

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу**

**«До захисту в ЕК»**

Директор інституту

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

«3» лютого 2026 р.

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ольга ПЕТУХОВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

«3» лютого 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА  
зі спеціальності 075 «Маркетинг»  
освітньо-професійної програми «Маркетинг»  
на тему: «Діагностика конкурентного середовища підприємства»**

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗМА 5-3

Буз Олександр Сергійович  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник Крайнюченко Ольга Феодосіївна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент

\_\_\_\_\_ (ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач \_\_\_\_\_ (підпис)

Київ – 2026 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Ольга ПЕТУХОВА

“08” вересня 2025 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Буза Олександра Сергійовича

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: «Діагностика конкурентного середовища підприємства» керівник роботи Крайнюченко О.Ф., к.е.н., доц. кафедри маркетингу  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом вищого навчального закладу від 05.09.2025 р. № 641-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 02.02.2026 року.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади діагностики конкурентного середовища. Розділ 2. Діагностика конкурентного середовища ПрАТ «Монделіс Україна». Розділ 3. Розроблення рекомендацій щодо підтримування позицій ПрАТ «Монделіс Україна» у конкурентному середовищі». Висновки. Список використаних джерел. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу:
  1. Основні показники діяльності ПрАТ «Монделіс Україна».
  2. Моніторинг конкурентного середовища за матрицею «Потенціал підприємства – Конкурентна сила».
  3. Оцінювання критерію «Потенціал підприємства».
  4. Оцінювання критерію «Конкурентна сила».
  5. Матриця «Потенціал підприємства-Конкурентна сила».
  6. Стратегії за матрицею «Потенціал підприємства-Конкурентна сила».
  - 7, 8. Визначення п'яти сил конкурентного середовища за М. Портером для ПрАТ «Монделіс Україна».
  9. Напрямки підтримування позицій підприємства у конкурентному середовищі .
  10. Очікувані результати від участі ПрАТ «Монделіс Україна» у благодійному проєкті «Мужні духом», тис. грн.
  11. Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства.

6. Дата видачі завдання 08.09.2025 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	08.09.2025 – 26.09.2025	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу.	29.09.2025 – 17.10.2025	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні засади діагностики конкурентного середовища».	20.10.2025 – 14.11.2025	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Діагностика конкурентного середовища ПрАТ «Монделіс Україна».	17.11.2025 – 19.12.2025	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення рекомендацій щодо підтримування позицій ПрАТ «Монделіс Україна» у конкурентному середовищі».	22.12.2025 – 23.01.2026	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел.	26.01.2026 – 29.01.2026	Виконано
7.	Оформлення роботи.	30.01.2026 – 02.02.2026	Виконано

Здобувач \_\_\_\_\_  
( підпис )

Олександр БУЗ  
(ім'я та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
( підпис )

Ольга КРАЙНЮЧЕНКО  
(і м'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Буз О.С. Діагностика конкурентного середовища підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2026.

У кваліфікаційній роботі викладені теоретичні підходи до діагностики конкурентного середовища ПрАТ «Монделіс Україна». В роботі наведено маркетингова характеристика ПрАТ «Монделіс Україна», проаналізовано показники роботи підприємства.

Виконано моніторинг конкурентного середовища за матрицею «Потенціал підприємства – Конкурентна сила». Проведено дослідження та діагностика конкурентного середовища за моделлю М.Портера.

Розроблено основні напрямки підтримування позицій підприємства у конкурентному середовищі. Запропоновано до впровадження маркетинговий захід – участь ПрАТ «Монделіс Україна» у благодійному проєкті «Мужні духом».

Розраховано очікувані результати від впровадження запропонованого заходу та визначено його вплив на показники роботи підприємства.

Бакалаврська робота викладена на 70 сторінках, містить 10 таблиць. Список використаних джерел складається з 48 найменувань.

*Ключові слова:* конкуренція, види конкуренції, конкуренти, види конкурентів, конкурентні стратегії, конкурентне середовище, діагностика, матриця «Потенціал підприємства – Конкурентна сила», модель М.Портера.

## ABSTRACT

*Buz O.S.* Diagnostics of the competitive environment of the enterprise. Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 075 "Marketing". - National University of Food Technologies, Kyiv, 2026.

The qualification work outlines theoretical approaches to diagnosing the competitive environment of PJSC "Mondelis Ukraine". The work presents a marketing characteristic of PJSC "Mondelis Ukraine", analyzes the performance indicators of the enterprise.

The competitive environment was monitored using the matrix "Enterprise Potential – Competitive Strength". Research and diagnostics of the competitive environment were conducted using the M. Porter model.

The main directions for maintaining the company's position in the competitive environment were developed. A marketing event was proposed for implementation – participation of PJSC "Mondelis Ukraine" in the charitable project "Courageous in Spirit".

The expected results from the implementation of the proposed measure were calculated and its impact on the performance of the enterprise was determined.

The bachelor's thesis is presented on 70 pages, contains 10 tables. The list of sources used consists of 48 items.

*Keywords:* competition, types of competition, competitors, types of competitors, competitive strategies, competitive environment, diagnostics, matrix "Enterprise Potential - Competitive Strength", M. Porter's model.

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні засади діагностики конкурентного середовища..	10
1.1. Конкурентне середовище та етапи його діагностики.....	10
1.2. Характеристика інструментів діагностики конкурентного середовища.....	17
Розділ 2. Діагностика конкурентного середовища ПрАТ «Монделіс Україна».....	24
2.1. Маркетингова характеристика ПрАТ «Монделіс Україна».....	24
2.2. Моніторинг конкурентного середовища за матрицею «Потенціал підприємства – Конкурентна сила».....	34
2.3. Дослідження та діагностика конкурентного середовища за моделлю М.Портера.....	41
Розділ 3. Розроблення рекомендацій щодо підтримування позицій ПрАТ «Монделіс Україна» у конкурентному середовищі.....	50
3.1. Основні напрямки підтримування позицій підприємства у конкурентному середовищі.....	50
3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингового заходу – участі ПрАТ «Монделіс Україна» у благодійному проєкті «Мужні духом».....	53
3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу.....	53
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу.....	56
3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходу.....	56
3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.....	60
Висновки.....	62
Список використаних джерел.....	65
Додатки.....	70

## ВСТУП

*Актуальність і практична значущість теми.* Конкуренція є частиною маркетингового середовища фірми та умовою ефективного становлення і функціонування ринкової економічної системи. Вона завжди повинна бути предметом ґрунтовного вивчення та оцінювання. Саме це створює підвалини для дослідження вітчизняною економічною наукою такого фундаментального процесу, як формування конкурентного середовища.

Сучасні підприємства діють у певному середовищі, яке може суттєво впливати на результати їх господарсько-фінансової діяльності. Конкурентне середовище підприємства обумовлює взаємодії суб'єктів конкурентної боротьби, регулює дії із забезпечення власних інтересів та гнучко реагує навіть на найменші зміни, які відбуваються на ринку. Це спонукає підприємців до дослідження стану конкурентного середовища, уточнення його видів та складових, як на галузевому, так й на вітчизняному та закордонному ринку

Вивчення сукупності суб'єктів ринку та їхніх відносин, які складаються у процесі конкурентної боротьби і які визначають інтенсивність конкуренції, являє собою важливий напрям маркетингових досліджень. Аналіз поведінки конкурентів і розробка плану конкретних дій стосовно головних суперників часто приносить більше користі, ніж навіть суттєве реальне зростання на даному сегменті ринку. Знаючи слабкі та сильні сторони конкурентів, можна оцінити їхній потенціал, цілі, наявну та майбутню стратегії. Це дасть змогу стратегічно точно зорієнтуватись щодо того, де конкурент є слабкішим. Таким чином підприємство зможе розширювати власні переваги в конкурентній боротьбі.

Проблематика проведення аналізу конкурентного середовища суб'єкта господарювання є предметом досліджень значної кількості зарубіжних та вітчизняних науковців.

Серед зарубіжних науковців, які зробили вагомий внесок у розвиток

методик конкурентного аналізу галузей, дослідження діяльності конкурентів, розробку інструментів забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання можна виокремити І. Ансоффа, Г. Асселя, Ф. Котлера, Т. Коупленда, Ж. Ламбена, М. Портера, А. Томпсона, Дж. Стіглиця, Я. Тінбергена, С.Фішера, Д. Хайека та інших.

Серед вітчизняних науковців особливої уваги заслуговують праці таких дослідників, як Р. Анненков, К. Бойко, В. Геєц, В. Герасимчук, В. Журило, А. Мазаракі, І. Мелушова, А. Длігач, А. Старостіна тощо.

*Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розроблення рекомендацій щодо підтримування позицій ПрАТ «Монделіс Україна» у конкурентному середовищі.*

Для досягнення поставленої мети було визначено такі *основні завдання*:

- обґрунтувати теоретичні засади діагностики конкурентного середовища;
- надати маркетингову характеристику ПрАТ «Монделіс Україна»;
- виконати моніторинг конкурентного середовища за матрицею «Потенціал підприємства – Конкурентна сила»;
- дослідити та зробити діагностику конкурентного середовища за моделлю М.Портера;
- розробити основні напрямки підтримування позицій підприємства у конкурентному середовищі;
- запропонувати маркетинговий захід, впровадження якого буде сприяти покращенню позиції підприємства у конкурентному середовищі;
- розрахувати очікувані результати від впровадження заходу;
- визначити вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.

*Об'єктом* дослідження є конкурентне середовище ПрАТ «Монделіс Україна».

*Предметом* дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо напрямів покращення становища підприємства в конкурентному середовищі;

*Методами* дослідження у роботі є аналітичний метод (порівняння позиції підприємства на ринку серед конкурентів), матричний (використання матриці «Потенціал підприємства – Конкурентна сила»), модель М.Портера, експертні методи та первинні методи збирання інформації – опитування споживачів.

*Інформаційну базу* дослідження склали вітчизняні та зарубіжні наукові праці, офіційні публікації, дані річних звітів тощо.

*Структура і обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок, включаючи 10 таблиць. Список використаних джерел складається з 48 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

### 1.1. Конкурентне середовище та етапи його діагностики

Конкурентне середовище можна розглядати як сукупність організацій, які є суперниками та намагаються досягнути якихось цілей всіма можливими засобами. Конкуренція є умовою існування ринкової економіки. Тільки створивши конкурентне середовище, можна правильно себе поводити із конкурентами, щоб діяти краще, ніж вони, добиватися результатів кращих, ніж у них. Конкуренція створює умови для існування компаній на ринку, сприяє їхньому розвитку [6].

Конкурентне середовище можна класифікувати за різними ознаками (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Види конкуренції

За об'єктом купівлі розрізняють конкурентне середовище товарів, послуг, інформації, науково-технічних розробок, капіталів [39].

Другою ознакою, за якою можна зробити класифікацію конкурентного середовища, є територіальна. За цією ознакою можна розглядати світове,

міжнародне, національне, міжрегіональне, регіональне, міжрайонне, районне, місцеве, конкурентне середовище компанії.

Конкурентне середовище можна класифікувати за моделями конкуренції: досконала конкуренція, чиста монополія, олігополія, монополістична конкуренція [28].

За методами конкурентної боротьби можна розглядати цінову/нецінову та чесну/нечесну конкуренцію (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Характеристика цінової та нецінової конкуренції

Окремо треба охарактеризувати цінову та нецінову конкуренцію, оскільки саме до неї часто звертаються підприємці. Цінова конкуренція передбачає зменшення кінцевої ціни за рахунок зменшення витрат на виробництво та реалізацію продукції. На практиці добитися цього достатньо важко, оскільки зростають тарифи, ціни на сировину, матеріали, логістичні операції. Це веде до збільшення, а не до зменшення цін. Тому підприємствам необхідно прикладати багато зусиль, щоб зменшити витрати, а значить, і ціни [5].

Тому часто підприємці звертаються до нецінових методів конкуренції. Вони вдаються до зміни споживчих властивостей та характеристик товару. Якщо компанія займається інноваційною діяльністю, вона може створити та запропонувати споживачеві нові товари як для задоволення тих самих

потреб, та і нових потреб. З часом може змінюватися мода, або відбувається зміна сезонів, погодних умов, що веде до необхідності оновити властивості товару, запропонувати продукцію з оновленими властивостями. Підприємці, які надають послуги з реалізації товарів, вдосконалюють їх, роблять їх більш зрозумілими, зручними. Це також збільшує споживчу лояльність та сприяє неціновій конкуренції [44].

Існують певні рівні, на яких можна говорити про конкуренцію. Перший – це мегарівень (міжнародний глобальний). Другий – це макрорівень (національний ринок). Третій – мезорівень (галузевий ринок). Четвертий – мікрорівень ( ринок підприємства).

Конкуренція у ринковій економіці – це звичайне явище, але воно може мати як негативні, так і позитивні наслідки.

Позитивними наслідками (рис.1.3) є швидкий розвиток науково-технічного прогресу, впровадження новітніх технологій, технологічних процесів, сучасного обладнання. Підприємства мають проводити роботу по економії ресурсів, що може призводити до зменшення витрат на виробництво та реалізацію продукції. Тоді є можливість зменшувати ціни, що позитивно вплине на рівень попиту та підвищить лояльність споживачів. Новітні технології дозволяють підвищувати якість продукції, вдосконалювати упаковку, покращувати споживчі характеристики продукту. Нові методи обслуговування споживачів дозволяють змінити на краще їхнє ставлення до компанії, залучити нових споживачів до продукції підприємства [13].

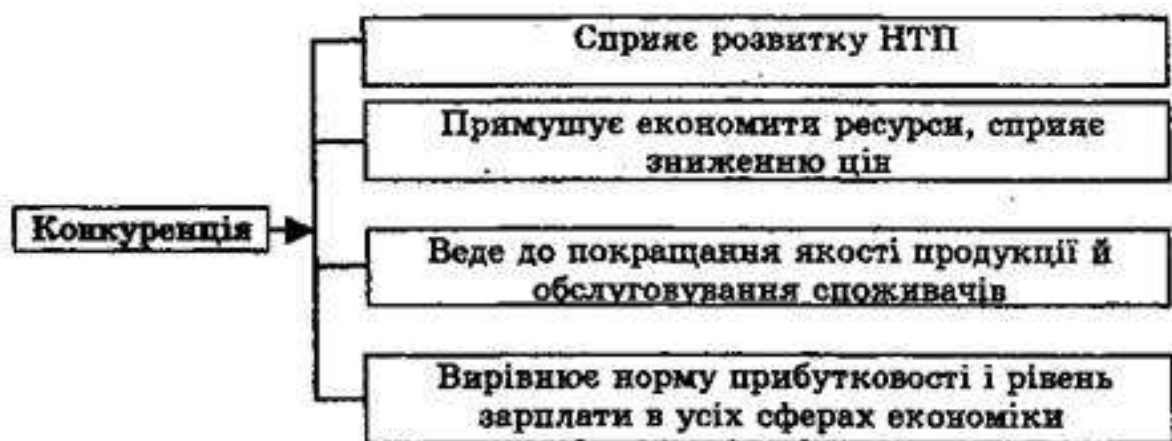


Рис. 1.3. Позитивні наслідки конкуренції

Але конкуренція несе і негативні наслідки (рис.1.4). Внаслідок конкуренції деякі підприємства можуть не витримати тиску, не зможуть правильно оцінити конкурентну ситуацію, що може призвести до банкрутства. А банкрутство означає безробіття, підвищення рівня інфляції тощо. Конкуренція породжує несправедливість у розподіленні доходів, веде до збільшення розриву між доходами олігархів та робітників. Збільшення інфляції, зростання безробіття, що є наслідками конкуренції, викликає ризик появи економічних криз. Тоді відбувається знецінення праці, доходи не збільшуються, а ціни зростають. Все це обумовлює погіршення рівня життя населення [9].

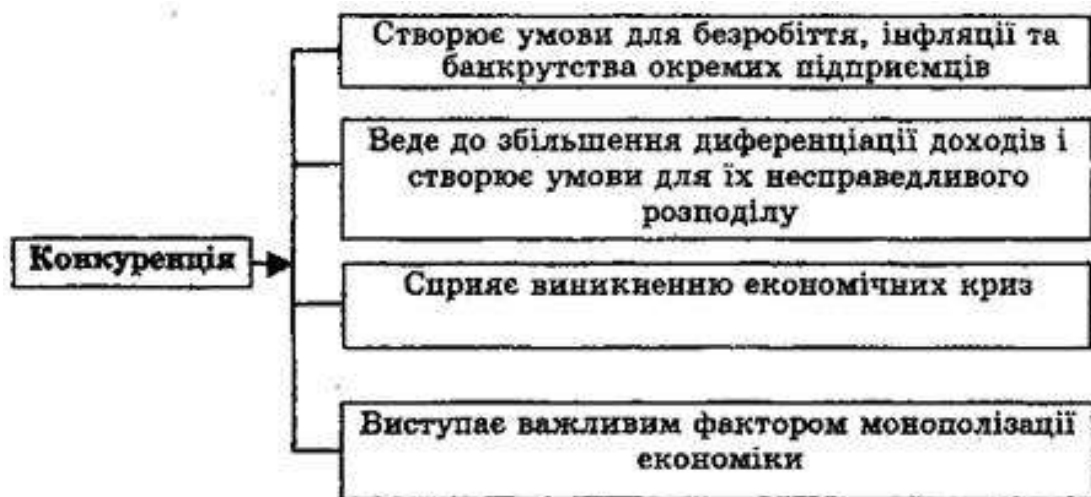


Рис. 1.4. Негативні наслідки конкуренції

Наслідком конкуренції може бути поява монополістів, які встановлюють ціни на свій товар часто завищені, але населення вимушено товари купувати, оскільки немає альтернативи. Закони, які приймає держава проти негативних наслідків такої діяльності, не завжди допомагають подолати ці недоліки.

Конкурентне середовище знаходиться під впливом різних чинників, які діють як зовні, так і у середині. Тому необхідно проводити його діагностику. Діагностика конкурентного середовища передбачає спосіб, за яким здійснюється оцінювання конкурентоспроможності компанії з урахуванням впливу чинників оточуючого середовища [18].

Діагностика конкурентного середовища здійснюється за такими етапами.

На першому етапі проводиться виявлення діючих і потенційних конкурентів. З цією метою застосовується метод угруповань. На основі аналізу галузі, у якій діє підприємство, визначаються конкуренти. Як правило, це робиться на основі частки ринку, яку займають підприємства. При цьому враховується вид ринку: весь галузевий ринок України, міжнародний ринок, обласний, місцевий, локальний тощо. Тому що конкуренти на кожному виді ринку можуть бути різними. Після визначення виду ринку, на якому проводиться дослідження, конкуренти визначаються за групами [28].

На другому етапі проводиться моніторинг конкурентів, застосовується метод конкурентної розвідки. Для цього можуть створюватися спеціальні групи на підприємствах, які займаються постійним спостереженням за діяльністю конкурентів. Аналізується асортимент продукції конкурентів, цінова політика. Спостерігають за каналами розподілу, їхньою кількістю, рівнями, кількістю продукції, яка реалізується, логістичними маршрутами тощо. Вивчаються ретельно посередники підприємства, яка здійснюють доставку продукції від виробника до споживача, системи збуту. Якщо ця діяльність здійснюється постійно, то отримана інформація дає можливість оцінити конкурентні стратегії підприємств-конкурентів з метою або коригування власної конкурентної стратегії, або співставлення власної стратегії із стратегією конкурентів [28].

На наступному етапі вивчаються сильні та слабкі сторони конкурентів. Для цього потрібно мати інформацію про виробничу діяльність конкурентів, їхню маркетингову активність, фінансове становище, комунікаційну діяльність тощо. Можна скористатися відгуками про підприємство-конкурента у соціальних мережах, зібрати інформацію за допомогою сайту конкурента. Багато інформації можна зібрати за допомогою виставкової діяльності конкурента. На виставках, як правило, кожне підприємство

намагається показати свої кращі досягнення, представити зразки інноваційної продукції, інноваційних технологій. Тому вивчення ситуації та ознайомлення із стендом на виставках можуть надати великий обсяг інформації. Щодо слабких сторін, то вони можуть проявлятися не прямо, тому їх досліджувати складніше. Але якщо це робити постійно, то можна зробити певні висновки.

Для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз можна скористатися методом SWOT-аналізу. Він дозволяє привести всю інформацію та показати її у системі. До того ж, за допомогою SWOT-аналізу можна оцінити сильні та слабкі сторони кількісно. Це робиться відповідно до методики, коли кожна сильна та слабка сторона оцінюється з урахуванням її важливості і стану на рівні підприємства. Потім отримані таким чином оцінки підсумовуються по всіх чинниках. Коли прийдеться розробляти відповідну стратегію, такий аналіз дозволить визначитися із нею [31].

Необхідно визначитися із позицією підприємств-конкурентів у галузі. Завжди є лідери, які впливають на роботу галузі. Бути лідером ринку – це почесна справа, але вона несе в собі і певні ризики. Потрібно постійно йти уперед, займати високу ринкову частку, мати конкурентні переваги, щоб її утримувати. Завжди на ринку є такі підприємства, які також хочуть зайняти місце лідера ринку, вони все роблять для цього: можуть наслідувати навіть стратегію лідера. Тому лідерство – це важкий стан, коли потрібно постійно працювати над собою, своїми помилками, які можуть у подальшому заважати лідерству. Це також потребує і великих фінансових ресурсів, оскільки треба постійно розробляти підтримуючі заходи, їх впроваджувати, а це коштовна справа. Маленьке підприємство не зможе досягти лідерства, оскільки не має достатніх фінансових ресурсів. Для кількісної оцінки діяльності конкурентів можуть застосовуватися різноманітні методи, одним з яких є метод експертних оцінок. Залучення експертів дає можливість не тільки кількісно оцінити діяльність підприємств-конкурентів, а й подивитися на те, яке місце у системі має кожний конкурент та власне підприємство [31].

Наступний етап – це пошук конкурентних переваг. Тобто треба знайти такі моменти, які можуть виявитися кращими у порівнянні з іншими. Це можуть бути великі обсяги реалізації, новітні види продукції, кращі стратегії, засоби комунікації тощо. Конкурентні переваги можуть мати своєю основою навіть наявність ключових компетенцій, менші витрати на виробництво та реалізацію продукції. Але, як правило, конкурентні переваги не є стійкими, оскільки завжди є послідовники, які можуть копіювати дії підприємства, і тоді це вже не буде його конкурентною перевагою [1].

Останнім етапом є розробка стратегій конкурентної боротьби. Конкурентні стратегії класифікуються за різними авторами: Літглом, Котлером, Портером. Найчастіше застосовується класифікація Ф.Котлера, який розділяє конкурентні стратегії на такі: лідер, челенджер, послідовник, нішер. Найпопулярнішою є стратегія лідера ринку. Але її можна використовувати за певних умов, яких підприємство може й не мати. Якщо копіювати дії лідера у товарній, ціновій, розподільчій та комунікаційній політиці, то можна скористатися стратегією послідовника. Якщо непогані ринкові позиції, які не набагато відстають від дій лідера, можна скористатися стратегією челенджера. Якщо є така ніша, де підприємство може займати лідируючі позиції, то це може бути стратегія нішера. Тобто кожне підприємство в залежності від своїх ринкових позицій може обрати для себе відповідну конкурентну стратегію, яка допоможе зміцнити становище на ринку [18].

Приймаючи до уваги конкурентні стратегії, сформувалися типи конкурентної поведінки підприємства на ринку (рис. 1.5).

Можна поводити себе та позиціювати як лідера ринку. Це можуть дозволити собі тільки великі компанії, які мають стійкі ринкові позиції, велику частку ринку за рахунок виробництва та реалізації масових сортів продукції. Але завжди є такі компанії, які також хочуть мати переваги лідера і намагаються наблизитися до нього. Вони мають певні амбіції і хочуть їх реалізувати. Є компанії, які переймають поведінку лідерів, вони намагаються

робити такі ж кроки, як лідер, але на те, щоб зайняти такі ж позиції, їм потрібен час.

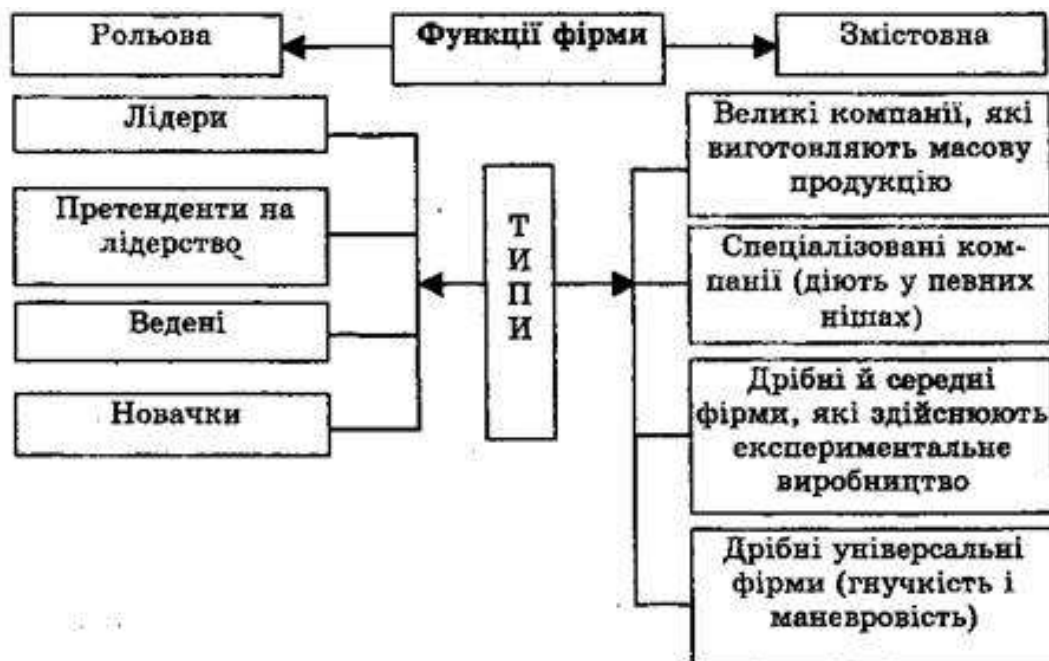


Рис. 1.5. Типи конкурентної поведінки

І є нові компанії, які ще тільки починають входити до конкурентної боротьби [37].

Вони ще не мають певних навичок, але в них є бажання працювати, становитися кращими. З часом такі компанії можуть досягти певних успіхів і стати достойними конкурентами на ринку.

## 1.2. Характеристика інструментів діагностики конкурентного середовища

Для дослідження та діагностики конкурентного середовища можна застосовувати багато методів.

У роботі буде задіяний матричний метод. Щоб зрозуміти, які чинники конкурентного середовища у найбільшому ступені впливають на ринкову діяльність компанії, можливо здійснити їхній аналіз за матрицею «Потенціал підприємства – Конкурентна сила» [6].

В залежності від стану галузі, особливостей діяльності підприємства на ринку потенціал підприємства можна оцінювати низкою показників. Це може бути місткість ринку або сегменту, темпи зростання ринку або сегменту, рентабельність реалізованої продукції, рентабельність продаж, витрати на виробництво та реалізацію продукції у динаміці, інноваційна політика підприємства, частка ринку у сегменті, частка ринку відносно конкурентів, частка ринку відносно лідера тощо. Показників, які характеризують потенціал підприємства, може бути багато. Можна його розглядати навіть у розрізі моделі 4P. Доцільно досліджувати складові товарної політики: потенціал асортименту у розрізі асортиментних груп, показники розвитку потенціалу асортименту: ширина, глибина, насиченість, гармонійність. Можна розглядати динаміку асортименту та його структуру, аналізувати життєвий цикл товарних груп тощо. Все це дозволить кількісно оцінити якісні показники, якщо розробити систему оцінювання показників, правильно виставити пріоритети (вагові коефіцієнти). Оскільки це робиться за допомогою експертних оцінок, то складається група експертів, яким доручається зробити спочатку підготовчу роботу, а потім за розробленими питаннями висловити свою думку як експерту. Експертні оцінки обробляються, переводяться у бали, аналізуються та розробляються рекомендації щодо того, який елемент у товарній політиці потребує вдосконалення [6].

Якщо досліджувати цінову політику – наступну складову моделі 4P – то аналізуються витрати на виробництво, методи встановлення цін, ціни конкурентів у порівнянні з цінами компанії, цінові стратегії.

Збутова політика аналізується шляхом встановлення рівнів каналів розподілу, оскільки доведено, що для споживачів найбільш прийнятними є 0-вий та 1-й рівні каналів розподілу, тобто чим менше посередників є на шляху від виробника до споживачів продукції підприємства, тим краще. Досліджується чисельність та склад посередників, з'ясовується, чи є оптимальним їхня кількість. Аналізуються витрати на товарорух, методи та

системи збуту. Як і у випадку з товарною політикою, щодо збутової політики також розробляються рекомендації та виявляються слабкі місця з метою їхнього покращення [6].

Комунікаційна політика посилює потенціал підприємства шляхом застосування інструментів стимулювання збуту, застосування рекламних пропозицій для збільшення обсягів продажу, збільшення прибутку, залучення нових клієнтів, утримання існуючих споживачів. Всі заходи дають можливість впливати у позитивний бік на діяльність підприємства, що посилює потенціал компанії.

Кожне підприємство має певну конкурентну силу. Це комплексний критерій, який характеризується низкою показників: імідж компанії, ставлення споживачів до продукції підприємства, ступінь задоволеності клієнтів продукцією підприємства, ступінь лояльності споживачів до ТМ, імідж ТМ, відомість брендів компанії, прихильність споживачів, якість та смак продукції, співвідношення «ціна-якість» тощо. Якщо потенціал підприємства – це такий показник, який можуть оцінити тільки експерти, які добре знають проблеми підприємства та галузі, то показники конкурентної сили можуть оцінити споживачі, тобто саме вони можуть виступати експертами. Щоб провести опитування, необхідно скласти анкету та включити до неї всі питання, які зможуть допомогти потім у оцінці конкурентної сили. Розробляється шкала, анкета або розповсюджується у соціальних мережах, або проводиться опитування власноруч створеною групою у великих супермаркетах, де присутня продукція підприємства. Паралельно можна організувати дегустацію продукції, це позитивно впливає на тих, хто погоджується взяти участь у опитуванні. Всі анкети потім обробляються, знаходиться по всіх показниках середні оцінки, які потім будуть використані для побудови матриці «Потенціал підприємства – Конкурентна сила».

Матриця «Потенціал підприємства – Конкурентна сила» має 9 квадрантів. Вона будується на основі двох показників. Перший – потенціал

підприємства – може розглядатися як малий, середній, великий. Другий показник – конкурентна сила, яка також може бути малою, середньою та великою [6].

В залежності від того, у який квадрант матриці потрапило підприємство або його сегмент, визначається стратегія. Передбачаються такі варіанти сполучень: високий потенціал-велика конкурентна сила; середній потенціал-висока конкурентна сила; малий потенціал-велика конкурентна сила; високий потенціал-середня конкурентна сила; середній потенціал-середня конкурентна сила; малий потенціал-середня конкурентна сила; високий потенціал-мала конкурентна сила; середній потенціал-мала конкурентна сила; низький потенціал-мала конкурентна сила.

При високому потенціалі та конкурентній силі передбачена стратегія утримання лідерства (посилення лідерства). Така сама стратегія застосовується при ситуації середній потенціал-велика конкурентна сила. Коли потенціал малий, а конкурентна сила велика, приймається стратегія підвищення потенціалу. При середньому значенні потенціалу та конкурентної сили застосовується стратегія, яка спрямована на підвищення потенціалу та конкурентної сили [6].

При середньому потенціалі та малої конкурентної сили і малому потенціалі та середній конкурентній силі застосовується стратегія поступового скорочення зусиль. Це не гарна стратегія для підприємства, вона свідчить про те, що компанія вже застосовувала зусилля та намагалася виправити ситуацію. Але її дії не були ефективними, тому приходиться говорити про скорочення зусиль. Але це ще не означає повного припинення дій, ще є надія на те, що можна виправити ситуацію. А от при малому потенціалі та малій конкурентній силі прийдеється припинити діяльність.

Другим інструментом, який застосований у роботі, є використання моделі М. Портера п'яти сил конкурентного середовища. Ця модель широко використовується у всьому світі, коли необхідно проаналізувати конкурентне середовище та сили, які в ньому діють (рис.1.6).



Рис. 1.6. Матриця п'яти сил М. Портера

Першою складовою є наявність товарів-замінників. Це такі товари, присутність яких на ринку може заважати конкурентам успішно працювати. Такі товари, як правило, мають схожі характеристики, призначення, споживчі якості. Їх купують у випадку відсутності на ринку у достатній кількості основних товарів. Причиною купівлі може бути і менша ціна на товари-замінники у порівнянні з іншими товарами. Якщо товари-замінники мають схожі споживчі якості, а коштують дешевше, їх охоче купують. Тому підприємствам-конкурентам потрібно враховувати цей чинник і будувати свою діяльність таким чином, щоб бути готовим дати ринку та споживачам адекватну відповідь [26].

Сила постачальників. Як правило, підприємство самостійно здійснює відбір постачальників. Це дає йому можливість керувати їхньою діяльністю, впливати на прийняття рішень, добиватися гарної якості сировини та матеріалів, іноді приймати участь у встановленні цін. Якщо йдеться про постачання такої сировини та матеріалів, які виробляються у країні, то немає проблем з пошуком постачальників. І тому сила постачальників не приймається до уваги, тому що їх завжди можна замінити на інших. Якщо йдеться про таку сировину, яку не можна знайти у країні, то сила постачальників зростає. Така сировина завозиться з інших країн, там діють

свої закони та умови призначення цін та тарифів. У такому випадку потрібно приймати до уваги силу постачальників, оскільки їх і так небагато і з ними потрібно постійно контактувати, щоб не залишитися без сировини. Тому розглядаючи таке питання, ситуація може складатися по-різному [26].

Сила споживачів. Оскільки підприємство працює заради того, щоб задовольняти потреби споживачів, воно залежить від їхнього ставлення. Якщо споживачі будуть нелояльними до продукції компанії, вона не зможе реалізувати продукцію у потрібному обсязі, не зможе отримувати прибутки. А це впливає на її розвиток. Тому всі компанії роблять все можливе для того, щоб їхня продукція сподобалася покупцю, щоб він захотів її знову купувати. Щоб бути впевненими в тому, що споживачі лояльні, проводяться дослідження ринку, зокрема, споживачів. У анкеті формулюються питання, відповіді на які дають уявлення про те, як налаштовані споживачі до продукції компанії. Аналіз відповідей дає можливість з'ясувати всі недоліки, які можуть існувати. Вони виправляються з тим, щоб споживачі бачили, що до їхніх думок прислуховуються, за їхніми рекомендаціями приймаються рішення. Все це позитивно впливає на споживачів та їхнє ставлення до компанії. Таким чином, сила споживачів залежить від турботи компанії про них та їхні інтереси [26].

Загроза появи нових конкурентів. Все залежить від характеру галузі, від наявності можливості увійти до галузі інших гравців. Якщо бар'єри входу до галузі не є великими, то конкуренти можуть з'явитися. Але може бути і так, що ринок вже сформувався, всі гравці відомі, конкуренція у галузі велика, бар'єри входу також високі. У цьому випадку поява нових конкурентів мало ймовірна.

Конкуренція серед наявних конкурентів. Така конкуренція завжди присутня. Якщо галузь давно сформувалася, всі гравці добре знають один одного. Знають сильні і слабкі сторони, цілі та наміри. Завжди серед учасників можна виділити лідерів, членджерів, послідовників, нішерів. Кожний учасник на ринку хоче займати таке місце, щоб було зручно

працювати і завжди присутня думка, що хочеться зробити все краще, ніж це роблять конкуренти. Тому залежність від інших гравців завжди є і її потрібно враховувати.

У роботі аналізуються сили конкурентного середовища, визначається ступінь залежності та сила окремих складових.

Таким чином, у роботі розглянуто два методи діагностики конкурентного середовища.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»

#### 2.1. Маркетингова характеристика ПРАТ «Монделіс Україна»

Виробництво кондитерських виробів є однією з найбільш розвинених галузей харчової промисловості в Україні. Ринок кондитерської продукції в Україні є дуже різноманітним, багатим і конкурентоспроможним. Попит на цукерки та іншу кондитерську продукцію постійно зростає. Це призводить до того, що виробники змушені конкурувати між собою за виживання, а також шукати нові ринки збуту. У результаті цього виробники підвищують вимоги до якості, асортименту, складу, пакування та інших характеристик продукції [7].

Кондитерська промисловість України має важливе значення для економіки країни. Вона становить 3% ВВП України і займає 1% світового ринку кондитерських виробів (93 млрд. USD). Борошняні кондитерські вироби є однією з найперспективніших категорій для експорту з України.

У структурі виробництва кондитерських виробів в Україні у натуральному вираженні більше половини (55,3%) займають різні борошняні вироби. Шоколад і продукти з вмістом какао разом складають 23,6%. Значна частка продукції на кондитерському ринку – українського виробництва (близько 95%), проте імпорт у даному сегменті показує активне зростання. Це пов'язано зі зростанням інтересу українських споживачів до зарубіжних солодошів, які сприймаються як більш якісні. Конкуренція на внутрішньому ринку солодошів досить велика. У галузі налічується близько 750 компаній. Великим виробникам з часткою ринку в 10% доводиться боротися за увагу покупця з невеликими місцевими операторами і торговими мережами з власними пекарнями [10]. Ринок виробництва кондитерських товарів України можна охарактеризувати присутністю зовнішніх та внутрішніх конкурентів.

Після підписання угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом конкурентами українського кондитерського ринку автоматично стають європейські транснаціональні компанії. Проте, наразі для того, щоб увійти на ринок кондитерських товарів України, новим підприємствам потрібно зіштовхнутися з багатьма проблемами, тому що на цьому ринку переважає олігополія [10].

Основними конкурентами на вітчизняному ринку кондитерської продукції є близько 30 спеціалізованих кондитерських компаній, що випускають диференційований асортимент солодошів. Це, зокрема, вищезазначені лідери: корпорація Roshen (Вінниця, Київ, Кременчук, Маріуполь), ТОВ «АВК конфекшнері» (Дніпро, Донецьк, Луганськ, Мукачеве), нині ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» м. Дніпро» та ТОВ «АВК Київ», ВО «Конті» (Київ, Костянтинівка, Горлівка), а також ПрАТ «Харківська бісквітно-шоколадна фабрика», ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», ТОВ «Світ ласощів» (м. Черкаси), ПАТ «Полтавакондитер», ТОВ «Торговий дім «Житомирські ласощі», ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика», ПрАТ «Монделіс Україна» KraftFoodsUkraine (м. Тростянець), ТОВ «Малбі фудс», ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика», ПП ВТК «Лукас» (м. Кременчук), ПАТ Чернігівська кондитерська фабрика «Стріла» та ін. Крім того, в Україні працюють близько 600 дрібних виробників кондитерської продукції (включаючи хлібозаводи, що випускають в основному борошняні кондитерські вироби) [2;3].

Незважаючи на це, український ринок кондитерської продукції помірно сконцентрований, оскільки на п'ять найбільших фірм галузі у загальному обсязі виробництва припадало до 55 %.

Також зараз склалася така ситуація на ринку кондитерських виробів з боку товарів-замінників, що кондитерські виробники почали використовувати у своїй діяльності метод урізноманітнення (більш широкий асортимент) товарів. Як приклад, кондитерська фабрика «АВК» у своїй діяльності спеціалізувалася на виробництві товарів із шоколаду, проте

підприємство почало розширювати асортимент та ввели зефір, вафлі, тістечка, мармелад. Для споживачів характерно обирати кондитерські товари за ціною, смаком, вагою та зовнішнім виглядом. Проте, великою загрозою для підприємства є втрата споживача внаслідок подібності товарів за схожістю. Тому, вартість плитки шоколаду може варіюється від 45 до 145 грн. за 100 грн. Отже, вибір товару базується на відношенні споживача до кондитерського виробу [16].

Серед представленого асортименту видно відчутні споживацькі вподобання щодо шоколадних і вафельних батончиків та шоколадних тортів, які на даний момент відсутні в продуктивній пропозиції виробників, чію продукцію реалізовує підприємство, що створює додаткові перспективи щодо нарощення обсягів реалізації за рахунок цих груп кондвиробів.

Щодо цукерок, як і у випадку з шоколадом, споживачі віддають переваги цукеркам з арахісом, грецьким чи лісовим горіхами – перші позиції в рейтингу [35].

Для виробників кондитерських товарів характерним є закупівля какао-бобів у країн-постачальників з Африки. Оскільки не має альтернативних варіантів щодо постачання сировини, звідси формується ціна продукції. Найбільші постачальники з Африки (Гана) займають друге місце по транспортуванню какао-бобів, та мають намір диверсифікувати постачання сировини на ринки Китаю та Азії. Співпраця Китаю та Гани можуть перешкодити постачанню сировини в Україну, після чого може статися підвищення вартості сировини та як наслідок підвищення цін на товари кондитерського ринку [10].

Аналізуючи дані дослідження можна підсумувати, що основними перевагами конкурентів для виробників української кондитерської продукції є: значне розширення асортименту продукції; добре кваліфіковані та підготовлені кадри; підтримка репутації виробника на ринку; розширення ринку збуту, як вітчизняного так і зарубіжного. Українським виробникам потрібно шукати шляхи виходу на міжнародний ринок, в тому числі

Азійський задля підняття рівня продажів, оскільки економіка цих країн має високі темпи до зростання, що в свою чергу спричинить підвищення виробництва кондитерської промисловості та споживчого споживання.

Однак значною проблемою можуть стати дизайн упаковки та смакові властивості, саме для українських виробників, оскільки населення в країнах Азії більше любить непоєднані смаки, а також обирає креативний дизайн упаковки для кондитерських виробів. Тому, українським компаніям слід підвести свої стандарти під світові тенденції кондитерського ринку, значно розширити асортимент підприємств, а також доопрацювати та розробити креативний дизайн упаковки [42].

Сучасний обсяг виробництва кондитерської галузі дає можливість забезпечити не лише внутрішній попит країни на кондитерські товари, а й виробити товари для експорту за кордон. Обсяг споживання кондитерських виробів в Україні є високим. Він становить 15 кг на душу населення у рік, тому за цим показником Україна займає 8-ме місце в світі.

Українські виробники кондитерських виробів планують вийти на нові ринки, зокрема Гану, Нігерію, Китай та Індію. Ці ринки вважаються екзотичними для України, але вони мають потенціал для зростання експорту. Харчові продукти кондитерської промисловості є товарами з доданою вартістю, тому їх експорт є важливим для економіки України [30].

Ситуація на ринку кондитерських виробів у 2024 р. майже не відрізняється від 2023 р.

Виробництво є основою ринку, наразі найбільші гравці покривають до 95% внутрішнього попиту. Основними факторами впливу на обсяги виробництва є споживчий попит, ціни на сировину та енергоресурси, кадрова забезпеченість на підприємствах [3].

Найбільші гравці займають значну частину ринку, близько треті займають малі регіональні виробники з невеликим асортиментом, переважно з печивом. Ринок має нішу для нових гравців, проте організація великого виробництва та конкурентної боротьби потребує значних інвестицій.

Імпорт в основному складається з відомих торгових марок, що зарекомендували себе на ринку. До 2021 року багато компаній імпортували різноманітні дорогі товари маловідомих брендів, з початком війни обсяги їх зменшились майже до нуля [3].

Експорт продукції з України складає близько 23-25 % від обсягів виробництва. Українська продукція зарекомендувала себе на іноземних ринках та є затребуваною. Найбільшими країнами-споживачами за даними 2023 р. є Молдова, Польща, Румунія.

Асортимент серед компаній хоча і є широким, часто повторюється. Головними відмінностями товарів різних виробників є ціна та якість, унікальних продуктів досить. Найбільші гравці активно розширюють асортимент, виводячи нові види товарів, наприклад, солоні вафлі Світоч. Ціни майже на всі продукти зросли протягом 2022-2023 рр., в основному через зростання вартості енергоресурсів, логістики та окремих видів сировини. Проте через блокування експорту зерна в Україні було нарощення виробництва борошна, що частково вплинуло на зменшення цін на печиво, вафлі та круасани [3].

Споживання, що залежить від кількості споживачів та рівня купівельної спроможності, не мало тенденції до значного росту у поточному періоді. Попит є сталим, більшість споживачів (близько 60%) мають сформовані вподобання щодо виду продукції та брендів. Проте виробники використовують різноманітні методи щодо привертання уваги споживачів за рахунок розширення асортименту, що допоможе мінімізувати виробничі витрати та надати ринку якісний продукт за доступною ціною [3].

Одним з найбільших гравців на кондитерському ринку є ПрАТ «Монделіс Україна». ПрАТ «Монделіс Україна» є українським підприємством, що належить до групи компаній Mondelez International, – найбільшого у світі виробника шоколадної продукції, печива та цукерок, а також другого найбільшого у світі виробника жувальної гумки. Компанія працює в Україні з 1994 року й до 2014 року називалася «Крафт Фудз

Україна». «Крафт Фудз Україна» – це 13 потужних брендів, 5 продуктових категорій, 4 виробництва [33].

За цей час підприємство здобуло і укріпило своє лідерство на ринку харчових продуктів України в категоріях кави, солоних снєків, жувальної гумки, печива та виробів із шоколаду.

У складі «Монделіс Україна» діють дочірнє підприємство ТОВ «Чіпси Люкс» та Тростянецька фабрика, на яких розвинуті чотири успішні виробництва: солоних снєків, шоколадних виробів, печива і фасування кави.

Охарактеризуємо складові ПрАТ «Монделіс Україна».

- Тростянецька шоколадна фабрика. Шоколадна фабрика «Україна» в місті Тростянець Сумської області заснована в 1974 році. Це єдина чисто шоколадна фабрика, яка має повний цикл виробництва – від обробки какао-бобів до пакування готової продукції і відвантаження. У 1994 фабрику викупила компанія Kraft Foods і в 1995-му на ній розпочато виробництво шоколаду "Корона". У 2001 році Україна стала третьою країною (дві інші – Австрія і Німеччина), де центральним офісом Kraft Foods був дозволений повний цикл виробництва шоколаду MILKA. На фабриці діє виробництво з фасування розчинної кави JACOBS Monarch, JACOBS Зв1, Carte Noire. Продукція, яка виробляється на Тростянецькій фабриці, експортується в Молдову, Білорусь, Грузію, Вірменію і Азербайджан, Казахстан, Киргизстан і Туркменістан. На фабриці працює понад 850 співробітників. У листопаді 2011 року «Крафт Фудз Україна» запустила в роботу на фабриці новий бісквітний цех. У проект було інвестовано понад \$ 40 млн. [33].

- ТОВ «Чіпси ЛЮКС». У 1999 році компанія «Крафт Фудз Україна» придбала в Київській області фабрику «Українська мова». Сьогодні це дочірнє підприємство «Монделіс Україна» – ТОВ «Чіпси Люкс», фабрика з виробництва картопляних чіпсів «Люкс». Компанія впровадила аграрну програму у співпраці з понад 30 господарствами України по вирощуванню промислової і насінневої картоплі для виробництва чіпсів. Щорічно на чіпсовій фабриці переробляється близько 60 000 тонн картоплі. За 10 років

роботи на фабриці випустили майже 100 000 тонн солоних снєків для ринків України, Білорусі, Молдови, Грузії, Вірменії, Азербайджану та Росії. На фабриці працює понад 300 співробітників [33].

ПрАТ «Монделіс Україна» має такі торгові марки в Україні.

- Корона. Шоколад «Корона» з'явився у продажу в 1995 році. З тих пір обсяг виробництва зріс майже в 40 разів.

Асортимент продукції: 12 смаків шоколаду в класичному форматі плитки: білий, молочний та чорний пористий шоколад; подарунковий шоколад; коробкові цукерки "Корона De Luxe», «Корона Венеціанська ніч», «КОРОНА Асортіні».

- MILKA. Торгова марка з більш ніж 100-річною історією. У світі щорічно виробляється більше 1 млрд. шоколадних плиток цього шоколаду. З 2001 року MILKA виготовляється в Україні.

Асортимент продукції: 10 смаків шоколаду в класичному форматі плитки: 300-грамові плитки з подвійними начинками; шоколадки в індивідуальному упакуванні MILKINIS; 11 новорічних подарунків та 2 види пустотілих фігур.

- «ЛЮКС». Картопляні чіпси, які більше 10 років виробляються в Вишгородському філії ПрАТ «Крафт Фудз Україна». Новинки з'являються двічі або більше разів на рік. Картопля для виробництва чіпсів вирощується фермерами в Тернопільській, Житомирській, Вінницькій, Київській, Чернігівській та Херсонській областях.

Асортимент продукції: 11 смаків чіпсів традиційної форми; 3 смаку чіпсів «ЛЮКС Екстрім».

- JACOBS. Торгова марка з більш ніж 100-річною історією. Jacobs – мелена кава номер один в Західній Європі. На українському ринку з'явилася в 1998 році.

Асортимент продукції: Jacobs Monarch, Jacobs Monarch Decaffeinated, Jacobs Aroma, Jacobs Espresso, Jacobs Cronal Gold, Jacobs Cappuccino, Jacobs Ice Coffee.

- CARTE NOIRE. Елітна французька кава, створена з зерен 100-відсоткової Арабіки. Відноситься до супер-преміум класу і є лідером преміального сегмента кавового ринку в багатьох країнах Європи. Особливо популярна у Франції, Бельгії, Ірландії, Великобританії. На українському ринку з'явилася в 2003 році.

- Ведмедик Барні. Бісквітне тістечко з шоколадною начинкою. Містить злаки і молочні продукти. Не містить барвників і консервантів і має спеціально розроблену для дітей збалансовану рецептуру. Особливо популярний у Франції, Чехії, Польщі, Росії, Румунії, Угорщини. В Україні бренд з'явився в 2009 році.

- TUC. Солоний крекер з багаторічною історією в більш ніж 20 країнах світу. На українському ринку TUC з'явився в 2010 році і представлений в 5 смаках: солоний класичний, зі смаком сиру, зі смаком паприки, зі смаком бекону і зі смаком сметани та цибулі.

- OREO. Шоколадно-молочне печиво, глобальний бренд Kraft Foods, створений в 1912 році і знаходиться в більш ніж 100 країнах. OREO – улюблене печиво в світі. Обсяг його продажів складає близько \$ 1500000000.

- BelVita. Доброго ранку! «BelVita. Доброго ранку!» – печиво, створене для сніданку. Складається з цільних злаків і є джерелом складних вуглеводів, які поступово засвоюються організмом, а також джерелом вітамінів В1 і В3, заліза і магнію. Продукт не містить штучних барвників і підсолоджувачів. Над розробкою печива «BelVita. Доброго ранку!» працювали провідні фахівці Франції, Канади та Австралії. Завдяки технології випікання, в печиві зберігаються складні вуглеводи, які, засвоюючись поступово, забезпечують надходження в організм енергії протягом 4 годин [33].

- TASSIMO. TASSIMO – це система приготування кавових напоїв, яка дозволяє приготувати еспресо, каву кремову, капучино, латте мак'ято, латте мак'ято карамель, а також гарячий какао-напій MILKA. Кофе машина TASSIMO була розроблена для Kraft Foods компанією Bosch. Вона працює завдяки інтелектуальній системі розпізнавання штрих-коду на дисках Т

DISC, які вставляються в машину, і з яких зчитується інформація про обсяг води, час приготування і оптимальну температуру, необхідні для отримання напою.

- DIROL. DIROL – жувальна гумка, лідер на ринку України в кінці 1990-х. Бренд DIROL потрапив в портфель продукції Kraft Foods після злиття з компанією Cadbury.

- HALLS. HALLS – найбільший цукерковий бренд в світі. Він – володар понад 50% світового ринку льодяників. Бренд HALLS з'явився в 1893 році, а в 1930-му брати Холс винайшли і запатентували льодяники з ментолово-евкаліптовим смаком. Їх споживають як засіб від кашлю і болю в горлі. У країнах з жарким і сухим кліматом HALLS купують як цукерки, несучі прохолоду і свіжість. Цукерки HALLS доступні в більш ніж 26 смаках.

- PICNIC. PICNIC – це шоколадний батончик, що містить хрусткі вафлі, густу карамель, арахіс, рисові кульки і молочний шоколад. Його продають у Австралії, Новій Зеландії, Індії, Канаді, Ірландії, Великобританії та Україні. PICNIC створили у 1958 р. у Великобританії, але в різних країнах ці батончики називаються по-різному: Mr.Big – в Канаді, Lunch Bar – в Австралії. Українські споживачі можуть вибирати між батончиками з арахісом або волоським горіхом. В Україні PICNIC купують з 1993 року. Батончики PICNIC на початку 2000 років продавалися під рекламним гаслом «Жахливо смачний» через свій вигляд [33].

Дослідження показали, що у структурі асортименту найбільшою є асортиментна група «Какао, шоколад та кондитерські вироби», питома вага якої складає близько 55%. Наступною за величиною є група «Сухарі та печиво, вироби кондитерські борошняні». Її питома вага у структурі – 33-35%. Найменшою є група «Чіпси картопляні» з питомою вагою 12-13%.

Підприємство освоює нові ринки Східної Європи і Центральної Азії. Вийшовши на український ринок в 1994 році і збудувавши бізнес-систему, в 2003 році український підрозділ компанії отримало розширену сферу відповідальності за розвиток бізнесу в Молдові, в 2005 році – в Білорусі,

Грузії, Вірменії та Азербайджані і з 2009-го – в Казахстані, Узбекистані, Таджикистані, Киргизстані, Туркменістані та Монголії.

Сьогодні всі 12 країн поділяються на територію ПрАТ «Монделіс України» і Нові Ринки, які, в свою чергу, діляться на дві групи країн – Східної Європи та Центральної Азії.

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

Розглянемо показники роботи ПрАТ «Монделіс Україна» за даними табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

### **Основні показники діяльності ПрАТ «Монделіс Україна»**

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2023 рік	2024 рік	абсолютне, ±	відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	6017627	9517545	3499918	58,16
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	4754415	8079698	3325283	69,94
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	227520	267897	40377	17,75
4. Витрати на збут	тис. грн.	295905	354689	58784	19,87
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	5277840	8672284	3394444	64,32
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	739787	845261	105474	14,26
7. Чистий прибуток	тис. грн.	404264	626884	222620	55,07
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	87,71	91,12	3,41	3,89
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	6,72	6,59	-0,13	x
10. Рентабельність продукції	%	14,02	9,75	-4,27	x

*Джерело: Звіт про фінансові результати [33]*

За даними табл. 2.1 проаналізуємо основні показники діяльності підприємства. У 2024 р. порівняно з 2023 р. відбулося зростання показників чистого доходу від реалізації продукції на 58,16%, прибутку від реалізації

продукції – на 14,26%, чистого прибутку – на 55,07%. Це позитивні результати роботи підприємства. Зростання таких показників, як повні витрати на виробництво і реалізацію продукції на 64,32%, витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації на 3,89% є негативним чинником. Також негативним є і зменшення рентабельності продаж на 0,13% та рентабельності продукції на 4,27%. Таким чином, ПрАТ «Монделіс Україна» погіршило показники діяльності.

Використовуючи великий досвід та успішні надбання, ПрАТ «Монделіс Україна» продовжить інвестувати в розвиток українського бізнес середовища та розбудову здорового та успішного українського суспільства.

## **2.2. Моніторинг конкурентного середовища за матрицею «Потенціал підприємства – Конкурентна сила»**

Матриця «Потенціал підприємства – Конкурентна сила» призначена для аналізу конкурентного середовища підприємства. Вона має 9 квадрантів, кожний з яких показує позицію сегменту відносно показників потенціалу та конкурентної сили.

Господарський портфель підприємства можна укрупнено поділити на 4 види СГП:

СГП 1 – Шоколад, какао, цукристі кондитерські вироби.

СГП 2 – Кава розчинна та мелена.

СГП 3 – Солоні снеки, чіпси.

СГП 4 – Борошняні кондитерські вироби.

До показників, які характеризують критерій «Потенціал підприємства», належать: темпи зростання сегментів, рентабельність реалізованої продукції, частка ринку, наявність інновацій. Потенціал підприємства – комплексне поняття, яке враховує виробничі, технологічні, фінансові, кадрові,

маркетингові ресурси. Тому вибір показників обумовлений бажанням врахувати всю різноманітність цього поняття.

До показників, які характеризують критерій «Конкурентна сила», належать: імідж підприємства, прихильність споживачів, співвідношення «ціна-якість»,

Розглянемо всі показники та виконаємо їхню оцінку. Для цього була створена експертна група з вищого керівництва підприємства, а також працівників відділу маркетингу. Оскільки вони знайомі із тенденціями, які відбуваються на ринку, знають стан на підприємстві, то вони і будуть виступати у ролі експертів.

- Темпи зростання сегментів. Проведений аналіз тенденцій розвитку ринку кондитерських виробів та його сегментів довів, що всі вони розвиваються високими темпами. Навіть у 2024 р., який був важким для всіх гравців ринку, ПрАТ «Монделіс Україна» показала високі результати. Відбувалося зростання чистого доходу у 2024 р. у порівнянні з 2023 р. на 58,16%, що свідчить про високі темпи обсягів реалізованої продукції. Тому для всіх сегментів оцінка 5.

- Рівень рентабельності реалізованої продукції трошки зменшився: якщо у 2023 р. він був 14,02%, то в 2024 р. – 9,75%. Тобто зменшення складало 4,27%. Це негативна ситуація, яка склалася за рахунок підвищення цін та тарифів. Але у більшому ступені знизився рівень рентабельності у сегментах «Шоколад, какао, цукристі кондитерські вироби» та «Кава розчинна та мелена», оскільки на імпорту сировину ціни збільшилися. Тому для сегментів «Шоколад, какао, цукристі кондитерські вироби» та «Кава розчинна та мелена» оцінка буде складати 3 бали, а для сегментів «Солоні снеки, чіпси» та «Борошняні кондитерські вироби» – 4 бали.

- Частка ринку у всіх ринкових сегментах була високою, окрім сегменту «Солоні снеки, чіпси», яка зазнала незначного зменшення. Тому оцінка 5 для всіх сегментів, окрім «Солоні снеки, чіпси». Для цього сегменту оцінка 4.

▪ **Наявність інновацій.** Підприємство активно займається інноваційною діяльністю, розробляє нові рецептури, впроваджує у виробництво нові види продукції. Але кількість розроблених та впроваджених видів продукції розподіляється по сегментах неоднаково: більша кількість припадає на сегмент «Шоколад, какао, цукристі кондитерські вироби» та «Борошняні кондитерські вироби». По цих асортиментних групах кожного року у виробництво впроваджується 10-12 нових видів. Тому оцінка по цих сегментах 5. Сегменти «Солоні снеки, чіпси» та «Кава розчинна та мелена» не впроваджують стільки новинок, тому оцінка по цих сегментах 4.

Щодо розподілу вагових коефіцієнтів, то підприємство виходило з того, що для нього важливішими є показники темпів зростання та частки ринку, оскільки від їх динаміки залежить розвиток підприємства. Тому вони були визначені по 0,3. Вагомість двох інших показників як 0,2. Занесемо цю інформацію до табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Оцінювання критерію «Потенціал підприємства»

Показники	Асортиментні групи			
	Шоколад, какао, цукристі кондитерські вироби	Кава розчинна та мелена	Солоні снеки, чіпси	Борошняні кондитерські вироби
1. Оцінка показника за СГП, бали :				
• Темпи зростання сегментів	5	5	5	5
• Рентабельність реалізованої продукції	3	3	4	4
• Частка ринку	5	5	4	5
• Наявність інновацій	5	4	4	5
2. Ваговий коефіцієнт:				
• Темпи зростання сегментів	0,3	0,3	0,3	0,3
• Рентабельність реалізованої продукції	0,2	0,2	0,2	0,2
• Частка ринку	0,3	0,3	0,3	0,3
• Наявність інновацій	0,2	0,2	0,2	0,2
3. Загальна оцінка за СГП, бали:				
• Темпи зростання сегментів	1,5	1,5	1,5	1,5
• Рентабельність реалізованої продукції	0,6	0,6	0,8	0,8
• Частка ринку	1,5	1,5	1,2	1,5
• Наявність інновацій	1,0	0,8	0,8	1,0
Разом	4,6	4,4	4,3	4,8

Найвищу оцінку потенціалу отримав сегмент «Борошняні кондитерські вироби» – 4,8 бали. На другому місці – «Шоколад, какао, цукристі кондитерські вироби» з балом 4,6.

Другий критерій – конкурентна сила. Раніше вже було визначено, що цей критерій буде оцінюватися такими показниками, як імідж підприємства, прихильність споживачів, співвідношення «ціна-якість», відомість брендів, ТМ.

Підприємство має велику кількість брендів і ТМ, які добре відомі як в Україні, так і споживачам у всьому світі (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Бренди підприємства

У якості експертів залучалися споживачі, опитування здійснювалося у соціальній мережі. Приклад анкети наведено на рис. 2.2.

<b>АНКЕТА</b>				
<b>Шановні споживачі!</b>				
<i>ПрАТ «Монделіс Україна» проводить опитування для вивчення Вашого ставлення до продукції підприємства. Будь ласка, позначте «✓» у квадратику біля варіанту відповіді, який для Вас є найбільш прийнятним.</i>				
<b>Оцініть, будь ласка, імідж підприємства, Вашу прихильність, співвідношення «ціна-якість», відомість брендів за 5-ти бальною шкалою.</b>				
Показники	Шоколад, какао, цукристі кондитерські вироби	Кава розчинна та мелена	Солоні снеки, чіпси	Борошняні кондитерські вироби
Імідж підприємства				
Прихильність споживачів				
Співвідношення «ціна- якість»				
Відомість брендів, ТМ				
<i>Дякуємо Вам за відповіді!</i>				

Рис 2.2. Приклад анкети

Розповсюджувалася анкета, надійшли відповіді від 37 респондентів. Результати опитування подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Розподіл відповідей респондентів на питання анкети**

Показники	Розподіл відповідей респондентів					
	1	2	3	4	5	Сер. бал
1. Імідж підприємства:						
• Шоколад, какао, цукристі кондитерські вироби	-	-	-	12	25	4,7
• Кава розчинна та мелена	-	-	4	19	14	4,3
• Солоні снеки, чіпси	-	-	3	13	21	4,5
• Борошняні кондитерські вироби	-	-	-	17	20	4,5
2. Прихильність споживачів						
• Шоколад, какао, цукристі кондитерські вироби	-	-	1	4	32	4,8
• Кава розчинна та мелена	-	-	4	13	20	4,4
• Солоні снеки, чіпси	-	-	2	11	24	4,6
• Борошняні кондитерські вироби	-	-	-	6	31	4,8
3. Співвідношення «ціна-якість»						
• Шоколад, какао, цукристі кондитерські вироби	-	-	-	19	18	4,5
• Кава розчинна та мелена	-	-	10	13	14	4,1
• Солоні снеки, чіпси	-	-	3	17	17	4,4
• Борошняні кондитерські вироби	-	-	2	8	27	4,7
4. Відомість брендів, ТМ						
• Шоколад, какао, цукристі кондитерські вироби	-	-	-	5	32	4,9
• Кава розчинна та мелена	-	-	-	18	19	4,5
• Солоні снеки, чіпси	-	-	-	15	22	4,6
• Борошняні кондитерські вироби	-	-	-	11	26	4,7

Споживачі високо оцінили імідж підприємства. Найвищу оцінку отримав сегмент «Шоколад, какао, цукристі кондитерські вироби» – 4,7 балів.

Прихильність споживачів до продукції підприємства виявилася високою і склала 4,8 бали по сегментах «Шоколад, какао, цукристі кондитерські вироби» та «Борошняні кондитерські вироби».

Нижчі оцінки були за показником співвідношення «ціна-якість». Здається, що споживачі скоріше мали претензії до ціни, ніж до якості. Гірший показник – 4,1 бали – отримала асортиментна група «Кава розчинна та мелена». Це пов'язано із зростанням цін на каву.

Дані опитування свідчать про те, що споживачам відомі бренди та ТМ підприємства, найбільшу оцінку відомості отримала асортиментна група «Шоколад, какао, цукристі кондитерські вироби» – 4,9 балів.

Перенесемо отримані значення до табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Оцінювання критерію «Конкурентна сила»

Показники	Асортиментні групи			
	Шоколад, какао, цукристі кондитерські вироби	Кава розчинна та мелена	Солоні снеки, чіпси	Борошняні кондитерські вироби
1. Оцінка показника за СГП, бали :				
• Імідж підприємства	4,7	4,3	4,5	4,5
• Прихильність споживачів	4,8	4,4	4,6	4,8
• Співвідношення «ціна-якість»	4,5	4,1	4,4	4,7
• Відомість брендів, ТМ	4,9	4,5	4,6	4,7
2. Ваговий коефіцієнт:				
• Імідж підприємства	0,3	0,3	0,3	0,3
• Прихильність споживачів	0,3	0,3	0,3	0,3
• Співвідношення «ціна-якість»	0,2	0,2	0,2	0,2
• Відомість брендів, ТМ	0,2	0,2	0,2	0,2
3. Загальна оцінка за СГП, бали:				
• Імідж підприємства	1,4	1,3	1,4	1,4
• Прихильність споживачів	1,4	1,3	1,4	1,4
• Співвідношення «ціна-якість»	0,9	0,8	0,9	0,9
• Відомість брендів, ТМ	1,0	0,9	0,9	0,9
Разом	4,7	4,3	4,6	4,6

Найбільша оцінка конкурентної сили припадає на сегмент «Шоколад, какао, цукристі кондитерські вироби» – 4,7 бали, найменша – на сегмент група «Кава розчинна та мелена» – 4,3 бали.

Вагові коефіцієнти з точки зору підприємства розподілялися таким чином. Виявилось, що найбільш вагомими показниками критерію «Конкурентна сила» є імідж підприємства та прихильність споживачів. Імідж – це комплексне поняття, яке включає загальне уявлення про підприємство, його продукцію (якість, ціна, смак, зовнішнє оформлення, відносини із споживачами, можливість купувати продукцію через фірмові магазини тощо).

Прихильність споживачів важлива для підприємства, адже обсяги реалізації, прибутки залежать від їхнього ставлення та сприйняття. Тому ці два показники отримали вагові коефіцієнти по 0,3. Інші два показники отримали по 0,2.

Побудуємо матрицю «Потенціал підприємства – Конкурентна сила» за даними табл. 2.2 та 2.4 (рис. 2.2).

Умовні позначення:

C1 – сегмент «Шоколад, какао, цукристі кондитерські вироби»

C2 – сегмент «Кава розчинна та мелена»

C3 – сегмент «Солоні снеки, чіпси»

C4 – сегмент «Борошняні кондитерські вироби».

		Конкурентна сила				
		Велика	Середня	Мала		
Потенціал підприємства	Великий	5	1. ВВ ▪ C1,C2,C3,C4	4. ВС	7. ВМ	
	Середній	3,67	2. СВ	5. СС	8. СМ	
	Малий	2,33	3. МВ	6. МС	9. ММ	
		1	5	3,67	2,33	1

Рис. 2.2. Матриця «Потенціал підприємства-Конкурентна сила»

Оскільки всі значення показників знаходяться у діапазоні 4,3-4,9, то всі вони потрапили до поля матриці ВВ, яке характеризується високим потенціалом та великою конкурентною силою. Це гарні результати для підприємства.

Тепер оберемо відповідну стратегію. Види стратегій для матриці «Потенціал підприємства – Конкурентна сила» наведено у табл. 2.5. Стратегії зводяться до утримання (посилення) лідерства, підвищення потенціалу підприємства, підвищення конкурентної сили, підвищення конкурентної сили та потенціалу, поступового скорочення зусиль, припинення діяльності на

сегменті.

Таблиця 2.5

**Стратегії, які впливають з матриці  
«Потенціал підприємства-Конкурентна сила»**

Умовні позначення	Зміст	Опис стратегії
1.BB	Великий потенціал, велика конкурентна сила	Утримання (посилення) лідерства
2.CB	Середній потенціал, велика конкурентна сила	Утримання (посилення) лідерства
3.MB	Малий потенціал, велика конкурентна сила	Підвищення потенціалу
4.BC	Великий потенціал, середня конкурентна сила	Підвищення конкурентної сили
5.CC	Середній потенціал, середня конкурентна сила	Підвищення конкурентної сили та потенціалу
6.MC	Малий потенціал, середня конкурентна сила	Поступове скорочення зусиль
7.BM	Великий потенціал, мала конкурентна сила	Підвищення конкурентної сили
8.CM	Середній потенціал, мала конкурентна сила	Поступове скорочення зусиль
9.MM	Малий потенціал, мала конкурентна сила	Припинення діяльності на сегменті

Виходячи із інформації, наведеної у табл. 2.5, стратегія для всіх сегментів – «Утримання (посилення) лідерства». Це означає, що підприємству і далі потрібно зміцнювати свої позиції на ринку, щоб утримати лідерство. А також можливі дії, які призведуть до його посилення.

### **2.3. Дослідження та діагностика конкурентного середовища за моделлю М.Портера**

М.Портер виявив п'ять сил, які діють у конкурентному середовищі і грають вирішальну роль у діяльності підприємства. Він вважав, що найбільш значущими складовими конкурентного середовища є поява товарів-замінників, позиції постачальників, поява нових конкурентів, позиції споживачів та конкуренція між діючими компаніями у галузі.

Опишемо та проаналізуємо дію цих сил конкурентного середовища (табл.2.6).

Поява товарів-замінників. Це вагомий чинник, оскільки його дія дозволяє замінити ті товарні групи та види продукції, які виробляє досліджуване підприємство, іншими. Для ПрАТ «Монделіс Україна» цей чинник не має великого значення, оскільки підприємство має настільки широкий та глибокий асортимент, що самі товарні групи можуть слугувати товарами-замінниками. Серед асортименту підприємства є цукерки різних видів, багато видів шоколаду, какао, кава розчинна, кава мелена, солоні снекі, різноманітні чіпси, різноманітні борошняні кондитерські вироби. Деякі види призначені для малюків. Тобто підприємство саме забезпечує своїх споживачів всіма можливими асортиментними групами. Серед такого насиченого асортименту кожний споживач знайде для себе щось до смаку.

Позиції постачальників. Це такий чинник, який має значення для підприємства, оскільки для виготовлення такої великої кількості різноманітної продукції потрібно багато сировини. Оскільки виробляється велика кількість шоколаду, какао, шоколадних цукерок, шоколадних борошняних виробів, підприємству потрібна така сировина у великій кількості. Її постачають з Африки, а щоб такі зв'язки між постачальниками та компанією були міцнішими, вона виділяє мільйони дол. для підтримання працівників у громадах, які вирощують какао. Компанія підготувала звіт «Cocoa Life» зі сталого розвитку. Він спрямований на допомогу 75 тис. фермерів у Кот-д'Івуарі Дірфілд, Іллінойс, які займаються вирощуванням какао та передбачає вкладання 100 мільйонів доларів у розвиток цього напрямку. Такі інвестиції у підтримку вирощувачів сировини зможуть забезпечити особливий, цілісний підхід до сталого розвитку какао, який створить цикл зростання від зерна до батончика. Це також допоможе забезпечити майбутнє какао-індустрії.

«Cocoa Life» сприяє створенню взаємовигідних відносин між фермерами, які вирощують какао та постачають його компанії, та підприємством, яке потребує таку сировину у великій кількості. Така співпраця буде на користь як фермерам, так і компанії. Щодо фермерів, то їм

буде надано допомога у підвищенні врожайності, що буде сприяти підвищенню доходів. Така програма допоможе сім'ям фермерів покращити якість життя. Співробітництво зможе зробити професію з вирощування какао більш привабливою, бо це важка праця. Також будуть переваги щодо збереження навколишнього середовища: захист ландшафтів, на яких вирощується какао, для підтримки екосистем та забезпечення життєздатного середовища та сільськогосподарських угідь для майбутніх поколінь.

Cocoa Life базується на успішному партнерстві Cadbury Cocoa Partnership компанії Mondelez International у Гані, Індії та Домініканській Республіці. У Гані партнерство допомогло збільшити врожайність какао на 20 відсотків, доходи домогосподарств на 200 відсотків та збільшити на 80 відсотків обсяги державних проєктів розвитку на перших етапах. Проєкт буде і далі розвиватися та приносити додаткові вигоди.

А в Індії компанія вже 50 років безпосередньо співпрацює з фермерами, що вирощують какао. Cocoa Life відображає основні цінності Mondelez International та спирається на попередні зобов'язання, включаючи мету забезпечити 100 відсотків європейської кави сталим способом та ініціативу «Кава, зроблена щасливою» щодо інвестування щонайменше 200 мільйонів доларів США для розширення можливостей одного мільйона підприємців, що вирощують каву.

Тому загроза з боку постачальників існує, незважаючи на ті міри, які вживаються.

Для виробництва чіпсів потрібна картопля. Але підходить не вся картопля, а тільки окремі сорти, з яких можна їх зробити. Підприємство налагодило роботу з постачальниками картоплі з різних областей України: Київській, Тернопільській, Харківській, Сумській тощо. З цими господарствами укладені довгострокові угоди, які передбачають умови вирощування, збирання, зберігання до доставки до виробничих потужностей компанії. В угодах вказані характеристики продукту, обумовлені якісні показники, умови транспортування. Також обумовлені умови зберігання, щоб

сировина не втрачала свої якості та була придатна для переробки протягом певного часу. Компанія працює тільки з перевіреними виробниками.

Для виробництва борошняних кондитерських виробів компанія використовує велику кількість борошна. У неї укладені контракти з багатьма переробними підприємствами, до яких відносяться: Вінницький КХП №2, Дніпромлин, ВФК «Рома», Столичний млин, Новопокровський КХП, Рівне-Борошно, ВП «Переробник», Зернарі, Запоріжмлин, Куліндорівський КХП. Найбільшими постачальниками є три перші компанії.

Цукор підприємство одержує від компанії «Укрцукор». Постачальниками цукру є Радехівський цукор, три цукрових заводи Астарті, чотири цукрових заводи Вінничини.

Олія, жир, маргарин постачаються від таких виробників: ТОВ «Агропродукти», ТОВ «Щедро», ТОВ «Нововолинський олійно-жировий комбінат».

З усіма постачальниками укладені договори, де обумовлені всі питання щодо доставки та зберігання.

Таким чином, з боку традиційної сировини не існує загроз втрати постачальників, а з боку постачання какао-бобів така загроза є.

Позиції споживачів. Виходячи з проведеного опитування споживачів, вони є прихильниками продукції підприємства, позитивно ставляться до неї і не планують перехід до інших виробників. Це обумовлено тим, що асортимент продукції настільки великий, що кожний споживач може знайти для себе щось цікаве. До того ж, в Україні добре відомі бренди підприємства та ТМ. Перелічимо їх.

Торгові марки в Україні:

- Корона.

Шоколад «Корона» добре відомий в Україні, виготовляється на фабриці з 1995 р. Оскільки його популярність постійно зростає, підприємство нарощує обсяги виробництва і реалізації. У період з 1995 р. по теперішній час обсяги реалізації шоколаду «Корона» зросли майже в 40 разів.

Асортимент шоколаду «Корона» широкий. Він виробляється у класичному форматі плитки з різними смаками, яких налічується 12. Також у виробництві є білий, молочний та чорний пористий шоколад. Шоколад «Корона» виготовляється у подарунковому варіанті. Також є коробкові цукерки «КОРОНА De Luxe», «КОРОНА Венеціанська ніч», «КОРОНА Асортіні».

- MILKA.

Ця торгова марка має більше ніж 100 річну історію. Обсяги виробництва надто великі – щорічне виробництво у світі складає понад 1 млрд. шоколадних плиток. Ця ТМ добре відома споживачеві та користується попитом. Виробництво цього шоколаду в Україні налагоджено з 2001 р. Шоколад «MILKA» виробляється у класичному форматі плитки і складає 10 смаків. Застосовується у výroбах подвійна начинка, вони виробляються вагою 300 г. Виготовляються шоколадки у індивідуальному пакуванні MILKINIS. Також до реалізації надходять пустотілі фігури двох видів та 11 видів новорічних подарунків.

- ЛЮКС.

Почали 10 років тому вироблятися в Україні. Мають своїх прихильників. Завдяки інноваційній діяльності, щорічно з'являється більше двох нових видів. Як правило, це нові смаки. Оскільки для виробництва чіпсів потрібна спеціальна картопля, то її вирощування організовано у декількох областях України. Це Тернопільська, Житомирська, Київська області тощо. Форма випуску – традиційна, кількість смаків – 11. Окрім Чіпсів «Люкс», налагоджено виробництво чіпсів «ЛЮКС Екстрим», їх виготовляють 3 смаків.

- Ведмедик Барні.

Виробляється у вигляді бісквітного тістечка, має шоколадну начинку. Основою для виробництва слугують злаки та молочні продукти. Виробляється без консервантів та барвників, тому призначено для вживання

дітям. Цей бренд з'явився в Україні з 2009 р. Він є популярним в Україні, а також у Франції, Чехії, Румунії та інших країнах ЄС.

- TUC.

Це солоний крекер, який з'явився в Україні у 2010 р. Його можна купити майже у 20 країнах світу. На ринку України він представлений 5 смаками:

- солоний класичний,
- зі смаком сиру,
- зі смаком паприки,
- зі смаком бекону,
- зі смаком сметани та цибулі.

- OREO.

Цей бренд створений у 1912 р. Його продають більше 100 країн. Це шоколадно-молочне печиво, обсяг реалізації якого становить приблизно 1,5 млрд. дол. В Україні цю продукцію люблять діти, найбільший обсяг продажів приходить саме на них.

- BelVita. Добрий ранок! Печиво виготовляється з цільних злаків і створене для сніданків. Злаки заряджають енергією, є джерелом складних вуглеводів, вітамінів В1 та В3, заліза та магнію. Це продукт, над створенням якого працювали фахівці різних країн: Франції, Канади, Австралії. Печиво не містить штучних барвників та підсолоджувачів. Особлива технологія випікання дозволяє зберігати у печиві складні вуглеводи, які поступово засвоюються організмом.

- DIROL.

Це жувальна гумка, яка з 90-х років утримує першість на ринку України.

- HALLS.

Це льодяники, які з'явилися ще у 1893 р. Це найвідоміший бренд у світі, який володіє понад 50% світового ринку льодяників. У 1930 р. брати Холс розробили льодяники з ментолово-евкаліптовим смаком та

запатентували їх. Їх вживають від кашлю та болі у горлі. Але вони можуть нести прохолоду та свіжість. Їхнє виробництво складає 26 різноманітних смаків.

Таблиця 2.6

**Визначення п'яти сил конкурентного середовища за М. Портером для  
ПрАТ «Монделіс Україна»**

Сили конкурентного середовища	Наявність чи відсутність (так, ні)	Пояснення позиції
1	2	3
Поява товарів-замінників	Ні	Асортимент компанії настільки великий, що споживач може для себе знайти товар на будь-який смак. Підприємство виробляє шоколад, різні цукерки, какао, каву мелену та розчинну, чіпси, солоні снеки, борошняні кондитерські вироби. Тому мало ймовірно, що поява якихось товарів-замінників може суттєво вплинути на стан конкурентного середовища.
Позиції постачальників	Так	Компанія у своєму асортиментному портфелі має велику кількість виробів, які у рецептурі мають какао-порошок, какао-масло. Щоб мати таку сировину, підприємство укладає договори з найбільшими виробниками какао-бобів: країнами Кот-д'Івуар, Гана, Індонезія, Нігерія, Індія, Домініканська республіка, Еквадор, Бразилія. Щоб мати постійні обсяги постачання какао-бобів, компанія вкладає кошти у підтримку фермерів, які займаються їхнім вирощуванням. Оскільки попит на таку сировину великий у всьому світі, підприємство намагається мати власні контакти. Залежність від постачальників такої сировини велика.
	Ні	Підприємство використовує для виробництва своєї продукції цукор, сіль, борошно, олію, маргарин тощо. Така сировина може постачатися за укладеними контрактами, обмежень за кількістю поставок немає. Для виробництва чіпсів використовується спеціальна картопля, яка вирощується у Тернопільській, Вінницькій, Харківській, Сумській областях. Від постачальників таких видів сировини підприємство не залежить.
Позиції споживачів	Ні	Проведене дослідження показало, що споживачі позитивно ставляться до продукції підприємства, лояльні до неї та не планують переходити до інших виробників. Споживачам добре відомі бренди та ТМ: шоколад «Корона», чіпси «Люкс», шоколадний батончик «PICNIC», печиво «BelVita. Добрий ранок!», бісквітне тістечко «Ведмедик Барні» тощо. Підприємство має достатньо великий цільовий ринок, тому загрози з боку споживачів немає.

1	2	3
Поява нових конкурентів	Ні	Ринок кондитерських виробів насичений, має багато гравців. На ньому діє велика кількість підприємств, серед яких є лідери галузі. У теперішній час загроза появи великих українських виробників майже не існує. А поява на ринку міжнародних компаній може відбутися, але після проведення підготовчої роботи та дослідження ринку.
Конкуренція між діючими фірмами у галузі	Ні	На ринку кондитерських виробів працює багато виробників, серед яких корпорація Roshen, ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», ПрАТ «Харківська бісквітно-шоколадна фабрика», ТОВ «Світ ласощів», ПАТ «Полтавакондитер», ТОВ «Торговий дім «Житомирські ласощі», ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика», ПП ВТК «Лукас», ПАТ Чернігівська кондитерська фабрика «Стріла» тощо. Конкурентів багато, але продукція диференційована, її легко відрізнити. Конкуренція, в основному, ведеться чесними методами, конкуренти добре знають свої сильні та слабкі сторони. Тому загрози для компанії з боку конкурентів немає.

▪ PICNIC.

Це шоколадний батончик, який у своєму складі містить хрусткі вафлі, густу карамель, арахіс, рисові кульки та молочний шоколад. Він був створений у 1958 р. у Великій Британії, але відомий у всьому світі. Його можна купити у Австралії, Новій Зеландії, Індії, Канаді тощо. Українські споживачі також його добре знають і охоче купують. В Україні його почали продавати з 1993 р.

Тому вважаємо, що з боку споживачів загроза майже не існує.

Поява нових конкурентів. Ринок кондитерських виробів є насиченим, кількість гравців велика, на ринку діють потужні виробники, деякі з яких є лідерами галузі. Якщо аналізувати ситуацію на ринку, то прихід на ринок нових українських конкурентів є мало ймовірним. Це пов'язано з тим, що підприємства знаходяться у крутному становищі, стає менше споживачів, зменшуються обсяги реалізації. По показниках діяльності, чистий дохід підприємств зростає, але це досягається шляхом збільшення роздрібних цін. І така ситуація не зможе продовжуватися довго, оскільки платоспроможність

українських громадян зменшується, великі ціни на продукцію роблять її для більшої кількості населення такою, яку не можуть собі дозволити та купити.

У теперішній час ймовірність приходу міжнародних виробників на український ринок також дуже маленька. Бо для цього потрібно провести дослідження, підготовуватися, а на це потрібен час.

Конкуренція між діючими фірмами у галузі. На ринку кондитерської галузі діє багато підприємств, серед яких корпорація Roshen, ТОВ «АВК конфекцінері», ВО «Конті», ПрАТ «Харківська бісквітно-шоколадна фабрика», ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», ТОВ «Світ ласощів», ПАТ «Полтавакондитер», ТОВ «Торговий дім «Житомирські ласощі», ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика», ПП ВТК «Лукас», ПАТ Чернігівська кондитерська фабрика «Стріла». Всі ці підприємства є між собою конкурентами, але їх продукція диференційована і відрізняється. Їй притаманні відрізняючі риси, тому покупці добре розрізняють її.

Можна зробити загальні висновки. З п'яти сил конкурентного середовища, для ПрАТ «Монделіс Україна» загрози майже немає, оскільки компанія давно працює на ринку, займає лідируюче становище, є потужною та виробляє великий асортимент. Тому з боку товарів-замінників, постачальників традиційної сировини, споживачів, загрози немає. Дуже мало ймовірним є прихід на ринок нових виробників, які б могли скласти конкуренцію. Конкуренти давно знають інших виробників, їхні слабкі та сильні сторони, працюють з ними на одному ринку, тому загрози один одному майже не чинять. Загроза є тільки від постачальників какао-бобів, оскільки товар специфічний, постачається із африканських країн. Щоб зменшити загрозу з боку постачальників такої сировини, компанія вкладає дуже великі кошти у організацію фермерських господарств, які займаються вирощуванням какао-бобів. Таким чином компанія хоче зменшити ризики від постачальників какао-бобів.

## **РОЗДІЛ 3**

### **РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДТРИМУВАННЯ ПОЗИЦІЙ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА» У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

#### **3.1. Основні напрямки підтримування позицій підприємства у конкурентному середовищі**

Основними напрямками забезпечення та підтримування стійких позицій у конкурентному середовищі є:

1. Формування стратегічного бачення у конкурентній боротьбі. Щоб діяти ефективно, необхідно мати конкурентну стратегію. В залежності від ситуації, для різних підприємств вона може бути різною. Якщо компанія не впевнено почуває себе на ринку, якщо конкурентів багато, вона може обрати оборонну стратегію. Для підприємств, які непогано себе почувають у конкурентному середовищі, можна запропонувати наступальну стратегію.

М.Портер підкреслював, що не існує стратегії універсальної. Він мав на увазі, що необхідно вибирати для себе стратегію, яка б дозволяла існувати у конкурентному середовищі, що цей процес носить індивідуальний характер.

На рис. 3.1 наведено основні напрямки підтримування позицій підприємства у конкурентному середовищі.

2. Диверсифікація діяльності. Цей напрямок пов'язаний з можливостями підприємств виходити за межі своєї основної діяльності, якщо галузь не дає розвиватися. Таким чином компанії можуть розширювати та оновлювати види діяльності. Це дає можливість створювати нові виробництва, розвивати та впроваджувати товарні категорії, які не пов'язані з існуючим напрямком функціонування підприємства та видами продукції. Диверсифікація може бути прибутковою, якщо вчасно нею займатися і знайти для себе певну нішу, де можна зайняти лідируюче становище. Якщо

конкуренти і зможуть повторити цю діяльність, їм буде потрібен для цього час, до того ж часу компанія може успішно діяти. Це дає їй додаткові можливості для розвитку та зміцненню своїх позицій у конкурентному середовищі.



Рис. 3.1. Напрямки підтримування позицій підприємства у конкурентному середовищі

3. Диференціація продукції. Підприємства, які працюють на одному ринку, мають схожі асортиментні портфелі, що робить продукцію однорідною, яка не має відрізняючі рис. Якщо компанія зможе наділити свою продукцію відрізняючі рисами, вона забезпечить себе першість. Це буде виражатися у тому, що споживач зможе виділити продукцію серед багатьох аналогів та впізнати її. Таким чином переваги будуть за тією компанією, яка зможе це зробити. Відрізняючими рисами може бути

упаковка, спосіб продажу, місткість пакувальної одиниці, додавання до рецептури нових інгредієнтів, посилений аромат, вдосконалені органолептичні показники тощо.

4. Вдосконалення складових моделі 4Р: товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики. Для підприємств, які хочуть підтримати свої позиції у конкурентному середовищі, важливим є забезпечити безперервний розвиток господарського портфеля, знайти його оптимальну структуру. Це призведе до позбавлення від неефективних господарських підрозділів, підтримки СГП «Зірка», що буде сприяти оптимізації видів діяльності.

Ефективна цінова політика дозволить тримати рівень цін на такому рівні, який забезпечить підприємству необхідний прибуток для своєї господарської діяльності. Практика перегляду цін дозволить зробити співвідношення «ціна-якість» більше зрозумілим для споживачів.

Збутова політика може значно покращити конкурентне становище компанії. Якщо підприємство вдало вибирає посередників, які розповсюджують товар, воно забезпечує собі конкурентні переваги у збуті. З цією метою компанії вдаються до складання переліку посередників, з якими працюють. Якщо посередники не виконують свої зобов'язання, з ними можна не укладати контракти, а перейти до інших посередників.

Комунікаційна політика дає можливість постійно бути у центрі уваги, нагадувати про себе, приймати участь у акціях державного, районного, місцевого масштабу. Такі акції завжди викликають увагу споживачів, тому так важливо забезпечити собі присутність на таких заходах. До того ж, популярними є різноманітні акції, які проводяться у торговельних мережах. У них приймають участь все більше покупців. Також звертають увагу на рекламу у місцях продажу. Застосування рекламних заходів у місцях продажу можуть допомогти у збільшенні обсягів реалізації.

5. Активізація інноваційної діяльності. Зараз майже всі підприємства розуміють доцільність впровадження інновацій. Вони також можуть забезпечити стійку конкурентну перевагу. Компанії мають портфель

інновацій і намагаються випускати декілька новинок на ринок кожного року. Дослідження довели, що споживачі цікавляться новими товарами, охоче їх купують. Новинки дозволяють мати переваги серед конкуруючих товарів.

6. Соціально-відповідальна спрямованість підприємств. Багато підприємств розуміють, що їхній імідж зможе зрости, якщо вони будуть приймати участь у благодійних акціях, займатися спонсорством. Споживачі дуже доброзичливо ставляться до таких підприємств. Часто при виборі продукції вони згадують про таку діяльність і це може обумовлювати їхній вибір. Тому бути соціально-орієнтованим підприємством – це дуже вигідно.

7. Вихід на нові ринки збуту. Пошук нових ринків збуту може дати компанії переваги, оскільки вони зможуть додатково забезпечувати обсяги реалізації, а значить і прибутки. Зараз популярними є ринки збуту країн ЄС, але вже багато підприємств знайшли для себе такі додаткові можливості. Тому намагаються вийти на ринки Азії, Африки. Пожвавлення імпортової діяльності дозволяє покращити позиції серед конкурентів, що буде мати позитивний вплив на результати господарської діяльності.

### **3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингового заходу – участі ПрАТ «Монделіс Україна» у благодійному проєкті «Мужні духом»**

#### **3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу**

ПрАТ «Монделіс Україна» займає стійкі конкурентні позиції на ринку кондитерських виробів. З метою підтримки свого становища, підприємство займається благодійною діяльністю. Воно хоче стати соціально-орієнтованим в очах своїх споживачів.

У 2024 році одинадцять українських лікарень отримали сучасне медичне обладнання для покращення умов із реабілітації пацієнтів. На ці потреби компанія «Монделіс» спрямувала близько 15 мільйонів гривень. Це

дозволило закупити та передати понад 150 одиниць реабілітаційного обладнання, необхідного для відкриття нових та розширення наявних реабілітаційних відділень у місцевих громадах на Сумщині, Київщині, а також в м. Дніпро.

Забезпечення доступу до якісних реабілітаційних послуг – важливий крок у лікуванні та відновленні пацієнтів. Тому важливою частиною благодійних ініціатив компанії «Монделіс Україна» є підтримка лікарень та реабілітаційних центрів у місцевих громадах. Зокрема, тільки на цей напрям за останні два роки компанія спрямувала уже близько 70 мільйонів гривень благодійної допомоги.

Допомогу від «Монделіс Україна» у співпраці із Благодійним фондом «Благомай» отримали наступні заклади охорони здоров'я: Університетська клініка Національного медичного університету ім. О.О. Богомольця у м.Київ, Київська обласна дитяча лікарня, Київська обласна дитяча лікарня №2, Вишгородська центральна районна лікарня, Всеукраїнський центр комплексної реабілітації для осіб з інвалідністю, Київський обласний центр ментального здоров'я, Сумська обласна дитяча клінічна лікарня, Сумська обласна клінічна лікарня, Сумський обласний центр комплексної реабілітації для дітей та осіб з інвалідністю, Клінічна лікарня №5 Сумської міської ради, а також Дніпровська міська лікарня №4.

Оснащене сучасним обладнанням відділення, найперше, розширює спектр медичних послуг в Університетській клініці. Завдяки підтримці партнерів і спонсорів наразі відкриваються нові перспективи не лише для лікування пацієнтів, але й для покращення освітнього процесу, оскільки Університет є центром підготовки реабілітологів на бакалаврському, магістерському і післядипломному освітніх рівнях. Послуги з реабілітації є затребуваними серед українців через наслідки військових дій, а фахових спеціалістів потребує галузь.

Мета проекту – щоб людина могла отримувати фізичну та психологічну підтримку в тому населеному пункті, де мешкає. Оскільки

через недостатню кількість реабілітаційних центрів люди змушені жити в інших містах тижнями, а то й місяцями. Так не повинно бути. Тому дуже важливо, щоб у кожному районному центрі, а не тільки в обласному, з'явилися кабінети з фізичної реабілітації. Люди мають отримувати допомогу на місцях. Багатьом медичним закладам бракує обладнання, необхідного для ефективної реабілітації.

Ще одна проблема – послуги, необхідні пацієнтам, не завжди зосереджені в одному місці, тож людям доводиться марнувати час, мандруючи між кабінетами та будівлями. Проблема комплексна й масштабна, тож важливо, що свій внесок у її розв'язання роблять благодійники у співпраці з відповідальним бізнесом.

Прикладом такого внеску в покращення умов для лікування та реабілітації пацієнтів є проєкт «Мужні духом», який започаткував благодійний фонд «Благомай» у партнерстві з українською компанією «Монделіс Україна».

Така допомога благодійників дозволяє реабілітаційним центрам отримати дороге обладнання й заощадити час і зусилля, необхідні на відновлення, а також покращує умови надання реабілітації пацієнтам.

Завдяки проєкту «Мужні духом», який підтримує реабілітаційні центри дорогим обладнанням, лікарні отримали необхідне: електричні масажні ліжка, електроміограф для визначення електричної провідності нервової системи, коригувальне дзеркало, яке дає змогу побачити перекося в тілі та в поставі, комплекс меблів і оснащення – все це саме, що найбільше допомагає відновитись.

На сьогодні Україна – одна з країн світу, яка має чи не найбільше перспектив у сфері розвитку реабілітаційних центрів. Травми та хвороби, з якими доводиться зустрічатися медикам, для багатьох закордонних лікарів небачені. Водночас у нашій країні, попри воєнні виклики, лікарі напрацьовують величезний досвід, який підкріплюють постлікувальними процедурами й реабілітацією. І для дитячого, і для дорослого відновлення

цей досвід – колосальний. Однак змушує загальмовувати його саме нестача обладнання, яка для значної кількості медзакладів – основна проблема.

Тому проєкт «Мужні духом» потрібно вимірювати не просто вартістю медичного обладнання, а й тисячами українців, яких удасться відновити після реабілітації. На сьогодні, зокрема, благодійники вже придбали 145 одиниць медичного обладнання, завдяки якому лікують і реабілітують пацієнтів, а кількість медичних закладів, де облаштували нові реабілітаційні зали, сягнула 11. На практиці це означає, що понад 180 тисяч українців зможуть отримати необхідну допомогу протягом року.

Завдяки сприянню та допомозі БФ «Благомай» і «Монделіс Україна» медзаклади не лише поповнюють своє обладнання, а й можуть відкривати та реабілітувати у власних стінах дорослих і дітей. Зокрема, нещодавно у Боярці відкрили для дітей зал фізичної терапії з десятком одиниць коштовного нового обладнання. Проте благодійники наголошують: головне – не кошти, а результат. І він уже вражає. Тому нові можливості та сучасне обладнання стануть важливим кроком у наданні ще якіснішої допомоги дітям, які її потребують. Підприємство продовжує свою участь у цьому благодійному проєкті.

### 3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу

ПрАТ «Монделіс Україна» давно займається благодійною діяльністю та виділяє на нужди реабілітаційних закладів необхідні кошти. Їх величина залежить від того, як працює підприємство, скільки отримає прибутку, скільки коштів може собі дозволити виділяти на благодійні цілі. В наступному році буде заплановано на ці цілі 13 млн. грн. Ця сума також буде спрямована на надання допомоги реабілітаційним центрам.

### 3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходу

В результаті участі ПрАТ «Монделіс Україна» у благодійному проєкті «Мужні духом», підприємство планує покращити показники діяльності

шляхом збільшення обсягів реалізації. Це також дозволить йому збільшити прибуток та покращити показники роботи.

Розрахуємо, яких результатів очікує отримати підприємство.

Спрогнозуємо зростання чистого доходу від реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей за формулою:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6$$

де О – оптимістичний прогноз

В – найбільш ймовірний прогноз

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів. Результати опитування наведено в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

### **Результати опитування експертів**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, млн. грн.	99	95	101	96	106	102	104

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення за формулою. Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення наведено в табл. 3.2.

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сеп}} = (99+95+101+96+106+102+104) / 7 = 100 \text{ млн. грн.}$$

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл.

3.2) за формулою:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{сер})^2}{n}} = \sqrt{99:7} = 3,76$$

Визначаємо коефіцієнт варіації ( $w$ ) за формулою:

$$\omega = (\alpha / O_{сер}) \times 100 \% = 3,76 / 100 \cdot 100 \% = 3,76$$

Оскільки  $\omega < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Таблиця 3.2

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу від реалізації $O_i$ , млн. грн.	95	96	99	101	102	104	106	-
$O_{сер}$	100							-
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{сер}$	-5	-4	-1	1	2	4	6	-
$\Delta O^2$	25	16	1	1	4	16	36	99

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу від реалізації продукції приймаємо 101 млн. грн.

95	96	99	<u>101</u>	102	104	106
----	----	----	------------	-----	-----	-----

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 106 млн. грн., песимістичний прогноз (П) складає 95 млн. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за формулою:

$$ОП = (106 + 4 \times 101 + 95) / 6 = 100,833 \text{ млн. грн.} = 100833 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$100833/9517545 \times 100\% = 1,06 \%$ , де 9517545 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проєктному році складе:

$$100833 + 9517545 = 9618378 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проєктному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 8672284 тис. грн., в т.ч. постійні витрати – 1387565 тис. грн., змінні – 7284719 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проєктному році:

$$7284719 \times 0,0106 = 77218 \text{ тис. грн.}$$

Участь у благодійній акції потребує витрат у розмірі 13000 тис. грн., тому сумарний приріст повних витрат складе:

$$77218 + 13000 = 90218 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проєктному році складуть:

$$90218 + 8672284 = 8762502 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проєктному році:

$$\Delta \text{Пр} = 100833 - 90218 = 10615 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проєктному році складе:

$10615 + 845261 = 855876$  тис. грн., де 845261 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Таким чином, приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$10615 \times (1 - 0,18) = 8704 \text{ тис. грн.}$$

Отже, чистий прибуток в проєктному році дорівнюватиме:

$8704 + 626884 = 635588$  тис. грн., де 626884 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції.

Всі розраховані показники зведено до табл. 3.3.

Отже з табл. 3.3 видно, що внаслідок проведення запропонованого заходу чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проєктному періоді збільшиться на 100833 тис. грн.

**Очікувані результати від участі ПрАТ «Монделіс Україна» у  
благодійному проєкті «Мужні духом», тис. грн.**

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	100833
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	90218
Приріст прибутку від реалізації продукції	10615
Приріст чистого прибутку	8704

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 90218 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 10615 тис. грн., а чистий прибуток на 8704 тис. грн.

Такі результати від впровадження маркетингового заходу є позитивними, оскільки допоможуть підприємству розвиватися у майбутньому, зберігати міцні позиції у конкурентному середовищі та мати напрям соціально-відповідального підприємства.

### **3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства**

Очікувані результати від впровадження заходу у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку, а також їхні проєктні значення, що розраховані вище, переносимо до табл. 3.4.

Проєктні значення таких показників, як рентабельність реалізованої продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації розраховуємо:

1. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації ( $V_{\text{на 1 грн. ЧД(В)}} = \text{ПВ/ЧД(В)} \cdot 100$ ):  
 $8762502/9618378 \times 100 = 91,10$  коп.

2. Рентабельність продукції ( $P_1$ ) =  $Pr/ПВ*100$ :

$$855876/8762502 \times 100 = 9,77 \%$$

3. Рентабельність продаж ( $P_2$ ) =  $ЧПр/ЧД(В)*100$ :

$$635588/9618378 \times 100 = 6,61 \%$$

Таблиця 3.4

**Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства**

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	9517545	9618378	100833	1,06
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	8672284	8762502	90218	1,04
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	845261	855876	10615	1,26
4. Чистий прибуток	тис. грн.	626884	635588	8704	1,39
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	91,12	91,10	-0,02	-0,02
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	6,59	6,61	0,02	x
7. Рентабельність продукції	%	9,75	9,77	0,02	x

За результатами табл.3.4 можна зробити наступні висновки:

\* Відбудеться збільшення прибутку від реалізації на 1,26 %.

\* Збільшиться чистий прибуток на 1,39%.

\* Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,02 коп.

\* Рентабельність продукції підвищиться на 0,02 %.

\* Рентабельність продаж підвищиться на 0,02%.

Впровадження запропонованого заходу дозволить підприємству покращити показники діяльності, підтримувати свої позиції у конкурентному середовищі.

## ВИСНОВКИ

Підприємства працюють в умовах конкуренції, тому дослідження та діагностика конкурентного середовища має велике значення. Компаніям необхідно знати, хто є їхніми конкурентами, які переваги мають конкуренти, які стратегії вони використовують – все це має вплив на діяльність підприємства, тому розгляд цих питань є актуальним.

Робота виконувалася на матеріалах ПрАТ «Монделіс Україна», яке працює на ринку кондитерських виробів, має на ньому лідерські позиції та успішно їх утримує. Підприємство має великі обсяги реалізації та прибутки, розвивається, але стан конкурентного середовища для нього є важливим питанням.

Дослідження та діагностика конкурентного середовища виконувалася із застосуванням двох методів. Перший – побудова матриці «Потенціал підприємства – Конкурентна сила». Щоб її побудувати, треба було визначитися із показниками, які можуть характеризувати два критерії: потенціал підприємства та конкурентна сила.

Для характеристики потенціалу підприємства були застосовані такі показники: темпи зростання, рентабельність реалізованої продукції, частка ринку, наявність інновацій. Щоб оцінити ці показники, була створена експертна група, її члени виставляли свої оцінки щодо стану кожного показника на рівні підприємства. Потім за допомогою вагових коефіцієнтів, які характеризували значущість показників, отримані від експертів оцінки зважувалися на вагові коефіцієнти. Середнє значення характеризувало рівень потенціалу по сегментах. Сегментами були обрані шоколад, какао, цукристи кондитерські вироби; кава розчинна та мелена; солоні снеки, чіпси; борошняні кондитерські вироби. Після проведення розрахунків виявилось, що потенціал всіх сегментів отримав високі оцінки.

Другий критерій – конкурентна сила – оцінювався за допомогою таких показників: імідж підприємства, прихильність споживачів, співвідношення

«ціна-якість», відомість брендів. Для їх оцінки експертами виступали споживачі продукції підприємства. З цією метою була створена анкета, яка розповсюджувалася через соціальні мережі. Відповіді споживачів узагальнювалися і зважувалися на вагові коефіцієнти, які було заздалегідь визначено. Респонденти високо оцінили конкурентну силу кожного сегмента, оцінки були високими.

При побудові матриці вийшло, що всі сегмента знаходяться у квадранту, який характеризується високим потенціалом та великою конкурентною силою. Тому стратегія була визначена як така, що означала утримання (посилення) лідерства. Це гарна стратегія для підприємства.

Другим методом був аналіз п'яти сил конкурентного середовища, який виконувався за моделлю М.Портера. Аналіз передбачав можливість зробити оцінку кожної конкурентної сили та визначити, чи має вона або ні вплив на стан конкурентного середовища підприємства.

Дослідження позиції товарів-замінників, споживачів, поява нових конкурентів, конкуренція між діючими фірмами у галузі показали, що вони майже не впливають на стан конкурентного середовища ПрАТ «Монделіс Україна». А от позиція постачальників може впливати, якщо йдеться про постачальників какао-бобів, які завозяться з Африки. Підприємство витрачає їх у великій кількості, оскільки виробляє великий асортимент шоколаду, шоколадних цукерок та інших кондитерських виробів. Воно вкладає у розвиток фермерських господарств, які знаходяться у Африці, великі кошти, допомагає підтримувати галузь. Але ціни на сировину та логістичні операції можуть змінюватися і не залежать від компанії. Тому вона зацікавлена у співробітництві з постачальниками, але великих прав не має. Тому можна вважати, що позиція постачальників какао-бобів має вплив на діяльність підприємства та стан конкурентного середовища.

Що стосується позиції постачальників традиційної сировини, то вони не впливають на конкурентну ситуацію, тому що сировина є у великій кількості і завжди може бути в наявності у компанії. Таким чином, позиція

постачальників традиційної сировини не впливає на стан конкурентного середовища підприємства.

Після проведеного аналізу були визначені шляхи утримування лідерських позицій у конкурентному середовищі. Для посилення позицій запропоновано до впровадження маркетинговий захід - участь ПрАТ «Монделіс Україна» у благодійному проєкті «Мужні духом». Компанія давно зрозуміло, що для підвищення іміджу мати статус підприємства, яке є соціально-відповідальним, дуже вигідно. Тому впровадження заходу, спрямованого на благодійність, посилить позиції серед конкурентів. Розрахунки довели доцільність впровадження заходу та його позитивний вплив на показники роботи та позиції на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз конкурентів: як ухвалювати стратегічні рішення на основі даних. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/analiz-konkurentiv-yak-uhvalyuvati-strategichni-rishennya-na-osnovi-danih>
2. Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні. 2023 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine-2023-god-1>(дата звернення 14.12 .2024 р.).
3. Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні. 2024 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine-2024-god>
4. Аналітичний огляд кондитерського ринку України. URL: [http://www.rurik.com.ua/documents/research/Confect\\_2013\\_review.pdf](http://www.rurik.com.ua/documents/research/Confect_2013_review.pdf)
5. Анненков Р.А. Етапи та методи маркетингових досліджень конкурентного середовища. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3019>
6. Бойко К.О. Етапи і методи дослідження конкурентного середовища. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_17/2/18.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/2/18.pdf)
7. Бочко О.Ю., Балик У.О., Карпій О.П. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6124>
8. Бутенко Н.В. Конкурентні стратегії підприємства в розрізі виробничих ланцюгів. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/konvaku/2011\\_2/33\\_40.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/konvaku/2011_2/33_40.pdf).
9. Види конкуренції. URL: <http://marketing-helping.com/konspekti-lekcij/21-konspekt-lekcij-qosnovi-marketingu/406-vidi-konkurencz.html>
10. Воронін А.В. Проблеми та перспективи розвитку кондитерської галузі України. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць /

За ред.М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2019. № 2-3 (70-71). С.198-207.

11. Герасимьяк Н. В., Ковальчук О. В., Даценко В. В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 331-336.

12. Дем'яненко К. А. Тенденції розвитку кондитерського ринку України в сучасних умовах. *Молодий вчений*. 2016. № 9 (36). С. 45-50.

13. Діагностика конкурентного середовища підприємства. URL: [https://pidru4niki.com/74495/ekonomika/diagnostika\\_konkurentnogo\\_seredovischa\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/74495/ekonomika/diagnostika_konkurentnogo_seredovischa_pidpriyemstva)

14. Експорт-імпорт окремих видів товарів за країнами світу. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

15. Журило В., Шаталова Л. Стратегічний аналіз конкурентного середовища на ринку органічної продукції України. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-42>

16. Загричанська А. В., Голюк В. Я. Аналіз сучасного кондитерського ринку України. URL: <file:///C:/Users/dell/Downloads/22670396-516218-1-10-20210312.pdf> (дата звернення: 15.12.2024).

17. Інфографіка: хто контролює кондитерський ринок в Україні? URL: [http://www.liga.net/infografica/323868\\_sladkie-brendy-kto-kontroliruet-konditerskiy-rynok-ukrainy.htm](http://www.liga.net/infografica/323868_sladkie-brendy-kto-kontroliruet-konditerskiy-rynok-ukrainy.htm)

18. Карапетян Е.Т., Карапетян О.М. Діагностика конкурентного середовища підприємства. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/12665/1/pdf>

19. Кільницька О.С., Кравчук Н.І., Куцмус Н.М. Ринок кондитерської продукції в Україні: тенденції та перспективи розвитку. *Економіка АПК*. 2018. № 11. С. 29- 43.

20. Ковалевська А. В. Конкурентна стратегія зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України. *Вісник Харківського національного ун-ту ім. В. Н. Каразіна*. 2019. №9. С. 12-18.

21. Корніковський Д. О. Аналіз економічних факторів впливу на кондитерську промисловість України. *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 4. С. 47-52.

22. Краузе О.І., Піняк І.Л., Шпилик С.В. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3. С. 83-87.

23. Кривешко О. В. Оцінка вагомості конкурентних переваг. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2020/66.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/66.pdf)

24. Кропива В.О., Коптева Г.М. Сучасний стан та тенденції розвитку кондитерської галузі. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/c4bc29c6-2d85-43a7-a69d-4cb84c2ac7c5/content>

25. Лавров Р. В. , Райко Д.В., Еатон Г.В. Стратегії розвитку бізнесу в умовах сучасної конкуренції: адаптація до нової реальності. *Наукові перспективи*. Серія: "Економіка" . 2024. № 1 (43). С. 469-483.

26. Маркетинг : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів /В.В. Липчук та ін. Львів : Видавництво "Магнолія 2006", 2019. 455 с.

27. Мелушова І. Ю., Прокопова О. В., Твердохліб К. О. Конкурентне середовище підприємств: сутність та види. URL: [file:///C:/Users/dell/AppData/Local/Temp/binf\\_2016\\_11\\_64.pdf](file:///C:/Users/dell/AppData/Local/Temp/binf_2016_11_64.pdf)

28. Методичні підходи щодо діагностики конкурентоспроможності. URL: [https://pidru4niki.com/1038011353555/ekonomika/metodichni\\_pidhodi\\_schodo\\_diaagnostiki\\_konkurentospromozhnosti](https://pidru4niki.com/1038011353555/ekonomika/metodichni_pidhodi_schodo_diaagnostiki_konkurentospromozhnosti)

29. Михальчук Л.В., Батуріна І.В. Конкурентне середовище підприємства в сучасних умовах. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2014. №3 (69). С.152-155.

30. Назарова О.Ю., Чуприна О.А. Сучасний стан кондитерського виробництва як сегменту харчової промисловості. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С.953-958.

31. Нестеренко С. Конкурентне середовище як одне з ключових категорій конкурентних відносин. URL: [http://sophus.at.ua/publ/2011\\_11\\_15\\_16\\_kampodilsk/section\\_2\\_2011\\_11\\_15\\_16/konkurentne\\_seredovishhe\\_jak\\_odne\\_z\\_kljuchovikh\\_kategorij\\_konkurentnikh\\_vidnosin/4-1-0-46](http://sophus.at.ua/publ/2011_11_15_16_kampodilsk/section_2_2011_11_15_16/konkurentne_seredovishhe_jak_odne_z_kljuchovikh_kategorij_konkurentnikh_vidnosin/4-1-0-46)

32. Орехова А.І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.17. С. 308-313. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/45.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/45.pdf)

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

34. Петрик, В. Л. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Харків : Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2020. 144 с.

35. Ринок кондитерських виробів: світові тренди 2024 року. URL: <https://harch.tech/2024/02/28/rynok-kondyterskyh-verobiv-svitovi-trendy-2024/>

36. Ринок кондитерських виробів: продукція повинна бути і смачною, і достойною Instagram. URL: <https://harch.tech/2023/04/12/rynok-kondyterskyh-vyrobiv-produkcia-povynna-buty-i-smachnou-i-dostojmou-instagram/>

37. Сиваченко А.В. Теоретичні основи визначення суті конкурентного середовища. URL: [file:///C:/Users/dell/AppData/Local/Temp/vkpnuen\\_2008\\_1\\_31.pdf](file:///C:/Users/dell/AppData/Local/Temp/vkpnuen_2008_1_31.pdf)

38. Сич Є.М., Пилипенко О.В., Стасишен М.С. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ: Каравела, 2015. 304 с.

39. Скиба Г.І. Характеристика конкурентного середовища підприємства та його основні елементи. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/310.pdf>

40. Соколов О. Український кондитерський ринок за останні роки дуже змінився. URL : <http://kviten.com/newsbusiness/konditerskij-rynok-ukrainy-pakanune/> (дата звернення: 13.11.2024).

41. Соскін О.І. Необхідність зміни економічної моделі для конкурентоспроможного розвитку. *Економіка ринкових відносин*. 2010. № 5. С. 16–24.

42. Сорокіна А. М. Тенденції розвитку сучасної кондитерської галузі України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №7. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-15/2023-7-04-15> 2023 (дата звернення: 13.11.2024).

43. Сорокіна А.М. Аналіз сучасного стану підприємств кондитерської галузі України та шляхи підвищення економічної ефективності виробництва з запровадженням інновацій. *Вісник ХНТУ*. 2023. № 4(87). С. 429-436.

44. Страшинська Л.В., Ткачук С.В., Худолій Д.Ю. Діагностика конкурентного середовища на вітчизняних продовольчих ринках. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 61. С.37-43.

45. Тараненко І. В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції в сучасних глобалізаційних умовах. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління: зб. наук. пр.* Чернігів: ЧДІЕУ, 2011. Серія1. Економіка. №1 (9). С.194 - 203.

46. Технологія аналізу ринку методом конкурентної діагностики. URL: <https://library.if.ua/book/14/1248.html>

47. Тренди кондитерського мистецтва у 2025 році: нові техніки та інструменти. URL: <https://laconditerra.com/ua/novosti-i-stati/trendy-kondyterskogo-mystectva-u-2025-roci-novi-tehniky-ta-instrumenty/>

48. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип.10. С.427-432.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Приватне акціонерне товариство «Монделіс Україна»  
Звіт про сукупний дохід

Підприємство: ПРАТ «Монделіс Україна» Дата (рік, місяць, час): 2024 | 12 | 31  
За ЄДРПОУ: 00380220

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2024 рік  
Форма № 2 Код за ДКУД: 1801003

**I. Фінансові результати**

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	19	2000	8 517 545	8 017 827
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	20	2050	(8 079 888)	(4 754 415)
<b>Валовий:</b>		<b>2090</b>	<b>1 437 647</b>	<b>1 263 212</b>
Прибуток				
Збиток		2095	(-)	(-)
Інші операційні доходи	21	2120	131 447	36 354
Адміністративні витрати	20	2130	(267 897)	(227 520)
Витрати на збут	20	2150	(354 889)	(295 905)
Інші операційні витрати	22	2180	(83 816)	(343 393)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>		<b>2190</b>	<b>852 892</b>	<b>432 748</b>
Прибуток				
Збиток		2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі		2200	59 190	112 634
Інші фінансові доходи		2220	1 379	1 181
Фінансові витрати	23	2250	(37 972)	(31 500)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	24	2270	(29 411)	(16 425)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>		<b>2290</b>	<b>848 078</b>	<b>498 618</b>
Прибуток				
Збиток		2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	25	2300	(219 194)	(94 354)
Прибуток (збиток) від звітної діяльності після оподаткування		2305	(-)	(-)
<b>Чистий фінансовий результат:</b>		<b>2350</b>	<b>626 884</b>	<b>404 264</b>
Прибуток				
Збиток		2355	(-)	(-)

**II. Сукупний дохід**

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Доцільна (уцінена) необоротних активів		2400	-	-
Доцільна (уцінена) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частина іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>		<b>2450</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2355, 2355 та 2460)</b>		<b>2465</b>	<b>626 884</b>	<b>404 264</b>