

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Навчально-науковий інститут права та сучасних технологій

кафедра смарт-економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МІЖНАРОДНОЇ
КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Корпоративна економіка та міжнародний бізнес»

Виконав: студент групи МгКЕМБ-23
Мегеря Андрій Ігорович

Науковий керівник:
д.е.н., доцент
Шацька Зорина Ярославівна

Рецензент:
к.е.н., доцент
Будякова Олена Юріївна

Київ 2024

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Навчально-науковий інститут права та сучасних технологій

Кафедра смарт-економіки

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Корпоративна економіка та міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри СЕ _____ Анна ОЛЕШКО

“ _____ ” _____ 20__ року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Мегері Андрію Ігоровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи Управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії в умовах економічної кризи

Науковий керівник роботи Шацька Зорина Ярославівна, д.е.н., доцент

затверджені наказом КНУТД від “03” вересня 2024 року № 188-уч

2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи звітні дані діяльності міжнародних компаній за 2022-2024 р.р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно опрацювати)

Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії в умовах економічної кризи. Аналіз рівня конкурентоспроможності міжнародної компанії на в умовах кризи. Управління конкурентоспроможністю міжнародних компаній на вітчизняному ринку солодошів. Висновки.

4. Дата видачі завдання 1 вересня 2024 р.

5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Зорина Шацька, доцент кафедри СЕ	04.09.24	12.09.24
Розділ 1	Зорина Шацька, доцент кафедри СЕ	13.09.24	22.10.24
Розділ 2	Зорина Шацька, доцент кафедри СЕ	23.10.24	13.10.24
Розділ 3	Зорина Шацька, доцент кафедри СЕ	14.10.24	20.10.24
Висновки	Зорина Шацька, доцент кафедри СЕ	21.10.24	25.10.24

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи (проєкту)	Орієнтовний терміни виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	12.09.2024	
2	Розділ 1. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії в умовах економічної кризи	22.09.2024	
3	Розділ 2. Аналіз рівня конкурентоспроможності міжнародної компанії в умовах кризи	13.10.2024	
4	Розділ 3. Управління конкурентоспроможністю міжнародних компаній на вітчизняному ринку солодощів	20.10.2024	
5	Висновки	25.10.2024	
6	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	27.10.2024	
7	Подача кваліфікаційної роботи (проєкту) науковому керівнику для відгуку	30.10.2024	
8	Подача кваліфікаційної роботи (проєкту) для рецензування (за 14 днів до захисту)	31.10.2024	
9	Перевірка кваліфікаційної роботи (проєкту) на наявність ознак плагіату та текстових співпадінь (за 10 днів до захисту)	04.11.2024	
10	Подання кваліфікаційної роботи (проєкту) на завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	07.11.2024	

3 завданням ознайомлений:

Студент _____

Андрій МЕГЕРЯ

Науковий керівник роботи _____

Зорина ШАЦЬКА

АНОТАЦІЯ

Мегеря А. І. Управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії в умовах економічної кризи. – рукопис.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

В роботі проведено дослідження конкурентоспроможності міжнародної компанії в умовах економічної кризи. В роботі було розглянуто сутність поняття «конкурентоспроможність міжнародної компанії», визначено її роль в міжнародній діяльності підприємств. Узагальнено конкурентні переваги та методи оцінки конкурентоспроможності міжнародної компанії. Проведено аналіз конкурентоспроможності міжнародних компаній на вітчизняному ринку солодощів на прикладі компаній «Nestle» та «Mars Україна». Надані пропозиції щодо шляхів підвищення конкурентоспроможності міжнародних компаній на ринку солодощів в Україні в умовах післявоєнного відновлення.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентоспроможність міжнародної компанії, управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії, конкурентні переваги, чинники конкурентоспроможності міжнародної компанії, діагностика рівня конкурентоспроможності міжнародної компанії.

ANNOTATION

Megerya A. I. Managing the competitiveness of an international company in the conditions of an economic crisis. – manuscript.

Qualification work in specialty 051 "Economics". Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2024.

The paper studies the competitiveness of an international company in the context of an economic crisis. The paper examines the essence of the concept of “competitiveness of an international company” and defines its role in the international activities of enterprises. The competitive advantages and methods for assessing the competitiveness of an international company are summarized. The competitiveness of international companies in the domestic confectionery market is analyzed using the example of Nestle and Mars Ukraine. Suggestions are made on ways to increase the competitiveness of international companies in the confectionery market in Ukraine in the context of post-war recovery.

Key words: competitiveness, competitiveness of an international company, management of competitiveness of an international company, competitive advantages, factors of competitiveness of an international company, diagnostics of the level of competitiveness of an international company.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ.....	10
1.1. Сутність поняття «конкурентоспроможність міжнародної компанії», її ознаки та класифікація.....	10
1.2. Конкурентні переваги та чинники конкурентоспроможності міжнародної компанії.....	20
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності міжнародної компанії.....	33
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ.....	37
2.1. Діагностика рівня глобальної конкурентоспроможності міжнародних компаній на світовому ринку.....	37
2.2. Аналіз рівня конкурентоспроможності міжнародної корпорації «Nestle» на вітчизняному ринку.....	47
2.3. Аналіз рівня конкурентоспроможності міжнародної корпорації «Mars Україна» на вітчизняному ринку.....	51
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ III. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ СОЛОДОЩІВ.....	60
3.1. Перспективи розвитку світового ринку солодощів.....	60
3.2. Стан та перспективи післявоєнного відновлення ринку солодощів України.....	68
3.3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності міжнародних компаній на ринку солодощів в Україні в умовах післявоєнного відновлення	77
Висновки до розділу 3.....	86
Висновки.....	87
Список використаних джерел.....	90
Додатки.....	100

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах господарської діяльності підприємств спостерігається загострення конкурентної боротьби в усіх секторах економіки, а тому питання управління конкурентоспроможністю підприємства залишається об'єктом дослідження як на рівні теорії, так і на рівні практики. Контроль над ситуацією на ринку здатні вести винятково ті підприємства, які системно працюють над формуванням конкурентних переваг, а оскільки цей напрям передбачає використання значного обсягу ресурсів, він потребує логічного обґрунтування та ефективного управління [1].

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, що характеризується глобалізацією, технологічними інноваціями та високою конкуренцією, ефективне управління конкурентоспроможністю є одним з ключових чинників успіху. Управління конкурентоспроможністю підприємства – це складний і багатогранний процес, який потребує постійної уваги і адаптації підприємства до мінливих умов ринку. Для досягнення успіху підприємствам необхідно використовувати комплексний підхід, що включає стратегічне планування, аналіз конкуренції, інновації, і постійне вдосконалення своїх процесів.

Концепція конкурентоспроможності, як філософія розвитку бізнесу у сучасних умовах, передбачає комплексне та системне вивчення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства з позицій формування, розвитку та реалізації конкурентних переваг підприємства з урахуванням вимог місцевих, регіональних та глобальних ринків. Конкурентоспроможність розглядається на багатьох рівнях, однак без конкурентоспроможності підприємств дуже складно вибудувати конкурентоспроможну економіку країни.

В сучасних умовах для бізнесу вихід на зовнішні ринки є важливою умовою розвитку, а це в свою чергу вимагає врахування вимог глобальних ринків. Крім того, в умовах торговельної лібералізації вплив міжнародної конкуренції відчувають і фірми, які на внутрішньому ринку конкурують з іноземними компаніями. Глобалізація та зміни у світовій економіці за останні

роки поставили нові завдання перед фірмами, галузями та країнами щодо підвищення рівня конкурентоспроможності [14].

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є управління конкурентоспроможністю міжнародної компаній в умовах економічної кризи.

Для досягнення мети дослідження в кваліфікаційній роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

- визначити сутність поняття «конкурентоспроможність міжнародної компанії», її ознаки та класифікацію;
- узагальнити конкурентні переваги, чинники та принципи конкурентоспроможності міжнародної компанії;
- систематизувати методи оцінки конкурентоспроможності міжнародної компанії;
- провести діагностику рівня глобальної конкурентоспроможності міжнародних компаній на світовому ринку;
- проаналізувати рівень конкурентоспроможності міжнародної корпорації «Nestle» на вітчизняному ринку;
- проаналізувати рівень конкурентоспроможності міжнародної корпорації «Mars Україна» на вітчизняному ринку;
- визначити перспективи розвитку світового ринку солодоців;
- дослідити стан та перспективи післявоєнного відновлення ринку солодоців України;
- визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності міжнародних компаній на ринку солодоців в Україні в умовах післявоєнного відновлення.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом кваліфікаційної роботи виступає конкурентоспроможність міжнародних компаній на вітчизняному ринку в умовах економічної кризи.

Предметом дослідження є процес формування конкурентоспроможності міжнародної компанії.

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі були використані наступні методи: монографічний метод – для узагальнення сутності поняття «конкурентоспроможність міжнародної компанії» та визначення її ознак та класифікацію; методи аналізу та синтезу – для деталізації об'єкта дослідження внаслідок розчленування його на окремі складові; методи конкурентного аналізу – для аналізу рівня конкурентоспроможності міжнародних компаній в умовах економічної кризи, війни в Україні та післявоєнного відновлення економіки; методи порівняння – для зіставлення рівнів конкурентоспроможності міжнародних компаній в умовах економічної кризи.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних та науково-методичних положень, а також розробці рекомендацій, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності міжнародних компаній в умовах економічної кризи, формуванні практичних рекомендацій щодо її підвищення в умовах економічної кризи, війни та післявоєнного відновлення економіки країни.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в тому, що основні положення, викладені та узагальнені автором, створюють базу для подальшої активізації діяльності та підвищенні конкурентоспроможності міжнародних компаній в умовах економічної кризи та війни в Україні. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності діяльності міжнародних компаній, що забезпечить підвищення їх конкурентоспроможності в умовах економічної кризи.

Результати, отримані в процесі написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані в практичній діяльності корпорацій «Nestle» та «Mars Україна», а рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств на ринку солодоців України можуть бути апробовані у практичній роботі підприємств-виробників кондитерських виробів.

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної роботи апробовано на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях та опубліковано в вигляді тез доповідей, а саме:

1. Ольшанська О. В., Мегеря А. І., Організаційно-економічні інструменти ефективного управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії в умовах економічної кризи. Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах: Матеріали XX Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 17-18 квітня 2024 р.: тези доп. – К.: НУХТ, 2024. – 261 с. с.105-107.

2. Охріменко І. В. Конкурентоспроможність підприємств як драйвер сталого розвитку смарт-економіки / І. В. Охріменко, А. І. Мегеря, С. О. Пузирьов // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку : матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 23 квітня 2024 року. – Київ : КНУТД, 2024. – С. 121-123.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. За результатами кваліфікаційної роботи опубліковано 1 статтю у науковому фаховому виданні та 2 тези доповідей на Міжнародних конференціях. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 99 сторінок комп'ютерного тексту (без додатків). Список використаних джерел налічує 85 джерел.

РОЗДІЛ І.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ1.1. Сутність поняття «конкурентоспроможність міжнародної компанії», її
ознаки та класифікація

Конкуренція є основним інструментом регулювання ринкової економіки і важливою частиною ринкового середовища діяльності підприємства [36]. Для того, щоб підприємство ефективно працювало в умовах ринкової економіки та могло випередити своїх конкурентів у виробництві продукції (виконанні робіт або надані послуг), воно повинно бути конкурентоспроможним.

Конкурентоспроможність підприємства – це його комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами з сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу. Тобто, конкурентоспроможність підприємства можна оцінювати шляхом порівняння конкурентних позицій кількох підприємств на певному ринку. При цьому обов'язковою вимогою є порівнянність оціночних параметрів, а саме:

- технології,
- потенційних можливостей обладнання,
- рівня персоналу,
- системи управління,
- рівня інновацій,
- стану комунікацій,
- рівня маркетингової політики,
- експортно-імпортних можливостей та інших параметрів [44].

У сучасних умовах турбулентного зовнішнього середовища основним критерієм успішного функціонування суб'єктів господарювання на світовому ринку є рівень їхньої міжнародної конкурентоспроможності [16]. Якщо

підприємство працює на вітчизняному ринку, то визначають його конкурентоспроможність на національному ринку. Але якщо підприємство працює на закордонних ринках, здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність, то визначають міжнародну конкурентоспроможність.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства – це потенціал підприємства успішно працювати на зовнішньому ринку при успішних фінансово-економічних показниках [38]. Визначення поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства» закордонними та вітчизняними науковцями узагальнена в табл. 1.1.

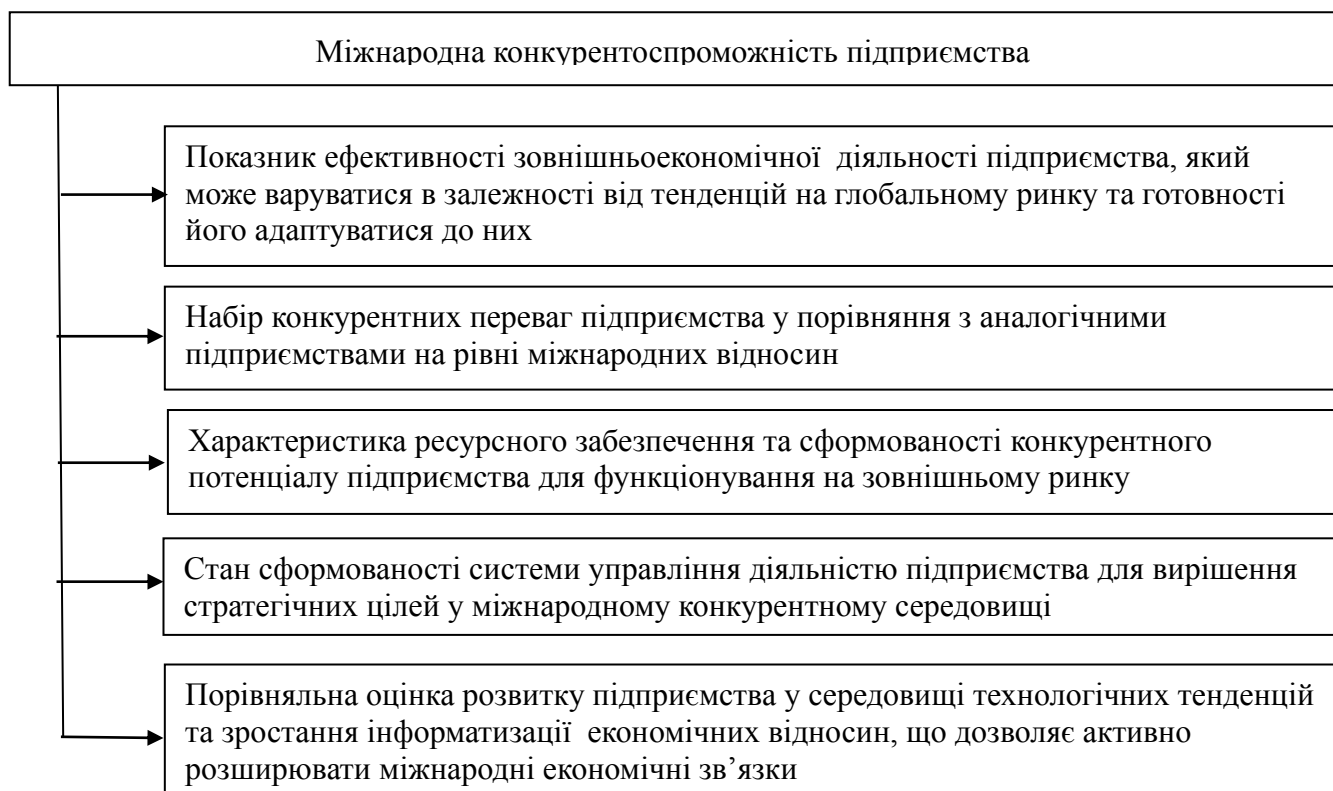
Таблиця 1.1

Сутність поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства»
з точки зору закордонних та вітчизняних науковців

Автор	Сутність поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства»
Клименко С.М.	здатність підприємства отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або розширеного виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей продукції
Коваленко С.В., Мізюк Н.Г.	його здібності та компетентності, які можуть стати конкурентними перевагами.
Колесник Ю.В.	здатність підприємства створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку
Майер Дж.	порівняльна та системно виявлена, що формується, розвивається зсередини стійка здатність товаровиробника до методичного комплексного нарощування власних конкурентних переваг для прискореного й економічного забезпечення міжнародної переваги та планомірного випередження лідерів світового ринку на користь більш повного задоволення (у рамках правових, етичних й екологічних норм) матеріальних і соціальних потреб працівників
Сіваченко І.Ю.	здатність підприємства ефективно функціонувати на зовнішньому ринку, а також можливість досягнення ефективної фінансово-господарської, зовнішньоекономічної діяльності і лідируючих позицій в умовах конкурентного середовища
Шемур В.Ю., Дергачова В.В.	здатність підприємства створювати та виводити на ринок продукцію з вищою споживчою вартістю, ніж у провідних світових виробників, а також здатність досягати поставлених цілей у сферах сформованих стратегій управління, що враховують ресурси та ринок збуту, компетенції підприємства та вимоги світових стандартів якості.
Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С.	динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг

Джерело: складено автором за [16,17,19,29,47,73,74]

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства може бути охарактеризована наступним чином (рис. 1.1).



Джерело: узагальнено автором за [18, 86]

Рис. 1.1 Сутнісна характеристика поняття міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Якщо підприємство є конкурентоспроможним на міжнародних ринках, то це забезпечує йому:

1. Виживання на глобальному ринку. В умовах глобалізації конкуренція стає все більш жорсткою. Тільки ті компанії, які можуть запропонувати найкращі продукти або послуги за конкурентними цінами, зможуть вижити і надалі розвиватися.

2. Збільшення частки на міжнародному ринку. Міжнародна конкурентоспроможність дозволяє компаніям розширювати свою присутність на нових ринках та збільшувати обсяги продажів.

3. Підвищення прибутковості діяльності. Ефективна діяльність на світовому ринку сприяє збільшенню прибутку компанії.

4. Зміцнення бренду. Сильні бренди мають високу впізнаваність та довіру споживачів на міжнародному ринку.

5. Стійкість до кризових умов господарювання. Чим вище рівень міжнародної конкурентоспроможності компанії, тим вона краще протистоїть економічним кризам та іншим негативним чинникам, що впливають на світовому ринку.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства визначається комплексом чинників, які відображають ефективність діяльності компанії на світовому ринку та її здатність задовольняти потреби різноманітних споживачів. До таких чинників відносяться:

1. Внутрішні чинники:

- якість продукції або послуг підприємства на світовому ринку;
- цінова політика підприємства на світовому ринку;
- маркетинг і продаж продукції або послуг підприємства на світовому ринку;
- інноваційність підприємства;
- ефективність виробництва;
- фінансовий стан підприємства;
- система управління підприємством;
- корпоративна культура підприємства;
- досвід міжнародної діяльності підприємства.

2. Зовнішні чинники:

- макроекономічні умови в країнах базування;
- політична стабільність в країні;
- культурні особливості в країні;
- технологічні зміни на ринку;
- діяльність конкурентів підприємства;
- діюче законодавство в країні;
- географічне розташування виробничих потужностей підприємства.

Конкуентоспроможність міжнародної компанії, як і будь-якого підприємства, є динамічним процесом. Ті чинники, що забезпечували успіх компанії в минулому, можуть бути недостатніми в майбутньому. Тому підприємство повинно постійно аналізувати своє становище на ринку, адаптуватися до змін і шукати нові можливості для розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Конкуентоспроможність міжнародної компанії – це складна категорія, яка відображає її здатність успішно працювати на глобальному ринку, протистояти конкурентам і досягати стабільного зростання. Рівень конкурентоспроможності міжнародної компанії визначається за наступними ознаками (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ознаки конкурентоспроможності міжнародної компанії

Ознака конкурентоспроможності	Сутність
1	2
Внутрішні ознаки	
Висока якість продукції або послуг	Продукція відповідає міжнародним стандартам, має унікальні характеристики або переваги перед продукцією конкурентів.
Ефективність виробництва	Оптимізовані виробничі процеси, використання сучасних технологій, мінімізація витрат.
Фінансова стабільність	Стабільний прибуток, наявність резервів, інвестиційна привабливість.
Сильна команда менеджменту	Досвідчені менеджери, здатні приймати стратегічні рішення і вести компанію до успіху.
Інноваційність	Постійна розробка нових продуктів, технологій і бізнес-моделей.
Гнучкість і адаптивність	Здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища.
Сильна корпоративна культура	Спільні цінності, високий рівень мотивації співробітників.
Зовнішні ознаки	
Висока частка ринку	Компанія займає значну частку на ключових ринках
Сильний бренд	Відомий і позитивний імідж компанії, висока лояльність клієнтів.
Розгалужена дистрибуційна мережа	Ефективна система доставки продукції до кінцевого споживача.
Наявність патентів і ноу-хау	Захист інтелектуальної власності, технологічна перевага над конкурентами.
Успішна міжнародна експансія	Вихід на нові ринки, створення спільних підприємств.
Стратегічні партнерства	Співпраця з іншими компаніями для досягнення спільних цілей.

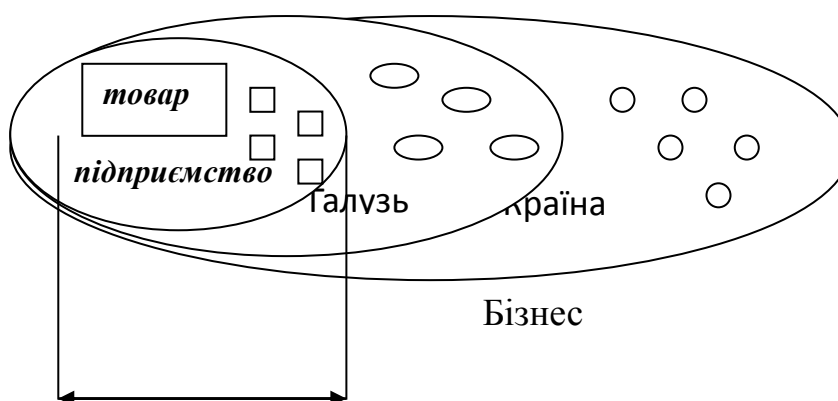
1	2
Соціальна відповідальність	Дотримання екологічних стандартів, підтримка місцевих громад.
Висока оцінка акцій компанії	Інвестори довіряють компанії і готові інвестувати в її розвиток.
Позитивні відгуки клієнтів і партнерів	Компанія має репутацію надійного і відповідального партнера.
Нагороди і визнання	Компанія отримує премії і нагороди за свої досягнення.

Джерело: складено автором

З огляду на наведені ознаки конкурентоспроможності міжнародної компанії (табл. 1.2.), її сутнісними характеристиками є:

- продуктивне й ефективне використання ресурсів із погляду міжнародного поділу праці;
- здатність національних підприємств виробляти продукцію, яка відповідає міжнародним потребам, в умовах вільної конкуренції;
- основна характеристика високого розвитку науково-технічного сектору економіки і стійкого економічного росту держави і підприємств зокрема;
- об'єктивний процес, що відображає непереривність і динамічність розвитку економічної системи та її інтеграцію в міжнародне співтовариство [16].

Поняття «конкурентоспроможність» має певний рівень ієрархії (рис. 1.2.).



Джерело: складено автором за [22]

Рис. 1.2. Ієрархія конкурентоспроможності підприємства

Для досягнення міжнародної конкурентоспроможності підприємства акценти мають бути розставлені наступним чином: Конкурентоспроможність персоналу – конкурентоспроможність продукції – конкурентоспроможність підприємства.

Для міжнародних компаній головними проблемами підвищення рівня конкурентоспроможності є:

1. Глобалізація, за якої відбувається збільшення конкуренції з боку іноземних компаній.

2. Технологічні зміни, що змушують міжнародні компанії до необхідності постійного оновлення технологій.

3. Зміна потреб споживачів до якості продукції і послуг, які щорічно підвищуються.

4. Нестабільність макроекономічного середовища та ризики, пов'язані з економічними кризами і політичними змінами.

5. Культурні відмінності в різних країнах призводять до ускладнення діяльності підприємства на закордонних ринках.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємству слід впровадити спеціальний механізм управління конкурентоспроможністю. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність методів, інструментів, процесів та заходів, спрямованих на забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку. Основна мета цього механізму полягає в тому, щоб розвивати та утримувати конкурентні переваги підприємства, збільшуючи його ефективність та здатність адаптуватися до змін ринкових умов.

Основні елементи механізму управління конкурентоспроможністю підприємства:

1. Аналіз конкурентного середовища. Такий аналіз передбачає дослідження ринку, аналіз конкурентів, визначення їхніх сильних та слабких сторін, а також виявлення потенційних загроз і можливостей для підприємства.

2. Розробка стратегії конкурентоспроможності, яка включає визначення ключових напрямів діяльності, встановлення цілей, а також вибір стратегій, які дозволять забезпечити конкурентні переваги (наприклад, стратегія диференціації або лідерства за витратами).

3. Забезпечення якості продукції чи послуг. Важливим чинником конкурентоспроможності є якість продукції або послуг, що відповідає вимогам клієнтів і виділяє підприємство серед конкурентів.

4. Цінова політика підприємства. Така політика визначає встановлення оптимальних цін, які враховують витрати підприємства, рівень конкуренції та платоспроможність цільових клієнтів.

5. Інновації та технологічний розвиток підприємства. Це означає постійне вдосконалення продуктів і процесів для підвищення ефективності та створення нових цінностей для клієнтів.

6. Маркетинг і просування продукції підприємства шляхом залучення нових клієнтів та утримання існуючих за допомогою активної маркетингової стратегії.

7. Оцінка та моніторинг результатів передбачає регулярний контроль за показниками конкурентоспроможності та аналіз ефективності впроваджених заходів для своєчасної корекції стратегії.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає використання інтегрованого підходу до основних функцій менеджменту: аналіз, планування, організація, мотивація, контроль, регулювання. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства має впливати на всі сфери забезпечення підприємства кадрами, інформацією, матеріалами, фінансами, інвестиціями, енергією, рекламою, збутовою діяльністю тощо.

Обов'язковими складниками такого механізму повинні бути:

– нормативно-правове забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства, яке включає внесення змін до наявних або розроблення нових нормативно-правових актів, що стосуються даної сфери;

- організаційне забезпечення цього процесу, яке передбачає активну співпрацю всіх функціональних структур підприємства;
- фінансово-економічне забезпечення розвитку конкурентоспроможності на основі підвищення фінансових можливостей підприємства, забезпечення збалансованості доходів і витрат тощо;
- кадрове забезпечення, яке полягає у створенні навчальної бази підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників для формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- інформаційне забезпечення, яке полягає у формуванні інформаційних систем моніторингу показників конкурентоспроможності підприємства;
- науково-технічне забезпечення, яке полягає у формуванні центрів із науково-технічної підтримки процесів розроблення та реалізації стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Побудова механізму управління конкурентоспроможністю підприємства має відповідати таким принципам:

- адаптивності, сутність якого полягає в здатності системи управління конкурентними перевагами ефективно виконувати свої функції та досягати поставлених перед нею завдань в умов змін внутрішнього та зовнішнього середовища організації;
- урахування дії законів організації структур і процесів, що становить неодмінну умову здійснення якісного управління;
- інтеграції, що передбачає погодженість між цілями і завданнями, які ставляться перед підприємством як у довгостроковому, так і в короткостроковому періодах, а також забезпечуваними конкурентними перевагами;
- дотримання вимог сукупності наукових підходів до управління;

- гнучкості – можливість зміни системи забезпечення конкурентних переваг підприємства в результаті накопичення інформації, модернізації технології або коректування стратегії діяльності організації;
- клієнтоорієнтованості та орієнтації на конкретні ринки і потреби; – використання сучасних методів аналізу, планування, прогнозування та оптимізації;
- системності та комплексності, який полягає у розробленні та виконанні цілого комплексу заходів щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства;
- використання новітніх комунікацій та технологій;
- генерування цінності для споживачів;
- урахування дії економічних законів конкуренції;
- динамічності, забезпечення конкурентних переваг, аналіз та оцінка результатів проведеної роботи повинні мати динамічний характер, що диктується безперервним розвитком ринку та постійною зміною ринкових умов та кон'юнктури;
- забезпечення адекватності та гнучкості механізму завдяки своєчасному врахуванню змін конкурентного середовища та внутрішньому коригуванню;
- примноження компетентностей підприємства та нарощення прибутків;
- інноваційності, який полягає у тому, що для досягнення довгострокового лідерства на ринку необхідним є впровадження інноваційних моделей менеджменту, використання нестандартних управлінських рішень;
- урахування чинників конкурентного середовища та особливостей забезпечення конкурентоспроможності певної галузі.

Враховуючи ці принципи, загальний ланцюг побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства має включати такі компоненти: мету, об'єкт, суб'єкти, методи, засоби (забезпечення), принципи і завдання управління, форми й інструменти управління, організаційну структуру

управління підприємством та його персонал, інформацію та засоби її обробки [62,63].

Значення механізму управління конкурентоспроможністю полягає в тому, що він дає можливість підприємству швидко реагувати на зміни ринкових умов, ефективно використовувати ресурси, знижувати ризики та забезпечувати стабільний розвиток і зростання на ринку.

Таким чином, конкурентоспроможність міжнародної компанії – це динамічний процес, який вимагає постійного моніторингу та адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища. Для досягнення успіху компаніям необхідно використовувати комплексний підхід, що враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники, а також постійно вдосконалювати свої стратегії та операційну діяльність.

1.2. Конкурентні переваги та чинники конкурентоспроможності міжнародної компанії

Конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку формують його здібності та компетентності, які можуть стати конкурентними перевагами [16]. Пошук конкурентних переваг здійснюється на шести основних процесах, які створюють цінність товару, від технології виготовлення продукції до її обслуговування. Конкурентна перевага – це позиція компанії на певному ринку, що дозволяє їй долати сили конкурентів та залучати покупців [2]. Конкурентні переваги є однією з найважливіших умов успішного функціонування та виживання і подальшого розвитку підприємства в ринковому середовищі, що й обумовлює актуальність теми дослідження. Підприємства зі стійкими конкурентними перевагами, які неможливо скопіювати, мають найбільше шансів у середовищі [13].

Конкурентні переваги формуються за рахунок певних унікальних матеріальних та нематеріальних активів, що належать підприємству, тих стратегічно важливих для даного бізнесу напрямів діяльності, які дають змогу

виграти конкуренцію. Основою конкурентних переваг можна вважати унікальні активи підприємства або спеціальну компетентність у сферах діяльності, що мають значення для даного бізнесу. Конкурентна перевага в основному реалізується на рівні стратегічних бізнес-одиниць і є основою конкурентної стратегії організації [5]. Визначення поняття «конкурентні переваги» вітчизняними науковцями узагальнено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Сутність поняття «конкурентні переваги»

Автор	Визначення
М. Портер [37]	Конкурентні переваги – це сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо
О. М.Ткачук, Ю. П. Харкава [56]	Конкурентна перевага – сукупність матеріальних і нематеріальних активів (ресурсів), організаційних здатностей і ключових компетенцій підприємства, сфер його економічної діяльності та конкурентоспроможних товарів і/або послуг, що забезпечують йому переваги як економічного, так і соціального, технічного тощо характеру над підприємствами-конкурентами на ринку
В. Бондаренко [74]	Конкурентна перевага – це цінність, якою володіє система, що дає їй перевагу перед конкурентами
І. В.Шаповалова	Конкурентна перевага – ступінь відмінності від конкурента як внутрішнього (за рахунок перевершення конкурента в управлінському, організаційному, виробничому, фінансовому, маркетинговому та інформаційному аспектах), так і зовнішнього походження, спрямований на забезпечення стійкої конкурентної позиції на довготривалій період

Джерело: складено автором за [37,56,74]

Конкурентні переваги міжнародної компанії можна визначити за різними підходами, що запропоновані вітчизняними науковцями (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Підходи до визначення конкурентних переваг

Підходи	Зміст
Традиційний	Базується на теоріях абсолютних і порівняльних переваг, які розробили ще наприкінці XVIII – початку XIX ст. А. Сміт та Д. Рікардо. Перевагу одержують ті країни, які виробляють продукцію з меншими витратами
Ресурсний	Конкурентна перевага підприємства як на внутрішньому, так і на світовому ринку, залежить в основному від факторів, що сформувалися в країні. Були виділені такі фактори, як наявність робочої сили, достатність природних ресурсів, розходження в практиці управління підприємствами
Компаративний	Головне – це перевага над конкурентами, тобто прояв властивості

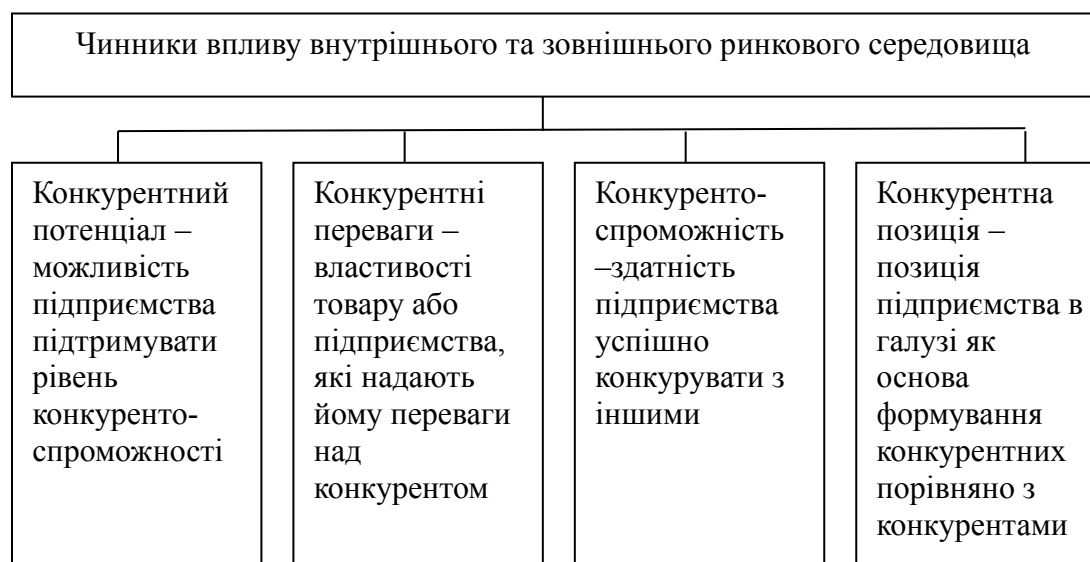
	відносності конкурентної переваги, що є очевидним, тому що висвітлює сутність досліджуваного поняття й виходить із назви самої категорії. Конкурентна перевага носить порівняльний характер, тому що може бути оцінена тільки шляхом порівняння окремих характеристик різних виробників
Цінніснокомпетентний	Розуміється певна ексклюзивна цінність, властива системі, яка надає їй перевагу над конкурентами. Конкурентна перевага системи означає перевагу, високу компетентність фірми у будь-якій сфері діяльності

Джерело: складено автором за [13]

Теорію конкурентних переваг вперше розробив М. Портер у 90-х роках ХХ століття. За його визначенням конкурента перевага підприємства визначається такими ключовими чинниками:

1. Різноманіття та кількість природних ресурсів (як можна ближча відстань до джерел сировини та матеріалів, а також до ринків збуту).
2. Наявність робочої сили.
3. Відмінність у системах управління.
4. Протекціоністська політика держави по відношенню до вітчизняних підприємств.

Між конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємства існує тісний взаємозв'язок (рис. 1.3).



Джерело: складено автором за [65]

Рис. 1.3 Основні поняття, що характеризують ринкову позицію підприємства стосовно конкурентів у ринковому середовищі

На рис. 1.3 можна прослідкувати прямий зв'язок між факторними та результуючими поняттями. Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж). Необхідно особливо підкреслити, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності [65].

Часто доводиться чути про незаперечні конкурентні переваги вітчизняних підприємств ВПК по технологічних розробках, кваліфікації персоналу. Безумовно, в тих випадках, коли технологія більш передова, а кваліфікація вища, можна говорити про переваги, але якщо вони не виявляються у більших обсягах продаж, прибутку й інших економічних показниках, то такі переваги не прийнято називати конкурентними, вони лише створюють потенційні умови для розвитку конкурентних переваг. Безумовно, в тих випадках, коли технологія більш передова, а кваліфікація вища, можна говорити про переваги, але якщо вони не виявляються у більших обсягах продаж, прибутку й інших економічних показниках, то такі переваги не прийнято називати конкурентними, вони лише створюють потенційні умови для розвитку конкурентних переваг [65].

Конкурентоспроможність міжнародної компанії визначається рядом чинників, які впливають на її здатність ефективно конкурувати на глобальному ринку. Серед них можна виділити наступні:

1. Якість продукції та послуг підприємства. Міжнародні компанії повинні забезпечувати високу якість своїх товарів або послуг, що задовольняє очікування клієнтів у різних країнах і забезпечується за рахунок інновацій, довговічності та відповідності міжнародним стандартам.

2. Цінова політика підприємства. Конкурентні ціни дозволяють компанії залучати більше клієнтів і витіснити конкурентів. Проте важливо знайти баланс між ціною і якістю, щоб не втратити маржу прибутковості.

3. Інновації та технологічні переваги підприємства. Інновації в продуктах, процесах або бізнес-моделях допомагають компанії бути на крок попереду конкурентів за рахунок розробки нових технологій, покращення логістики чи впровадження нових цифрових рішень.

4. Вихід підприємства на міжнародні ринки. Широка мережа представництв, виробничих потужностей і партнерів у різних країнах дозволяє компанії швидше реагувати на місцеві потреби, знижувати витрати на логістику та краще пристосовувати продукцію до вимог різних ринків.

5. Бренд та ділова репутація підприємства. Впізнаваний бренд із хорошою репутацією викликає довіру у споживачів і партнерів. Компанії з сильною репутацією мають перевагу в переговорах, залученні талантів та виході на нові ринки.

6. Операційна ефективність підприємства. Оптимізація виробничих процесів, логістики та управління ресурсами дозволяє компанії знижувати витрати та підвищувати продуктивність. Висока операційна ефективність забезпечує конкурентну перевагу в боротьбі за клієнта.

7. Локалізація та адаптація до ринків. Успішні міжнародні компанії вміють адаптувати свою продукцію та стратегії до місцевих ринків, враховуючи культурні, економічні та регуляторні особливості кожної країни.

8. Фінансова стабільність підприємства. Наявність достатніх фінансових ресурсів дозволяє компанії інвестувати в розвиток, інновації та міжнародну експансію, витримувати економічні потрясіння та забезпечувати стійкість на ринку.

9. Висококваліфіковані кадри. Команда з глобальним баченням та експертизою в різних галузях допомагає компанії розвиватися та ефективно управляти бізнесом у різних регіонах.

10. Стратегічні альянси та партнерства. Співпраця з місцевими компаніями, постачальниками або партнерами може прискорити вихід на нові ринки, забезпечити доступ до нових технологій і знизити витрати.

Ці чинники в сукупності визначають, наскільки успішною буде компанія в глобальній конкуренції та як довго вона зможе утримувати лідерські позиції на міжнародному ринку.

З метою підвищення рівня конкурентоспроможності міжнародна компанія повинна обрати спеціальні стратегії підвищення конкурентоспроможності:

- диференціація – стратегія створення унікального продукту або послуги, що відрізняється від пропозицій конкурентів;
- лідерство за витратами – стратегія досягнення найнижчих витрат виробництва в галузі;
- фокусування – стратегія спеціалізація на вузькій ніші ринку або на конкретній групі споживачів;
- інноваційна стратегія – стратегія розробки нових продуктів, технологій або бізнес-моделей;
- стратегія партнерства – стратегія співпраці з іншими компаніями для досягнення спільних цілей;
- міжнародна експансія – стратегія виходу на нові ринки та адаптація до місцевих умов;
- локалізація – стратегія пристосування продуктів і маркетингових комунікацій до особливостей різних ринків.

Для управління конкурентоспроможністю міжнародна компанія може обрати інструменти управління конкурентоспроможністю, до яких відносяться:

- стратегічне планування;
- SWOT-аналіз;
- бюджетування;
- система збалансованих показників (BSC);
- Бенчмаркінг [69];

– управління ризиками.

Конкурентні переваги можуть мати високий або низький рівень. Переваги низького рівня ґрунтуються на можливості використання дешевої робочої сили, недорогих матеріалів та палива. Такі переваги є нестійкими, оскільки можуть швидко зникнути через підвищення цін або зарплат, або якщо інші компанії також почнуть використовувати дешеві ресурси.

Конкурентні переваги високого рівня включають унікальну продукцію, інноваційні технології, висококваліфікованих працівників, позитивний імідж компанії, репутацію та відому торгову марку. Конкурентоспроможність компанії формується завдяки двом типам переваг:

1. Перевага в досвіді – зумовлюється ефективністю роботи різних підрозділів, ініціативністю працівників, наявністю «ноу-хау» у дослідженнях і розробках.

2. Перевага в ресурсах – включає доступ до сировини, компонентів, матеріалів, кваліфікованого персоналу, структури капіталу, науково-технічного обладнання та партнерських зв'язків.

Чинники, що впливають на конкурентні переваги, можуть бути як стратегічними, так і тактичними.

Стратегічний чинник полягає у випередженні конкурентів на основі довгострокових умов, пов'язаних з внутрішнім або зовнішнім середовищем підприємства. Тактичні чинники забезпечують перевагу на короткий термін (до одного року).

Визначення рівня конкурентних переваг порівняно з іншими підприємствами, зокрема з лідером ринку, є важливим, але складним завданням. Рівень конкурентної переваги можна оцінити шляхом порівняння рентабельності підприємства з відповідними показниками інших компаній, за умови схожості товарів та етапів життєвого циклу продукції.

Конкурентні переваги – це унікальні властивості або характеристики компанії, продукту чи послуги, які надають їм перевагу над конкурентами на ринку. Вони можуть бути різними залежно від галузі, ринку та стратегії

міжнародної компанії. До основних типів та характеристик конкурентних переваг міжнародної компанії відносяться:

1. Унікальність продукту або послуги:

– інноваційність продукції – міжнародна компанія пропонує новаторські рішення, яких немає у конкурентів.

– висока якість продукції – продукція або послуги міжнародної компанії мають значно кращі характеристики порівняно з іншими на ринку.

– дизайн та функціональність продукції – особливий, продуманий дизайн або унікальні функції товару міжнародної компанії, які підкреслюють його привабливість для споживачів.

2. Цінові переваги міжнародної компанії:

– низька собівартість продукції - міжнародна компанія може виготовляти товари за нижчою ціною, ніж конкуренти, що дозволяє їй пропонувати продукцію за конкурентоспроможною ціною.

– економія на масштабі – великі обсяги виробництва або продажів дозволяють знижувати витрати та зберігати високий рівень прибутковості міжнародної компанії.

3. Технологічні переваги міжнародної компанії:

– інноваційні технології – міжнародна компанія використовує сучасні або передові технології, що забезпечують швидші, дешевші чи якісніші процеси виробництва.

– ефективність бізнес-процесів – автоматизація та оптимізація виробничих процесів дозволяє досягати більшої продуктивності міжнародної компанії.

4. Лояльність клієнтів до міжнародної компанії досягається за рахунок формування:

– бренду. Сильна позитивна репутація бренду, яка створює довіру споживачів та збільшує їхню лояльність.

– якість обслуговування. Високий рівень клієнтської підтримки, що створює позитивний досвід взаємодії з міжнародною компанією.

5. Географічне розташування міжнародної компанії:

- логістичні переваги міжнародної компанії – близькість до ринків збуту або доступ до дешевших ресурсів, що дозволяє знижувати витрати на доставку та матеріали.

- місцеві пільги міжнародної компанії – використання особливостей законодавства або державних пільг у певних регіонах.

6. Інтелектуальний капітал міжнародної компанії:

- досвід та знання співробітників – команда експертів або унікальні знання в певній сфері можуть давати значну перевагу перед конкурентами.

- патенти та авторські права – володіння унікальними технологіями, патентами або іншими інтелектуальними активами.

7. Маркетинг та реклама міжнародної компанії:

- ефективні маркетингові стратегії – міжнародна компанія вміло просуває свої товари чи послуги, забезпечуючи високу пізнаванність і зацікавленість з боку клієнтів.

- прямий доступ до споживачів – міжнародна компанія має наявність добре налагоджених каналів збуту, включно з онлайн-платформами чи партнерськими мережами [68].

Конкурентні переваги можуть бути як короткостроковими (наприклад, через тимчасові інновації або новий продукт), так і довгостроковими (постійне лідерство завдяки ефективності, бренду або іншим чинникам).

Шляхи отримання конкурентних переваг міжнародної компанії можна розділити на кілька стратегічних напрямків:

1. Стратегія лідерства за витратами міжнародної компанії передбачає зниження собівартості виробництва товарів або послуг і, як наслідок, можливість пропонувати їх на ринку за нижчою ціною, ніж у конкурентів. Лідерство за витратами міжнародної компанії досягається за рахунок:

- економії на масштабах виробництва (збільшення обсягів виробництва дозволяє розподілити постійні витрати на більшу кількість одиниць продукції, що знижує собівартість кожної одиниці);

- операційної ефективності (впровадження сучасних технологій, оптимізація виробничих і логістичних процесів, автоматизація, зниження втрат і непотрібних операцій);

- контролю над постачанням ресурсів (укладання довгострокових контрактів із постачальниками або вертикальна інтеграція (контроль над власними ресурсами)).

2. Стратегія диференціації міжнародної компанії передбачає створення унікальної пропозиції, яка відрізняє товар чи послугу від конкурентів. Мета стратегії – запропонувати щось, що має більшу цінність для споживача. Диференціація міжнародної компанії досягається за рахунок:

- інновацій (розробка нових продуктів або поліпшення існуючих. Це можуть бути технологічні нововведення, які роблять продукт більш ефективним, зручним чи екологічним);

- якості (забезпечення високого рівня якості продукції або послуг, який перевершує стандарти ринку. Компанія може націлитися на преміум-сегмент і отримати лояльність клієнтів завдяки якості);

- брендингу (створення сильного бренду, що асоціюється з позитивними емоціями чи цінностями. Брендинг є важливим елементом у багатьох галузях, особливо в споживчих товарах і послугах);

- унікальності послуг (найкраще обслуговування клієнтів, ексклюзивні пропозиції, гарантії, швидка доставка, персоналізація продукції).

3. Стратегія фокусування міжнародної компанії передбачає орієнтацію на вузький сегмент ринку або конкретну групу споживачів. Компанія може сконцентруватися на певному ринку, де конкуренція не така інтенсивна, і задовольнити специфічні потреби цієї аудиторії. Фокусування міжнародної компанії досягається за рахунок:

- фокусу на витратах (орієнтація на вузький сегмент ринку, де можна реалізувати продукцію з низькою собівартістю);

– фокусу на диференціації (пропозиція спеціалізованих продуктів або послуг для окремого сегмента ринку, яка найкраще відповідає потребам певної категорії клієнтів).

4. Інноваційна стратегія міжнародної компанії може стати джерелом довготривалої конкурентної переваги, якщо компанія постійно інвестує в дослідження і розробки (R&D), впроваджує нові технології, методи виробництва або управління. Інноваційна стратегія міжнародної компанії досягається за рахунок:

- розробки нових продуктів (впровадження на ринок нових, інноваційних рішень або поліпшених продуктів);
- технологічних інновацій (використання нових технологій для покращення ефективності виробництва, обслуговування або маркетингу);
- організаційних інновацій (впровадження нових підходів до управління, організаційних процесів або бізнес-моделей).

5. Стратегія створення партнерств та альянсів міжнародної компанії може суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства. Співпраця дозволяє знижувати витрати, обмінюватися знаннями та технологіями, отримувати доступ до нових ринків. Дана стратегія досягається за рахунок:

- альянсів з іншими компаніями (стратегічне партнерство для розширення ринків збуту або доступу до нових технологій);
- франчайзингу (розширення бізнесу через франчайзингові угоди, що дозволяє швидко масштабуватися);
- аутсорсингу (передача частини бізнес-процесів зовнішнім підрядникам для зниження витрат і підвищення ефективності).

6. Клієнтоорієнтована стратегія міжнародної компанії є конкурентною перевагою, яку можна досягти завдяки глибокому розумінню потреб і бажань клієнтів, за рахунок:

- персоналізації (створення продуктів або послуг, які максимально відповідають індивідуальним потребам клієнтів);

- лояльності клієнтів (розробка програм лояльності, які збільшують рівень утримання клієнтів);
- підвищення рівня обслуговування клієнтів (надання першокласного сервісу, який значно перевищує очікування клієнтів).

7. Стратегія екологічної відповідальності та стійкості міжнародної компанії. У сучасному світі зростає попит на стійкі бізнес-моделі. Компанії, що впроваджують екологічно відповідальні практики, можуть отримати конкурентну перевагу за рахунок:

- зниження екологічного впливу (впровадження технологій, які знижують вплив на навколишнє середовище);
- соціальної відповідальності (активна участь у соціальних та екологічних ініціативах, що підвищує репутацію бренду та залучає свідому аудиторію).

8. Цифровізація та автоматизація міжнародної компанії. Впровадження цифрових технологій дозволяє підприємству бути більш гнучким, швидше реагувати на зміни ринку і підвищувати ефективність процесів за рахунок:

- автоматизації виробництва та бізнес-процесів (зниження людського фактора, підвищення швидкості та точності виконання операцій);
- аналітики великих даних (Big Data) (використання даних для прогнозування ринкових тенденцій і кращого розуміння поведінки клієнтів);
- електронної комерції та онлайн-платформ (розширення каналів продажів за рахунок інтернет-торгівлі, що дозволяє досягати ширшої аудиторії).

9. Гнучкість та адаптивність міжнародної компанії. В сучасному ринковому середовищі конкурентну перевагу можуть отримати компанії, які здатні швидко адаптуватися до змін. Гнучка організаційна структура, вміння швидко змінювати стратегію та впроваджувати нові ідеї дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними навіть в умовах турбулентності ринку.

Кожна з цих стратегій може бути використана, як конкурентна перевага міжнародної компанії, окремо або в поєднанні з іншими залежно від умов ринку, ресурсів підприємства та її довгострокових цілей.

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності міжнародної компанії

Оцінка конкурентоспроможності міжнародної компанії є важливим аспектом для визначення її позицій на глобальному ринку та ефективності бізнес-стратегії. Для оцінки конкурентоспроможності міжнародної компанії використовують різні методи, які допомагають проаналізувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на діяльність компанії. До основних методів оцінки конкурентоспроможності міжнародної компанії відносяться:

1. SWOT-аналіз. SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – один із найпоширеніших методів оцінки конкурентоспроможності. Він полягає в аналізі внутрішніх сильних і слабких сторін компанії, а також зовнішніх можливостей та загроз.

- сильні сторони (Strengths): конкурентні переваги компанії (технології, бренд, кваліфіковані кадри);

- слабкі сторони (Weaknesses): внутрішні недоліки компанії (недостатність ресурсів, слабка інфраструктура);

- можливості (Opportunities): зовнішні чинники, які можна використовувати для зростання (нові ринки, технологічні зміни);

- загрози (Threats): зовнішні ризики (конкуренція, зміни законодавства).

2. Аналіз конкурентних сил за Майклом Портером (5 сил Портера). Цей метод допомагає оцінити рівень конкуренції в галузі та ключові чинники, що впливають на конкурентоспроможність міжнародної компанії, що дає можливість визначити:

1. Рівень конкуренції серед існуючих гравців – наскільки сильна конкуренція на ринку).

2. Загроза появи нових конкурентів – ймовірність появи нових компаній, які можуть змінити ринкові позиції.

3. Загроза товарів-субститутів – ризик заміщення товарів або послуг альтернативними рішеннями.

4. Сила постачальників –наскільки постачальники можуть впливати на ціну та якість ресурсів.

5. Сила покупців – наскільки клієнти можуть диктувати свої умови і впливати на ціни.

3. Бенчмаркінг. Метод бенчмаркінгу полягає у порівнянні показників міжнародної компанії з найкращими практиками або з показниками інших компаній-конкурентів. Основні види бенчмаркінгу:

- внутрішній бенчмаркінг – порівняння різних підрозділів компанії або різних країн;
- конкурентний бенчмаркінг – порівняння з прямими конкурентами;
- функціональний бенчмаркінг – порівняння процесів або функцій між компаніями різних галузей.

4. Матриця BCG (Бостонська консалтингова група). Матриця BCG використовується для аналізу портфеля продуктів міжнародної компанії і визначення їхнього потенціалу на ринку. Вона поділяє продукти на чотири категорії залежно від ринкової частки та темпів зростання:

- «Зірки» – продукти з великою часткою ринку і високими темпами зростання.
- «Дійні корови» – продукти з великою часткою ринку, але повільним зростанням.
- «Знаки питання» – продукти з низькою часткою ринку, але потенціалом для зростання.
- «Собаки» – продукти з низькою часткою ринку і слабким зростанням.

5. PEST-аналіз. Метод PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) допомагає оцінити зовнішнє середовище, в

якому функціонує міжнародна компанія та як воно може впливати на її конкурентоспроможність за групами чинників:

- політичні чинники – вплив політичних умов і стабільності в країнах, де працює міжнародна компанія;
- економічні чинники – економічне зростання, інфляція, курси валют;
- соціальні чинники – зміни у споживчих уподобаннях, культурні аспекти;
- технологічні чинники – новітні технології, інновації;
- екологічні чинники – регуляції та вимоги щодо охорони довкілля.

6. VRIO-аналіз. Цей метод допомагає оцінити ресурси міжнародної компанії та визначити чи можуть вони створювати стійку конкурентну перевагу. Кожен ресурс оцінюється за такими критеріями:

- Value (Цінність). Визначається чи приносить ресурс компанії економічну цінність;
- Rarity (Рідкість). Визначається рідкісність ресурсу на ринку;
- Imitability (Складність імітації). Оцінюється наскільки важко конкурентам скопіювати цей ресурс;
- Organization (Організація). Оцінюється здатна міжнародна компанія ефективно використовувати цей ресурс.

7. Аналіз конкурентоспроможності за допомогою фінансових показників. Фінансовий аналіз також є важливим для оцінки конкурентоспроможності міжнародної компанії. Основні фінансові показники включають:

- рентабельність (прибуток на активи, маржа операційного прибутку);
- ліквідність (коефіцієнт поточної ліквідності);
- ефективність використання активів (оборотність активів);
- фінансова стійкість (коефіцієнт власного капіталу, рівень заборгованості).

8. Аналіз ланцюга цінностей (Value Chain Analysis). Цей метод був розроблений Майклом Портером і дозволяє оцінити діяльність міжнародної компанії з точки зору створення вартості. Аналіз проводиться за допомогою

визначення всіх основних та допоміжних процесів, що генерують вартість, і порівняння їх з конкурентами [67,68, 69,70,71,72].

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності міжнародної компанії наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Методи оцінки конкурентоспроможності міжнародної компанії

Класифікаційна ознака	Група	Методи оцінки
За напрямком формування інформаційної бази	критеріальні	- теорія конкурентних переваг М. Портера; - аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена; - SPACE-аналіз; - GAP-аналіз; - LOTS-аналіз; - PIMS-аналіз; - модель аналізу Мак-Кінсі 7S; - формалізований метод Іванова; - методика Ансоффа щодо КСФ; - методика детермінантів «національного ромба»; - метод інтегрального критерію
	експертні	- STEP- аналіз; SWOT- аналіз; - аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; - метод американської асоціації управління; - метод порівнянь; - метод рангів; - метод вивчення профілю об'єкта; - графічна методика Зав'ялова
За способом відображення кінцевих результатів	графічні	- теорія конкурентних переваг М. Портера; - аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена; - SWOT- аналіз; - модель аналізу Мак-Кінсі 7S; - метод вивчення профілю об'єкта; - графічна методика Зав'ялова
	математичні	- аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; - формалізований метод Іванова; - методика Ансоффа щодо КСФ; - методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; - метод американської асоціації управління; - метод порівнянь; - метод рангів; - метод інтегрального критерію; - метод таксономічного показника
	логістичні	- STEP-аналіз; - SPACE- аналіз; - GAP-аналіз; - LOTS- аналіз; - PIMS- аналіз;

Джерело: узагальнено автором за [53,57,67,68, 69,70,71,72]

Методичне забезпечення оцінки конкурентоспроможності міжнародної компанії характеризується широким спектром науково обґрунтованих методів, що дозволяють оцінити міжнародну конкурентоспроможність враховуючи специфіку кожного підприємства. Відомі сучасній науці методи дозволяють розрахувати, проаналізувати та наочно представити результати досліджень у вигляді графіків, діаграм, матриць. Враховуючи багатоваріантність використання тих чи інших методів, комплексний багатоаспектний аналіз основних результатів діяльності підприємства дозволить оцінити місце підприємства на міжнародному ринку та в перспективі допоможе керівництву прийняти вірні управлінські рішення для забезпечення та підвищення рівня його міжнародної конкурентоспроможності [57].

Оцінка конкурентоспроможності міжнародної компанії потребує комплексного підходу, використання різних методів та інструментів. Кожен з методів надає цінну інформацію про різні аспекти діяльності компанії, допомагаючи краще зрозуміти її позиції на ринку та розробити стратегії для поліпшення конкурентних переваг.

Висновки до розділу 1.

У першому розділі кваліфікаційної роботи визначено сутність поняття «конкурентоспроможність міжнародної компанії». Досліджено ознаки конкурентоспроможності міжнародної компанії, до яких віднесено: висока якість продукції, ефективність виробництва, фінансова стабільність та інші. Узагальнено ієрархію конкурентоспроможності, яка розглядається на рівнях: продукція, підприємство, галузь, країна. Визначено сутність поняття «конкурентні переваги» та сформовано їх класифікацію. Узагальнено методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за групами: критеріальні, експертні, графічні, математичні, логістичні та визначено особливості їх застосування для оцінки конкурентоспроможності міжнародної компанії.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

2.1. Діагностика рівня глобальної конкурентоспроможності міжнародних компаній на світовому ринку

Конкурентоспроможність економіки не можна звести лише до її ВВП і продуктивності; політичні, соціальні та культурні аспекти також є реальністю для підприємств. Уряди відіграють вирішальну роль, створюючи середовище, що характеризується ефективною інфраструктурою, установами та політикою, які можуть заохочувати стійке створення цінності з боку підприємств.

На цій передумові 36 років тому було створено світовий рейтинг конкурентоспроможності IMD, щоб забезпечити ефективний аналіз даних про економіку, регіони та субрегіони відповідно до того, як вони оптимізують свої індивідуальні компетенції, щоб досягти довгострокового створення цінності для своїх людей. Він забезпечує порівняльний аналіз і виявляє тенденції, використовуючи як статистику, так і дані реальних опитувань [45].

Світовий рейтинг цифрової конкурентоспроможності – це вимірювання потенціалу та готовності економіки прийняти та досліджувати цифрові технології для економічної та соціальної трансформації. Рейтинг IMD World Digital Competitiveness Ranking, створений Всесвітнім центром конкурентоспроможності IMD, уже сьомий рік поспіль оцінює спроможність і готовність 64 економік прийняти та досліджувати цифрові технології як ключову рушійну силу економічної трансформації в бізнесі, уряді та суспільстві в цілому [46,68].

Цифровий рейтинг, заснований на сукупності надійних даних і відповідей на опитування керівників бізнесу та уряду, допомагає урядам і компаніям зрозуміти, на чому зосередити свої ресурси та якими можуть бути найкращі практики, починаючи цифрову трансформацію.

Світовий рейтинг конкурентоспроможності складений Міжнародним інститутом управлінського розвитку (IMD), оцінює 67 економік світу, використовуючи понад 250 показників у чотирьох ключових категоріях: економічна ефективність, ефективність уряду, ефективність бізнесу та інфраструктура. Цей рейтинг є унікальним поєднанням об'єктивних статистичних даних, які становлять дві третини оцінки, та суб'єктивних думок понад 6000 керівників компаній, які складають решту третину [30]. Країни та суб'єкти, що потрапили у десятку найбільш конкурентоспроможних економік світу у за період 2000-2024 р.р. (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

Країни, що потрапили у десятку найбільш конкурентоспроможних економік світу у за період 2000-2024 р.р.

2000 рік	2010 рік	2024 рік
США	Сінгапур	Сінгапур
Сінгапур	Гонконг	Швейцарія
Люксембург	США	Данія
Нідерланди	Швейцарія	Ірландія
Ірландія	Австралія	Гонконг
Фінляндія	Швеція	Швеція
Швейцарія	Канада	ОАЕ
Канада	Тайвань	Тайвань
Гонконг	Норвегія	Нідерланди
Ісландія	Малазія	Норвегія

Умовні позначення

	Північна Америка
	Азіатсько-тихоокеанський регіон
	Європа
	Близький Схід

Джерело: складено автором за [30]

У 2024 році Сінгапур, Швейцарія та Данія знову очолили список, демонструючи високий рівень ефективності уряду та бізнесу, а також здатність швидко адаптуватися до змін у світовій економіці. Всі лідери рейтингу – це

відносно невеликі країни, які, гіпотетично, завдяки своїм розмірам можуть швидше реагувати на глобальні виклики. У сучасному непередбачуваному світі найбільшою конкурентною перевагою стає гнучкість та адаптивність. Водночас такі країни, як США, поступово втрачають свої позиції. Вперше за багато років США випали з десятки найкращих, опинившись на 12-му місці. Це пояснюється, зокрема, політичною поляризацією та повільним законодавчим процесом.

Європа, представлена шістьма країнами в десятці, і далі демонструє високу конкурентоспроможність, всупереч тому, що економічні гіганти Німеччина, Франція та Велика Британія не потрапили до першої двадцятки. Данія, Ірландія та Швейцарія потрапили до трійки найкращих серед 64 економік за оцінкою їхньої глобальної конкурентоспроможності в рейтингу світової конкурентоспроможності IMD 2023, опублікованому Всесвітнім центром конкурентоспроможності. Данія зберегла перше місце з 2022 р., Ірландія зробила чудовий стрибок з 11-го місця на друге місце, а Швейцарія втрималася на третьому місці, опустившись з другого місця у 2022 р. та перше місце у 2021 р. Усі три є малими економіками, які добре використовують свій доступ до ринків і торгових партнерів, як і Сінгапур, який посів четверте місце.

У 2021 р. Україна займала 54 позицію, а у 2023 р. наша держава у звіті не представлена. Рейтинг є цінним інструментом для оцінки дуже контрастних бізнес-середовищ, для підтримки міжнародних інвестиційних рішень і для оцінки впливу різних державних політик. Він обслуговує як керівників, так і політиків і є показником якості життя в кожній країні, яку він оцінює. Залежить від підтримки мережі з 57 місцевих партнерських інститутів. Результати 2023 р. також підкреслюють, що економіки країни, які пізно відкрилися після пандемії COVID-19, демонструють покращення своєї конкурентоспроможності (наприклад, Таїланд, Індонезія та Малайзія). Ті, які раніше відкрилися, зараз спостерігають спад (наприклад, Швеція та Фінляндія) (World Competitiveness Ranking, 2023).

Рейтинг є цінним інструментом для оцінки дуже контрастних бізнес-середовищ, для підтримки міжнародних інвестиційних рішень і для оцінки впливу різних державних політик. Він обслуговує як керівників, так і політиків і є показником якості життя в кожній країні, яку він оцінює. Залежить від підтримки мережі з 57 місцевих партнерських інститутів. Результати 2023 р. також підкреслюють, що економіки країни, які пізно відкрилися після пандемії COVID-19, демонструють покращення своєї конкурентоспроможності/ (наприклад, Таїланд, Індонезія та Малайзія).

Данія, Ірландія та Швейцарія потрапили до трійки найкращих серед 64 економік за оцінкою їхньої глобальної конкурентоспроможності в рейтингу світової конкурентоспроможності IMD 2023, опублікованому Всесвітнім центром конкурентоспроможності. Данія зберегла перше місце з 2022 р., Ірландія зробила чудовий стрибок з 11-го місця на друге місце, а Швейцарія втрималася на третьому місці, опустившись з другого місця у 2022 р. та перше місце у 2021 р. Усі три є малими економіками, які добре використовують свій доступ до ринків і торгових партнерів, як і Сінгапур, який посів четверте місце. У 2021 р. Україна займала 54 позицію, а у 2023 р. наша держава у звіті не представлена. Рейтинг є цінним інструментом для оцінки дуже контрастних бізнес середовищ, для підтримки міжнародних інвестиційних рішень і для оцінки впливу різних державних політик. Він обслуговує як керівників, так і політиків і є показником якості життя в кожній країні, яку він оцінює. Залежить від підтримки мережі з 57 місцевих партнерських інститутів. Результати 2023 р. також підкреслюють, що економіки країни, які пізно відкрилися після пандемії COVID-19, демонструють покращення своєї конкурентоспроможності (наприклад, Таїланд, Індонезія та Малайзія). Ті, які рано відкрилися, зараз спостерігають спад (наприклад, Швеція та Фінляндія) (World Competitiveness Ranking, 2023) [75].

Конкурентоспроможність міжнародних компаній на світовому ринку також можна визначити за світовим рейтингом «Fortune Global 500», який щорічно публікує журнал «Fortune» [76,77].

В світі налічується 500 найпотужніших транснаціональних корпорацій. В список входять як державні торгові фірми, так і приватні підприємства. Вперше публікацію щорічного списку «Fortune 500» здійснив редактор журналу «Fortune» Едгар П. Сміт ще у 1955 році. До рейтингу «Fortune» включаються тільки ті світові корпорації, діяльність яких відповідає таким вимогам:

1. Обсяг продажу продукції корпорації за рік становить не менше 1 млрд. дол. США.
2. Вартість акції корпорації становить не менше 5 дол. США за одиницю.
3. Акції корпорації повинні бути доступними для інвесторів з США.
4. Враховуються показники доходу, чистого прибутку, вартості активів корпорації за останні 12 місяців [67,68].

Список «Fortune 500», який вже 70-й рік випускається, складає рейтинг найбільших компаній США за доходами. Загалом компанії зі списку «Fortune 500» становлять дві третини ВВП США з 18,8 трильйонами доларів доходу, 1,7 трильйонами доларів прибутку та 43 трильйонами доларів ринкової вартості (станом на 28 березня 2024 року), і в них працює 31 мільйон людей у всьому світі.

До рейтингу «Fortune 500» входять міжнародні корпорації, що працюють в різних сферах. Однак, на початку заснування рейтингу корпорації виробничої, видобувної та енергетичної сфер не входили до початкового списку «Fortune 500». Окремо публікувався список «Fortune 50» з 50 найбільших комерційних банків, комунальних підприємств, компаній зі страхування життя, торговців і транспортних корпорацій. Однак у 1994 році журнал «Fortune» розширив масштаб дослідження і включив до рейтингу підприємства сфери послуг, які почали активно розвиватися [67,68].

На сьогоднішній день 60% ТНК працює в сфері світової промисловості, 37% ТНК – у сфері послуг, і лише 3% ТНК працює в сферах видобування та сільського господарства (табл. 2.2).

Рейтинг міжнародних компаній світу за період 2005-2024 р.р.
(за рейтингом «Fortune Global»)

Рік	Лідер світового ринку (1 місце в рейтингу «Fortune Global»)	Ринковий послідовник на світовому ринку (2 місце в рейтингу «Fortune Global»)	Стабільний бізнес на світовому ринку (3 місце в рейтингу «Fortune Global»)	Новачок на світовому ринку (500 місце в рейтингу «Fortune Global»)
2024	Wal-Mart Stores Inc., США	Amazon, США	State Grid, Китай	Samsung S&T
2023	Wal-Mart Stores Inc., США	Saudi Aramco, ОАЕ	State Grid, Китай	Xinjiang Gaunghui Industries, Китай
2020	Wal-Mart Stores Inc., США	Sinopec Group, Китай	State Grid, Китай	Shanhi Jinheng Anthracite Coal Mining Group, Китай
2015	Wal-Mart Stores Inc., США	State Grid, Китай	China National Petroleum, Китай	Old Mutual, Велика Британія
2014	Wal-Mart Stores Inc., США	Royal Dutch Shell, Нідерланди	Sinopec Group, Китай	Raytheon, США
2013	Royal Dutch Shell, Нідерланди	Wal-Mart Stores Inc., США	Exxon Mobile Corp., США	Ricoh Company Ltd, Японія
2012	Royal Dutch Shell, Нідерланди	Exxon Mobile Corp., США	Wal-Mart Stores Inc., США	Manpower Inc., США
2011	Wal-Mart Stores Inc., США	Royal Dutch Shell, Нідерланди	Exxon Mobile Corp., США	Wistorn Corp., Тайвань
2010	Wal-Mart Stores Inc., США	Royal Dutch Shell, Нідерланди	Exxon Mobile Corp., США	Dial Hippon Printing Comp., Гонконг
2005	Wal-Mart Stores Inc., США	British Petroleum p.l.c., Велика Британія	Exxon Mobile Corp., США	Masco Corp., США

Джерело: складено автором за [67,68,69]

За даними табл. 2.2 можна зробити висновок, що за 15 з останніх 19 років лідером світового ринку серед глобальних підприємств за рейтингом Fortune Global є компанія Wal-Mart Stores Inc. (США), яка займається роздрібною торгівлею та мерчандайзингом. Загалом компанія знаходиться в рейтингу найкрупніших глобальних підприємств вже понад 20 роки поспіль. В структурі глобальних підприємств-лідерів світового ринку частка Wal-Mart Stores Inc. становить 63%.

ТОП-10 міжнародних компаній світу за період 2023-2024 р.р.
(за рейтингом «Fortune Global»)

Місце в рейтингу	2023	2024
1	Wal-Mart Stores Inc., США	Wal-Mart Stores Inc., США
2	Saudi Aramco, ОАЕ	Amazon, США
3	State Grid, Китай	State Grid, Китай
4	Amazon, США	Saudi Aramco, ОАЕ
5	China National Petroleum, Китай	Sinopec Group, Китай
6	Sinopec Group, Китай	China National Petroleum, Китай
7	Exxon Mobile Corp., США	Apple, США
8	Apple, США	UnitedHealsGroup, США
9	Royal Dutch Shell, Нідерланди	Berkshire Hathaway, США
10	UnitedHealsGroup, США	CVS Heals, США

Джерело: складено автором за [67,68]

Сумарна виручка 500 компаній, досліджених журналом «Fortune» у 2021 році становила 33,3 трлн. дол. США, а їх сукупний прибуток склав 2,1 трлн. дол. США. Включені в рейтинг компанії з різних країн порівнюються за виручкою, отриманою за фінансовий рік, що завершився 31 березня 2020 року або раніше, так що рейтинг майже не відображає зниження або зростання виручки компаній під час кризи, спричиненою пандемією COVID-19 по всьому світу. Особливістю рейтингу 2021 року стало очевидне переважання у ньому китайських компаній (три з п'ятірки лідерів рейтингу).

У 2022 році сумарна виручка 500 компаній з рейтингу «Fortune 500» становила близько 37,8 трлн. дол. США, що на 19,2% перевищує показник 2021 року. Це найбільше зростання в історії рейтингу. Такий сукупний дохід перевищує третину від загального обсягу світового ВВП і дорівнює сумі ВВП Китаю та США. Однак, у 2022 році поріг для входу компанії до рейтингу (мінімальний прибуток від продажів) зріс з 24 до 28,6 млрд. доларів. Сукупний чистий прибуток усіх компаній, що увійшли до рейтингу у 2022 році склав 3,1 трлн. дол. США із зростанням на 88%. Це найбільший приріст із 2004 року [33].

У 2024 році США знову лідирують у галузі бізнесу. Вперше за чотири роки вони випередили Китай у рейтингу «Fortune Global 500». Це рейтинг 500 найбільших компаній світу за обсягом виторгу. Цього року до списку увійшло понад 130 американських компаній та понад 120 китайських. До першої десятки компаній США увійшли: «Walmart», «Amazon», «Apple», «UnitedHealth Group», «Berkshire Hathaway» та «CVS Health».

До десятки найбільших китайських компаній входять «State Grid», «Sinopet» та «China National Petroleum». Усі вони перебувають під контролем держави.

Торік обидві країни зберігали паритет. Зсув 2024-го спричинений поганим станом економіки Китаю. У ній спостерігається ціла низка проблем, зокрема тривала житлова криза і слабкий споживчий попит. Останні чотири роки США поступалися Китаю в рейтингу за кількістю компаній, проте випереджали за обсягами доходу. Водночас третє місце останні 20 років посідає Японія. За нею йде Німеччина, Франція та Велика Британія [50].

2.2. Аналіз рівня конкурентоспроможності міжнародної корпорації «Nestlé» на вітчизняному ринку

Історія діяльності міжнародної корпорації «Nestlé» в Україні розпочалася у грудні 1994 року – з відкриття у Києві представництва «Societe pour l'Exportation des Produits Nestlé S.A.». Основна діяльність нової структурної одиниці міжнародної корпорації полягала у просуванні на український ринок пріоритетних на той час брендів «Nestlé»: «NESCAFÉ», «Nesquik», «Maggi», «Nuts» та «Friskies».

Вже за два роки роботи компанія у Києві стала одним з найбільш рентабельних представництв «Nestlé» у світі. По всіх регіонах країни у продажу з'явилися невідомі раніше українському споживачеві шоколадні батончики «Nuts» та кава «NESCAFÉ». Нова якісна продукція міжнародних торгових марок швидко здобула велику популярність серед українців – і це надало

«Nestlé» стимулю для подальшого розвитку бізнесу в Україні. Компанія продовжила впевнено зміцнювати свої позиції на ринку; згодом був розширений штат співробітників, організовані нові напрями бізнесу.

У 1998 році «Nestlé» купує контрольний пакет акцій Львівської кондитерської фабрики «Світоч» та стає власником найвідомішого однойменного «солодкого» бренду України. З цього моменту бізнес «Nestlé» в Україні переходить на якісно новий рівень – компанія розпочинає виробничу діяльність.

У травні 2003 року «Nestlé» здійснює внутрішню «націоналізацію»: на українському ринку з'являється новий гравець – ТОВ «Нестле Україна». Наприкінці цього ж року «Nestlé S.A.» купує 100% акцій підприємства «Волиньхолдінг» (ТМ «Торчин»), що дозволяє компанії стати одним з лідерів у сегменті холодних соусів. У 2010 році «Нестле Україна» знову суттєво розширює своє кулінарне портфоліо, купуючи ТОВ «Техноком» – ведучого українського виробника продуктів швидкого приготування під ТМ «Мівіна».

Поряд з придбанням ТОВ «Техноком», найважливішою подією в діяльності «Nestlé» в Україні стало рішення про реалізацію у Львові нового інвестиційного проекту – створення «Об'єднаного бізнес-сервіс-центру Nestlé Європа» («NBS Nestlé Europe»). Практика надання послуг підприємствам «Nestlé» в різних країнах і обробки даних в галузі фінансів та управління персоналом успішно застосовується компанією в багатьох країнах світу. Її впровадження на ринках Східної та Центральної Європи забезпечить високу якість управління та обслуговування підрозділів «Nestlé S.A.» у 20 країнах регіону, таких як Польща, Румунія, Угорщина, Болгарія, Чехія, Греція тощо. Львівський центр став третьою за рахунком установою «Nestlé» у світі, що поєднує діяльність у сфері фінансів та управління персоналом в одному місці. Створений бізнес-сервіс-центр, в якому працюють близько 1400 фахівців. Львів було обрано завдяки якості інфраструктури, високому рівню навчання в університетах, наявності талановитих кадрів, а також позиції, яку «Nestlé» займає в Україні.

На своєму нинішньому етапі розвитку «Nestlé» в Україні є беззаперечним лідером у сфері виробництва продуктів харчування. Сьогодні компанія просуває на українському ринку продукцію торгових марок «NESCAFÉ», «Nesquik», «Coffee-mate», «Nuts», «KitKat», «Lion», «Purina», «Gerber», «Світоч», «Торчин» та «Мівіна», котрі користуються великою популярністю серед споживачів.

Найбільшими сегментами бізнесу «Nestlé» в Україні є:

- кулінарія (ТМ «Торчин»);
- кава та напої (ТМ «NESCAFÉ», «Coffee-mate»);
- кондитерські вироби (ТМ «Nestlé» та «Світоч»);
- продукти швидкого приготування (ТМ «Мівіна»).

Компанія успішно працює і в таких напрямках, як дитяче та спеціальне харчування, корми для домашніх тварин, готові сніданки та морозиво. Швидкими темпами розвивається підрозділ «Nestlé Professional», який пропонує комплексні та інноваційні рішення у сфері харчування «поза домом». Сьогодні в компанії «Nestlé» в Україні працює понад 5500 працівників.

Головними конкурентами міжнародної корпорації «Nestlé» на вітчизняному ринку є корпорація «Рошен» та ТОВ «АВК». Українські компанії «Roshen», «Конті» і «АВК» увійшли до рейтингу найбільших виробників солодошів в світі «Global Top 100 Candy Companies».

Кондитерська корпорація «Roshen» у 2018 році втратила одну позицію і посіла 25-е місце, при цьому зберегла обсяг продажів на рівні минулого року - 800 млн доларів. Згідно з рейтингом, корпорації «Roshen» належить вісім заводів, штат співробітників налічує 10 тисяч.

Компанія «Конті» в 2018 році зберегла свою позицію на 43-му місці з обсягом продажів в 473 млн доларів проти 469 млн доларів за минулий рік. За інформацією видання, компанії належить п'ять заводів, персонал – 8,097 тис осіб.

Компанія «АВК» в рейтингу піднялася на три позиції і посіла 64-е місце з таким же об'ємом продажів, як і в 2017 році – 275 млн доларів. Компанії належать три заводи, загальна кількість співробітників – 3,5 тис осіб.

Очолюють рейтинг американський виробник шоколадних виробів «Mars Inc.» з обсяг продажів 18 млрд доларів, італійська кондитерська компанія «Ferrero» (12 млрд доларів) і американська «Mondelez International Inc.» (11,56 млрд) [58].

Таблиця 2.3

ТОП-10 міжнародних компаній світу за період 2023-2024 р.р.
(за рейтингом «Candy-companies»)

Місце в рейтингу	2023	2024
1	Mars Inc., США	Mondelez Inc., США
2	Mondelez Inc., США	Mars Inc., США
3	Ferrero, Італія	Ferrero, Італія
4	Hershey, США	Hershey, США
5	Nestle SA., США	Nestle SA., США
6	Lindt, Швейцарія	Meiji, Японія
7	Pladis, Велика Британія	Lindt, Швейцарія
8	Haribo, Німеччина	Haribo, Німеччина
9	Perfetti, Нова Зеландія	Pladis, Велика Британія
10	Meiji, Японія	Want Want China Holdings Ltd., Тайвань

Джерело: складено автором за [84,85]

Розрахуємо рівень конкурентоспроможності міжнародної корпорації «Nestlé» та її конкурентів на вітчизняному ринку за методом складання конкурентного профілю (табл. 2.4).

Матриця конкурентного профілю міжнародної корпорації «Nestlé» на
вітчизняному ринку

Чинники конкурентоспроможності	Ваговий коефіцієнт	Корпорація «Nestlé»		Головні конкуренти			
				Корпорація «Рошен»		ТОВ «АВК»	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Продукція	0,4						
1.1. Якість	0,25	7	1,75	5	1,25	4	1,0
1.2. Асортимент продукції	0,15	5	0,75	3	0,45	3	0,45
2. Ціна	0,3						
2.1. Продажна	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,30
2.2. Відсоткова знижка	0,05	4	0,20	3	0,15	2	0,10
2.3. Термін оплати	0,1	4	0,40	3	0,30	3	0,30
3. Канали збуту	0,2						
3.1. Форми збуту	0,1	4	0,40	4	0,40	4	0,40
3.2. Система транспортування	0,05	7	0,35	7	0,35	7	0,35
3.3. Система контролю замовлень	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15
4. Просування товару на ринку (реклама)	0,1	2	0,20	4	0,40	4	0,40
Загальна оцінка	1		4,70		3,90		3,45

Примітка: експертна оцінка ставиться від 0 до 5, де 0 – найгірше значення, а 5 – найкраще значення.

Джерело: розраховано автором

За результатами розрахунків по матриці конкурентного профілю отримано такі оцінки: на першому місці корпорація «Nestlé» в Україні з оцінкою 4,70. Корпорація «Рошен» на другому місці з оцінкою – 3,90. На третьому місці – ТОВ «АВК» з оцінкою – 3,45.

Визначимо рівень конкурентоспроможності корпорації «Nestlé» та її конкурентів в Україні за методом оцінки конкурентних переваг, що представлено в табл. 2.5.

Оцінка рівня конкурентоспроможності корпорації «Nestlé» в Україні за методом оцінки конкурентних переваг

Найменування конкурентних переваг підприємства	Вагомість КФУ	Бальна оцінка		
		Корпорація «Nestlé»	Підприємства-конкуренти	
			Корпорація «Рошен»	ТОВ «АВК»
Імідж підприємства	0,1	10	10	8
Рівень використання виробничих потужностей	0,12	9	9	8
Широта асортименту	0,17	9	7	5
Рівень якості продукції	0,15	9	9	9
Витрати на рекламу	0,14	6	4	7
Ціни на продукцію	0,12	7	9	8
Рівень автономії виробництва	0,2	10	9	6
Разом	1,0	8,64	8,06	7,10

Примітка: Бальна оцінка проводилась за шкалою від 1 до 10 балів.

Джерело: розраховано автором

За цим методом розраховується зважена оцінка конкурентних переваг корпорації «Nestlé» як сума добутків бальної оцінки та коефіцієнта вагомості та отримуються середні значення бальної оцінки конкурентних переваг підприємства в такій послідовності:

1. Визначаємо середню оцінку ключових факторів успіху підприємств- конкурентів корпорації «Рошен» та ТОВ «АВК».

2. Розраховуємо конкурентну позицію корпорації «Nestlé» за формулою (2.1).

Визначимо конкурентну позицію досліджуваних підприємств:

$$КП_{Nestle} = (8,64 - (8,06+7,10)/2) / (8,06+7,10) = 0,07$$

$$КП_{Рошен} = (8,06 - (8,64+7,10)/2) / (8,64+7,10) = 0,01$$

$$КП_{АВК} = (7,10 - (8,64+8,06)/2) / (8,64+8,06) = -0,07$$

Корпорація «Nestlé» має найбільш сильну конкурентну позицію порівняно зі своїми конкурентами (КП=0,07). Корпорація «Рошен» (КП=0,01)

та ТОВ «АВК» (КП=-0,07) мають значно слабкішу конкурентну позицію на кондитерському ринку України порівняно з корпорацією «Nestlé».

Розрахуємо конкурентоспроможність корпорації «Nestlé» в Україні за методом бальної оцінки з врахуванням коефіцієнта вагомості чинників (табл. 2.6). За даним методом визначаємо показник конкурентних переваг підприємства за формулою 2.2.

Таблиця 2.6

Метод бальної оцінки конкурентоспроможності корпорації «Nestlé» на ринку солодошів України з врахуванням коефіцієнта вагомості чинників

Чинники конкурентоспроможності підприємства	Коефіцієнт вагомості	Корпорація «Nestlé»		Корпорація «Рошен»		ТОВ «АВК»	
		Бали	Значення	Бали	Значення	Бали	Значення
1. Частка ринку	0,2	5	1,00	7	1,40	4	0,80
2. Рентабельність продукції, %	0,2	6	1,20	6	1,20	6	1,20
3. Середня зважена ціна, грн.	0,15	8	1,20	7	1,05	8	1,20
4. Якість продукції	0,15	10	1,50	9	1,35	9	1,35
5. Строк виконання замовлення, днів	0,15	7	1,05	9	1,35	8	1,20
6. Рівень визнання бренду підприємства	0,1	10	1,00	9	0,90	8	0,80
7. Витрати на рекламу, тис. грн.	0,05	5	0,25	9	0,45	9	0,45
Σ	1		7,20		7,70		7,00

Примітка: Бальна оцінка проводилась за шкалою від 1 до 10 балів.

Джерело: розраховано автором

$$\text{Пк.п. Nestle} = 1,0$$

$$\text{Пк.п. Рошен} = 7,70/7,20 = 1,06$$

$$\text{Пк.п. АВК} = 7,00/7,20 = 0,97$$

За результатами оцінки аналізованих трьох підприємств, якщо переваги підприємства перевищують переваги конкурента на 30%, то необхідно вивчити дії конкурентів та детально вивчити їх досвід роботи на даному ринку. Перевищення на 30 – 50% – підприємство займає стійке положення на ринку. Перевага в 50 – 70% – підприємство працює успішно, але необхідно

нарощувати переваги, які вже є. Більше 70% – підприємство повністю контролює ринок, але його основною метою є збереження завойованих позицій.

Конкурентні переваги корпорації «Рошен» на 6% перевищують переваги корпорації «Nestle» в Україні. Конкурентні переваги ТОВ «АВК» є нижчими від корпорацій «Nestle» та «Рошен». Корпорації «Nestle» для роботи в Україні необхідно вивчити дії вітчизняних конкурентів та детально вивчити їх досвід роботи на ринку солодошів, переглянути цінову політику на продукцію, щоб зробити її більш доступною для споживачів.

2.3. Аналіз рівня конкурентоспроможності міжнародної корпорації «Mars Україна» на вітчизняному ринку

Компанія «Mars Україна» є частиною всесвітньо відомої корпорації «Mars», світового лідера у виробництві кондитерських виробів, продуктів харчування та кормів для домашніх тварин. Цього року компанія відзначає ювілей, 30 років на українському ринку.

Мало хто міг уявити остаточний успіх Френка К. Марса, коли він почав виготовляти та продавати цукерки з масляним кремом на своїй кухні в Такомі, штат Вашингтон, у 1911 році. Після століття запуску продуктів і послуг світового класу, створення захоплюючих нових бізнес-сегментів і прийому тисяч людей. Серед першокласних партнерів незмінними залишаються дві речі: у своїй основі «Mars» є сімейною компанією, яка базується на принципах.

Наступне покоління сім'ї «Mars» – Форрест Е. Марс молодший, Джон Ф. Марс і Жаклін Беджер Марс – очолили глобалізацію «Mars Incorporated». Вони також продовжили культурну основу, закладену їхнім батьком, сформулювавши п'ять принципів, і сьогодні розпорядники цих принципів включають сім'ю «Mars» і тисячі партнерів «Mars» [78,79,80,81].

П'ять принципів бізнесу корпорації «Mars»:

1. Якість. Якість починається з надання найкращих послуг людям і домашнім тваринам, яких ми обслуговуємо. Це продовжується у всьому, що ми

робимо.

2. Відповідальність. Ми беремо на себе відповідальність без запитань. Ми підтримуємо відповідальність інших.
3. Взаємність. Взаємна вигода є спільною вигодою. Спільні вигоди триватимуть.
4. Ефективність. Наші ресурси безцінні. Ефективність допомагає нам досягати більше і витратити менше.
5. Свобода. Свобода дозволяє нам формувати наше майбутнє. Продуктивність дозволяє нам залишатися вільними [78,79,80,81].

Під керівництвом не сімейного керівництва з 2001 року та зі штаб-квартирою в Макліні, штат Вірджинія корпорація «Mars» продовжує процвітати, як заснований на принципах бізнес із річним обсягом продажів у 2022 році понад 47 мільярдів доларів США.

«Mars» – історія найбільшої приватної компанії. Корпорація «Mars» – одна з найзагадковіших на американському ринку. Вона одна з небагатьох приватних компаній, в яких ключові ролі належать членам сім'ї.

Доходи «Mars» обчислюються мільярдами доларів, їй належить більше 10-ти брендів, навколо кожного з них можна легко побудувати окремий бізнес. «Mars» спочатку була і залишається приватною компанією. Її власники ніколи не прагнули до галасу навколо своїх імен, і не виявляли бажання покрасуватися на обкладинці «Forbes». Це, в свою чергу, породило чимало чуток про компанію.

Деякі стверджують, що власник і керівник компанії Форрест Марс кожен робочий день починав з обходу виробництва, і особисто пробував зразки продукції, включаючи корм для тварин.

Історія компанії «Mars сягає своїм корінням у XIX століття. Майбутній засновник «солодкого гіганта» Франклін (Френк) Клеренс Марс народився в 1883 році. Сім'я, в якій ріс Френк, була не з заможних, і йому довелося почати працювати в досить ранньому віці. У 19 років він жваво торгував солодощами.

Це був своєрідний «старт» Френка в кондитерській індустрії. Мало-помалу Марс сховався по службових сходах, і почав досить-таки непогано заробляти.

Багатим назвати його було важко, але у Френка був свій будинок, стабільний дохід, та до 28 років він одружився на своїй дівчині Етель. До речі, дружина Франкліна Марса і стала його першим партнером по бізнесу. Коли Марсу виповнилося 28, він вирішує «зав'язати» з роботою, і почати свою власну справу. Удвох з дружиною вони починають торгувати солодощами. Перший «магазин» Марсів знаходився прямо в їх будинку, і торгівля відбувалася через кухонне вікно. Справа пішла, продажі постійно зростали, і подружжя прийняли рішення заснувати свою компанію.

Вони назвали її «Mar-o-Bar», сталося це в 1911 році. Так почала здійснюватися мрія Френка про власний бізнес. Асортимент товару перебував тоді в основному з цукерок з різною начинкою. Нічого оригінального. Ідея, докорінно змінила життя Френка, і надає його бізнесу суттєвий «розгін», прийшла до нього випадково. Шоколад в той час продавався виключно на вагу. Природно, він швидко танув у руках, люди бруднилися, це було незручно і неприємно. Френк подумав – а що, якщо продавати шматочки шоколаду, загорнуті у фольгу.

Так з'явився на світ батончик «Milky Way». Буквально за кілька днів він став своєрідним хітом серед солодощів. До початку 1925 року батончик «Milky Way» б'є всі рекорди продажів у даному сегменті ринку. 20-ті роки. Компанія «Mars» відкриває свою фабрику недалеко від Чикаго. Штат компанії постійно зростає. З'являються нові продукти. Серед них – відомий всьому світу батончик «Snickers».

У цей час син Френка, Форрест, закінчує Єльський університет. Отримавши диплом, він має тверді наміри увійти в світ бізнесу. Форрест вирушає у Великобританію, де відкриває свою справу. За однією з версій, причиною його від'їзду з Штатів послужив розбрат з батьком. Одне відомо точно – Форрест «стартував у бізнесі на гроші батька. Крім того, його компанія отримала право на виробництво та розповсюдження шоколаду «Milky Way».

Так що, навіть якщо вірити версії про сварку Френка і Форреста, певні стосунки вони все ж підтримували.

В 1932 році, в місті Слоу, Форрест купує невелике приміщення для виробництва. До речі, саме на цій фабриці згодом з'явиться ще один не менш відомий продукт компанії – батончик «Mars».

Обзавівшись скромним штатом співробітників, Форрест почав працювати. Треба відзначити той факт, що Марс-молодший не концентрувалася виключно на кондитерських виробках, як його батько. Саме з його подачі асортимент компанії поповнився кормами для тварин – «Whiskas» і «Pedigree». Батькові Форреста належала ідея з батончиком «Milky Way». Форрест не був би істинним Марсом, якщо б не придумав щось своє, не менш грандіозне. Це йому вдалося повною мірою – цукерки «M&M» – дітище Форреста Марса.

Їх карколомний успіх пояснювався дуже просто – вони були покриті спеціальною оболонкою, і не танули в руках. Ця особливість лягла в основу рекламного слогану, який ми чуємо і сьогодні: «Тане в роті, а не в руках». Популярність цукерок була настільки велика, що Форрест прийняв рішення перейменувати свою компанію в «M&M Ltd». На жаль, Френк Марс вже не міг розділити з сином його тріумф – у 1934 році він помер від серцевої недостатності.

Найуспішною угодою для компанії «M&M Ltd» стала купівля підприємства «Uncle ben's». Ця компанія була лідером серед виробників рису швидкого приготування. Маючи такий потужний асортиментом, Форрест все частіше поглядав у бік американського ринку. У 1964 році він поєднує свою компанію з компанією батька. Так з'явився гігант «M&M» / «Mars». Що цікаво, Форрест і чути не хотів про вихід на біржу, і наполягав на тому, що бізнес повинен залишитися у розпорядженні сім'ї.

Форрест Марс не любив афішувати ні себе, ні свої доходи. Його не спокушали обкладинки популярних бізнес-журналів. Все свій час Форрест працював, засучивши рукава, і ніщо інше його не цікавило. Своєю тодішньою структурою компанія була дуже схожа на сучасний «Apple». Про неї практично

неможливо було отримати якісь відомості. Але деякі методи, які застосовувалися «Mars» щодо своїх співробітників, все-таки відомі.

В першу чергу, це жорсткий контроль за якістю продукції. Для співробітників Форрест намагався створити найкращі умови роботи, бо чудово розумів, що успіх компанії залежить від них. Це, правда, не заважало йому піддавати винних працівників жорстокій критиці, іноді переходячи на особистості. Ще один важливий момент – в компанії «Mars» відмовилися від кабінетів, і будь-яких перегородок, що відокремлюють працівників один від одного. Зроблено це було для того, щоб всі співробітники могли відчувати себе однією командою. На сьогоднішній день така організація робочих місць теж користується чималою популярністю в деяких компаніях. Також необхідно відзначити той факт, що компанія однією з перших обзавелася власним центром навчання персоналу.

Гігант «Mars» так і залишився приватною компанією, можливо, найбільшою в світі. Їй керують вже онуки Френка – Жаклін, Форрест-молодший і Джон. Компанія докладає великі зусилля для того, щоб її продукція відповідала сучасним вимогам.

Так, «Mars» відмовилася від застосування багатьох, потенційно шкідливих добавок, та істотно змінила склад майже всіх своїх продуктів. Наприклад, однойменний батончик позбувся штучних ароматизаторів, і став набагато менш калорійним. Компанія постійно проводить акції з метою пропаганди здорового способу життя, зокрема, в Англії. «Mars» продовжує розвиватися, справи у компанії йдуть чудово, незважаючи на кризу. І, судячи з усього, ми так і не станемо свідками виходу компанії на IPO [12].

Розрахуємо рівень конкурентоспроможності міжнародної корпорації «Mars Україна» та її конкурентів на вітчизняному ринку за методом складання конкурентного профілю (табл. 2.7).

Матриця конкурентного профілю міжнародної корпорації «Mars Україна» на вітчизняному ринку

Чинники конкурентоспроможності	Ваговий коефіцієнт	Корпорація «Mars Україна»		Головні конкуренти			
				Корпорація «Рошен»		ТОВ «АВК»	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Продукція	0,4						
1.1. Якість	0,25	7	1,75	7	1,25	5	1,25
1.2. Асортимент продукції	0,15	5	0,75	3	0,45	3	0,45
2. Ціна	0,3						
2.1. Продажна	0,15	5	0,75	5	0,75	4	0,60
2.2. Відсоткова знижка	0,05	4	0,20	3	0,15	2	0,10
2.3. Термін оплати	0,1	4	0,40	3	0,30	3	0,30
3. Канали збуту	0,2						
3.1. Форми збуту	0,1	4	0,40	4	0,40	4	0,40
3.2. Система транспортування	0,05	7	0,35	7	0,35	7	0,35
3.3. Система контролю замовлень	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15
4. Просування товару на ринку (реклама)	0,1	2	0,20	4	0,40	4	0,40
Загальна оцінка	1		5,00		4,20		4,00

Примітка: експертна оцінка ставиться від 0 до 5, де 0 – найгірше значення, а 5 – найкраще значення.

Джерело: розраховано автором

За результатами розрахунків по матриці конкурентного профілю отримано такі оцінки: на першому місці корпорація «Mars Україна» з оцінкою 5,00. Корпорація «Рошен» на другому місці з оцінкою – 4,20. На третьому місці – ТОВ «АВК» з оцінкою – 4,00.

Визначимо рівень конкурентоспроможності корпорації «Mars Україна» та її конкурентів в Україні за методом оцінки конкурентних переваг, що представлено в табл. 2.8.

Оцінка рівня конкурентоспроможності корпорації «Mars Україна» в Україні за методом оцінки конкурентних переваг

Найменування конкурентних переваг підприємства	Вагомість КФУ	Бальна оцінка		
		Корпорація «Mars Україна»	Підприємства-конкуренти	
			Корпорація «Рошен»	ТОВ «АВК»
Імідж підприємства	0,1	10	10	8
Рівень використання виробничих потужностей	0,12	9	9	8
Широта асортименту	0,17	9	7	5
Рівень якості продукції	0,15	9	9	9
Витрати на рекламу	0,14	6	4	7
Ціни на продукцію	0,12	9	9	8
Рівень автономії виробництва	0,2	10	9	6
Разом	1,0	8,88	8,06	7,10

Примітка: Бальна оцінка проводилась за шкалою від 1 до 10 балів.

Джерело: розраховано автором

За цим методом розраховується зважена оцінка конкурентних переваг корпорації «Mars Україна» як сума добутків бальної оцінки та коефіцієнта вагомості та отримуються середні значення бальної оцінки конкурентних переваг підприємства в такій послідовності:

3. Визначаємо середню оцінку ключових факторів успіху підприємств- конкурентів корпорації «Рошен» та ТОВ «АВК».

4. Розраховуємо конкурентну позицію корпорації «Mars Україна» за формулою (2.1).

Визначимо конкурентну позицію досліджуваних підприємств:

$$КП_{\text{Mars}} = (8,88 - (8,06+7,10)/2) / (8,06+7,10) = 0,09$$

$$КП_{\text{Рошен}} = (8,06 - (8,88+7,10)/2) / (8,88+7,10) = 0,01$$

$$КП_{\text{АВК}} = (7,10 - (8,88+8,06)/2) / (8,88+8,06) = -0,08$$

Корпорація «Mars Україна» має найбільш сильну конкурентну позицію порівняно зі своїми конкурентами (КП=0,09). Корпорація «Рошен» (КП=0,01)

та ТОВ «АВК» (КП=-0,08) мають значно слабкішу конкурентну позицію на кондитерському ринку України порівняно з корпорацією «Mars Україна».

Розрахуємо конкурентоспроможність корпорації «Mars Україна» за методом бальної оцінки з врахуванням коефіцієнта вагомості чинників (табл. 2.9). За даним методом визначаємо показник конкурентних переваг підприємства за формулою 2.2.

Таблиця 2.9

Метод бальної оцінки конкурентоспроможності корпорації «Mars Україна» на ринку солодоців України з врахуванням коефіцієнта вагомості чинників

Чинники конкурентоспроможності підприємства	Коефіцієнт вагомості	Корпорація «Mars Україна»		Корпорація «Рошен»		ТОВ «АВК»	
		Бали	Значення	Бали	Значення	Бали	Значення
1. Частка ринку	0,2	4	0,80	7	1,40	4	0,80
2. Рентабельність продукції, %	0,2	6	1,20	6	1,20	6	1,20
3. Середня зважена ціна, грн.	0,15	8	1,20	7	1,05	8	1,20
4. Якість продукції	0,15	10	1,50	9	1,35	9	1,35
5. Строк виконання замовлення, днів	0,15	7	1,05	9	1,35	8	1,20
6. Рівень визнання бренду підприємства	0,1	10	1,00	9	0,90	8	0,80
7. Витрати на рекламу, тис. грн.	0,05	5	0,25	9	0,45	9	0,45
Σ	1		7,00		7,70		7,00

Примітка: Бальна оцінка проводилась за шкалою від 1 до 10 балів.

Джерело: розраховано автором

$$\text{Пк.п. Рошен} = 1,0$$

$$\text{Пк.п. Mars} = 7,00/7,70=0,90$$

$$\text{Пк.п. АВК} = 7,00/7,70=0,90$$

За результатами оцінки аналізованих трьох підприємств, якщо переваги підприємства перевищують переваги конкурента на 30%, то необхідно вивчити дії конкурентів та детально вивчити їх досвід роботи на даному ринку. Перевищення на 30 – 50% – підприємство займає стійке положення на ринку. Перевага в 50 – 70% – підприємство працює успішно, але необхідно

нарощувати переваги, які вже є. Більше 70% – підприємство повністю контролює ринок, але його основною метою є збереження завойованих позицій.

Конкурентні переваги корпорації «Рошен» на 10% перевищують переваги корпорації «Mars Україна». Конкурентні переваги ТОВ «АВК» є нижчими від корпорацій «Рошен» та однаковими з корпорацією «Mars Україна». Корпорації «Mars Україна» для роботи в Україні необхідно вивчити дії вітчизняних конкурентів та детально вивчити їх досвід роботи на ринку солодошів, переглянути цінову політику на продукцію, щоб зробити її більш доступною для споживачів.

Висновки до розділу 2.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведена діагностика рівня глобальної конкурентоспроможності міжнародних компаній на світовому ринку. Визначено країни, що потрапили у десятку найбільш конкурентоспроможних економік світу у за період 2000-2024 р.р., серед яких перші місця рейтингу посіли США, Сінгапур, Швейцарія, Гонконг і Данія. Досліджено рейтингу «Fortune 500», в який входять світові міжнародні корпорації, що працюють в різних сферах. Доведено, що за 15 з останніх 19 років лідером світового ринку серед глобальних підприємств за рейтингом Fortune Global є компанія Wal-Mart Stores Inc., заснована в США.

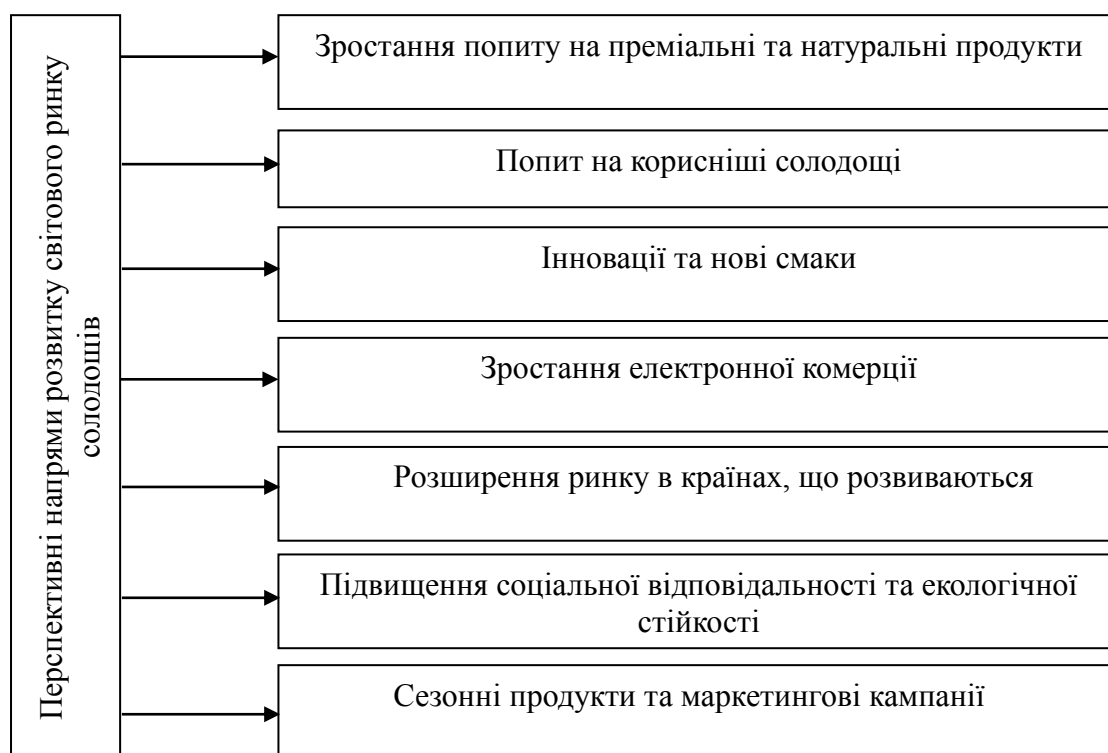
Проаналізовано діяльність корпорацій «Nestle» та «Mars» в Україні. З'ясовано, що конкурентні переваги корпорації «Рошен» на 6% перевищують переваги корпорації «Nestle» в Україні. Конкурентні переваги ТОВ «АВК» є нижчими від корпорацій «Nestle» та «Рошен». Конкурентні переваги корпорації «Рошен» на 10% перевищують переваги корпорації «Mars Україна». Конкурентні переваги ТОВ «АВК» є нижчими від корпорацій «Рошен» та однаковими з корпорацією «Mars Україна».

РОЗДІЛ III.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МІЖНАРОДНИХ
КОМПАНІЙ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ СОЛОДОЦІВ

3.1. Перспективи розвитку світового ринку солодоців

Світовий ринок солодоців останніми роками демонструє стабільне зростання, і перспективи його розвитку виглядають оптимістично, завдяки змінам у споживчих уподобаннях, інноваціям у продукції та зростанню попиту на різноманітні види кондитерських виробів у різних регіонах світу. Зважаючи на ці чинники, ключовими тенденціями, що впливають на світовий ринок солодоців та основні драйвери його розвитку є наступні (рис. 3.1).



Джерело: побудовано автором

Рис. 3.1. Перспективні напрями розвитку світового ринку солодоців

1. Зростання попиту на преміальні та натуральні продукти.

Споживачі дедалі більше надають перевагу продуктам із високоякісних інгредієнтів, зокрема шоколаду з високим вмістом какао, натуральними підсолоджувачами та відсутністю штучних добавок. Також підвищений інтерес до органічної продукції та продукції без ГМО змушує виробників адаптувати свої асортименти під ці вимоги. Виробники інвестують у розвиток лінійок преміум-класу, які орієнтовані на вишуканий смак та екологічні стандарти, щоб задовольнити попит сегменту покупців, які готові платити більше за якісні солодоші.

2. Попит на корисніші солодоші.

Зростає попит на низькокалорійні солодоші та продукти без цукру, що зумовлено глобальною тенденцією до здорового способу життя. Споживачі шукають альтернативи традиційним солодошам: батончики без цукру, продукти з низьким вмістом вуглеводів, солодоші з доданими вітамінами та мінералами, енергетичні батончики тощо. Це стимулює виробників використовувати інноваційні технології, зокрема застосування підсолоджувачів із низьким глікемічним індексом, таких як стевія та еритрит, щоб створювати продукти, які мають приємний смак і при цьому відповідають потребам у здоровому харчуванні.

3. Інновації та нові смаки.

Виробники солодошів активно експериментують з новими смаками, текстурами та формами, щоб зацікавити сучасного споживача. Поява нетрадиційних поєднань смаків, наприклад, шоколаду з перцем чилі чи морською сіллю, а також фруктових цукерок з незвичними ароматами робить ринок більш динамічним і привабливим для молодих споживачів. Такі тренди, як часткова заміна шоколаду на рослинні компоненти або адаптація рецептів під нові дієти, сприяють збільшенню ринкових можливостей та створенню продуктів, що відповідають запитам різних культурних груп.

4. Зростання електронної комерції.

З розвитком онлайн-платформ та посиленням ролі електронної комерції, продажі солодошів через інтернет стали значною частиною світового ринку. Онлайн-майданчики дозволяють споживачам легко купувати рідкісні та преміальні продукти з різних країн, розширюючи доступність і асортимент. Крім того, персоналізовані сервіси, що пропонують доставку солодошів, створюють комфортні умови для покупки та дають можливість вибору між локальними та міжнародними виробниками.

5. Розширення ринку в країнах, що розвиваються.

Ринки країн, що розвиваються, зокрема в Азії, Латинській Америці та Африці, демонструють значне зростання попиту на солодоші. Це зумовлено зростанням рівня доходів та урбанізацією, що робить солодоші доступнішими та збільшує інтерес до різноманітної продукції, яка є популярною у розвинених країнах. Виробники активно інвестують у ці регіони, відкриваючи нові підприємства, налагоджуючи партнерства з місцевими дистриб'юторами та адаптуючи продукцію до місцевих смакових уподобань.

6. Підвищення соціальної відповідальності та екологічної стійкості.

Зміни клімату та виснаження ресурсів змушують виробників солодошів інвестувати в екологічно чисті та соціально відповідальні рішення. Зокрема, збільшується використання екоупаковки, зменшується кількість пластикових матеріалів, популяризується концепція «zero waste». Виробники також прагнуть забезпечити прозорість постачання сировини, в тому числі какао, кави та цукру, щоб відповідати стандартам етичного виробництва. Це дає можливість не тільки зберегти природні ресурси, але й підвищити репутацію брендів в очах екологічно свідомих споживачів.

7. Сезонні продукти та маркетингові кампанії.

Виробники активно використовують сезонність, випускаючи обмежені серії продукції на свята, такі як Різдво, Великдень, День святого Валентина тощо. Така стратегія дозволяє не тільки збільшити продажі, але й залучити нових клієнтів через цікаві маркетингові кампанії та яскраве оформлення

упаковки. Це також стимулює споживачів до здійснення спонтанних покупок, що позитивно впливає на обсяги продажів.

Однак, тренди на ринку кондитерських виробів змінюються достатньо швидкими темпами, відображаючи зміни смакових уподобань та переваг споживачів. Найбільш визначальні тенденції кондитерського ринку у 2024 році визначені на основі щорічного звіту «Taste Tomorrow» компанії «Puratos». Звіт формувався на базі інструменту «AI Trend Radar» за результатами опитування понад 20 000 споживачів із 50 країн світу [41,42]. За даними цього звіту у 2024 році на глобальному ринку солодоців в кондитерському, хлібобулочному та шоколадному секторі превалюватимуть наступні тенденції (рис. 3.2).



Джерело: побудовано автором

Рис. 3.2. Перспективні напрями розвитку світового ринку солодоців

Головними трендами на світовому ринку солодоців у 2024 році стали штучний інтелект, переосмислена класика та локальні продукти.

1. Вплив штучного інтелекту на світовий ринок солодоців. На рівні кондитерських виробів дослідження вказує на те, що рух «Tech Inspired» є однією з рушійних сил, які формуватимуть сектор у 2024 році. Його суть полягає в інтеграції передових технологій, таких як штучний інтелект, зумовлених зростаючим попитом споживачів на унікальні продукти, які відповідають стилю сучасного життя, дозволяють отримати максимум насолоди від споживання солодоців.

На відміну від 35% у 2018 році, у даний час 42% споживачів у всьому

світі віддають перевагу онлайн-купівлям, спонукаючи кондитерські компанії, пекарні розширювати пропозицію та покращувати презентацію готових кондитерських виробів. Увага споживача акцентована на зовнішньому вигляді продукту, його оформленні. Десерти та інші кондитерські повинні бути не тільки смачними, а й достойними «Instagram». Особливо це стосується покоління Z та Y. Протягом останніх років особливою популярністю серед споживачів користуються бенто-торти, «Cake to go» (тортик на одного в паперовому стаканчику), японські моти на основі рисового тіста, а також дзеркальні торти, покриті глянцевою глазур'ю. При цьому якість продукції залишається одним з ключових критеріїв вибору кондитерського виробу сучасними споживачами.

2. Свідоме споживання. Сьогодні, купуючи будь-який десерт, випічку, чи інші солодощі, споживач прагне отримати як якісний смачний продукт, так і новий досвід, яскраві враження від упаковки або назви. І не дивлячись на те, що споживачі прагнуть спробувати нові продукти, вони шукають інновації у вже знайомих продуктах, як наприклад – круасани із новими наповнювачами, у незвичній подачі. Цікаве оформлення, новий зовнішній вигляд спонукає споживачів придбати новинку.

Результати досліджень в рамках «Taste Tomorrow» свідчать, що біля 73% сучасних споживачів віддають перевагу класичним видам десертів, які вони знають і котрим довіряють. Постійне розширення асортименту та наявність новинок заохочує споживачів купувати продукт знову і знову. Так, сьогодні споживач може знайти круасани з вишневим, полуничним, абрикосовим джемами, з ванільною або шоколадної начинками. Також розширюється пропозиція овочевих начинок. Наступна вимога, яку покупці пред'являють ринку – наявність великого вибору продукції як на ринку загалом, так і у окремих брендів.

У сегменті виробництва хліба та хлібобулочних виробів можна виділити декілька важливих тенденцій:

- збільшення різноманітності продукції;
- орієнтація споживачів на здорове харчування та зміна сприйняття

хліба;

- зростання попиту на крафтові види хліба;
- розвиток «хлібного» стритфуду.

Як і у інших сегментах, на ринку хліба споживачі продовжують прагнути до мінімального використання добавок і віддають перевагу натуральним інгредієнтам.

Місцева автентичність. Тривалий період популярною була тенденція щодо підвищеного попиту на кондитерські вироби з різних країн світу. Для споживачів було важливо спробувати щось унікальне або ексклюзивне. Проте, останнім часом ситуація змінилася. Наразі біля 39% людей принаймні щотижня купують вироби місцевих кондитерів або кондитерських підприємств, а також виготовлені з місцевих інгредієнтів.

Сталий розвиток також є важливим чинником: 70% вважають, що споживання місцевих продуктів краще для навколишнього середовища, а 65% опитаних респондентів вважають, що це більш корисно для здоров'я.

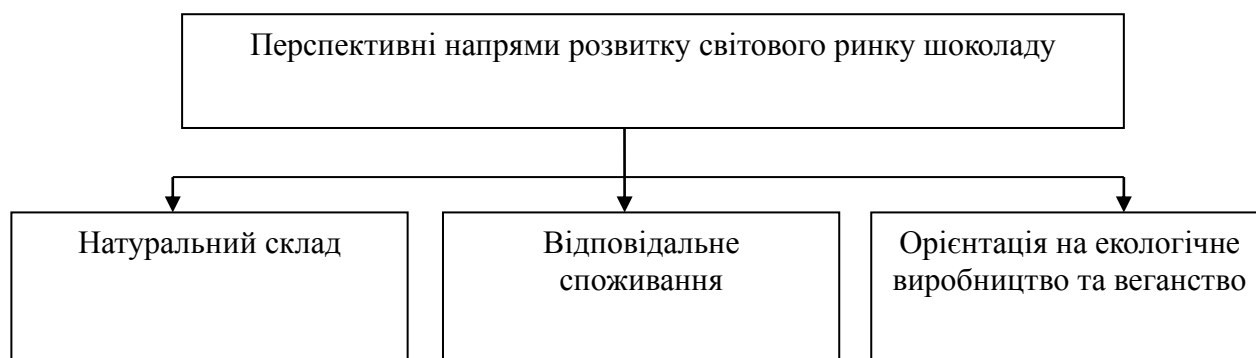
3. Веганство та екологічно орієнтоване сільське господарство. Перевага продуктів рослинного походження. Натуральні та органічні солодощі.

Сегмент рослинної їжі зараз зростає найбільшими темпами. Основою для розвитку тренду є: поширення веганства та вегетаріанства серед молоді, відмова від їжі тваринного походження на користь рослинної. Здоровий спосіб життя, дотримання лікувальних дієт і уважне ставлення до складу продукту – новий тренд серед споживачів. Безліч європейців віддають перевагу корисним і натуральним продуктам, в складі яких природні барвники і екстракти, а не синтетичні замінники. Такі зміни відбуваються під впливом природніх та органічних трендів. Зокрема, споживачі віддають перевагу необробленим хлібобулочним виробам без штучних домішок. А 28% від загальної кількості опитаних готові платити за них більше. Фактично, 71% споживачів у всьому світі купували б більше в пекарнях, де все випікається з натуральних інгредієнтів.

Позиціонування продукції як такої, яка містить тільки натуральні

інгредієнти (без штучних барвників і ароматизаторів, зі справжніми шматочками фруктів, «Без ГМО») має величезний успіх серед тих споживачів, які хочуть бути впевнені в користі продукції.

У 2024 році на глобальному ринку шоколаду превалюватимуть наступні тенденції (рис. 3.3).



Джерело: побудовано автором

Рис. 3.3. Перспективні напрями розвитку світового ринку шоколаду

Головними трендами розвитку світового ринку шоколаду у 2024 році є: натуральний склад, відповідальне споживання, орієнтація на екологічне виробництво та веганство.

1. **Натуральний склад.** Аналіз світових тенденцій вказує, що значна кількість людей вважає шоколад невід’ємною частиною здорового харчування, тому 65% споживачів у світі віддають перевагу продуктам, які приносять користь їхньому здоров’ю. Аналіз ринку шоколаду показує на тенденцію до збільшення попиту на дорогий гіркий шоколад. Його любляють ті, хто при здоровому способі життя не хоче відмовлятися від солодких продуктів.

Окрім того, споживачі, які орієнтовані на здоровий спосіб життя, прагнуть мати більше енергії або кращий настрій, все частіше обирають шоколад з рослинними інгредієнтами, такими як квіти, листя, коріння, насіння або стебла рослин. Ці види шоколаду цінуються за свої лікувальні, ароматичні або кулінарні властивості. За даними Звіту «Taste Tomorrow» 68% вважають,

що рослинні компоненти підвищують корисність шоколаду. А 73% споживачів переконані, що рослинні компоненти додають смаку шоколаду.

Оригінальні інгредієнти яскраво виділяють продукцію серед конкурентів. Так, шоколад з сіллю, сало в шоколаді, новий дизайн упаковки, акцент на новому способі виробництва (handmade) дозволяють розширити споживчу аудиторію та збільшити продажі за рахунок охоплення більш великого сегменту ринку.

2. Відповідальне споживання. Іншим важливим трендом сьогодення є свідоме споживання, орієнтація на екологічне виробництво та зелений маркетинг. Вказані тенденції вже сприймається як необхідність, а не просто модний тренд. Відповідно основні цілі виробників шоколадної продукції – завоювати лояльність споживачів і партнерів, шляхом турботи про екологію та раціональне споживання ресурсів. Даний тренд значною мірою визначає концепцію розвитку бізнесу у сфері шоколадного виробництва та інших кондитерських виробів.

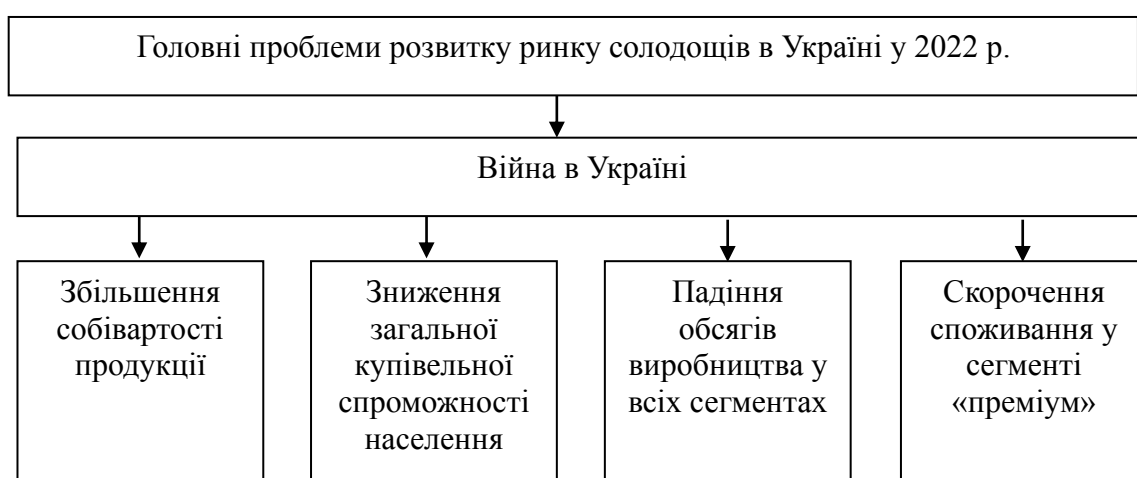
Виробники розробляють нові види шоколаду, які виготовлені без використання шкідливих інгредієнтів, популяризують органічний еко-шоколад з горіхами та фруктами, акцентують увагу на органічності сировини. Багато крупних виробників та невеличких шоколадних майстерень розвивають нову концепцію шоколаду – натуральні продукти Organic, шоколад без цукру, без глютену, без консервантів, барвників тощо.

3. Орієнтація на екологічне виробництво та веганство. Не менш поширеною є тенденція до споживання веганських шоколадних продуктів. Відповідно до загальносвітових тенденцій, такий вибір на користь веганських шоколадів породжує почуття гордості у споживачів, оскільки це відображення їхнього здоров'я та соціальної свідомості [41,42].

3.2. Стан та перспективи післявоєнного відновлення ринку солодошів України

За даними «Української Асоціації Аграрного Експорту» в умовах війни Україна у 2022 році зменшила обсяги експорту кондитерських виробів з цукру до 70 тис. тон, проте зберегла свої позиції на глобальному ринку солодошів і посіла 13-е місце [59].

Головним проблемами розвитку ринку солодошів в Україні у 2022 році були такі (рис. 3.4).



Джерело: складено автором за [49]

Рис. 3.4. Головні проблеми розвитку ринку солодошів в Україні у 2022 р.

Вплив падіння гривні на вартість сировини, що імпортується на виробництво кондитерських товарів з борошна, спровокувало збільшення попиту на дешеві продукти (вафлі, пряники, крекери). Виробництво дешевих продуктів з якісної сировини не рентабельно. Відтак збільшення попиту на бюджетний сегмент солодошів призвело до змін на виробництві найбільш популярних товарів, а саме зміни технологій. Натомість кондитерські підприємства почали використовувати вітчизняні, або більш дешеві складники імпортованої сировини. Ще одним із факторів основних проблем розвитку кондитерської галузі є те що в основному виробники, що імпортують зосередились на поповненні ринку дешевою продукцією [49].

Також це є однією з проблем розвинення кондитерської галузі, оскільки

відбувається перенасичення ринку товарів, що впливає на зменшення збуту виробниками української продукції. Більшість експортерів нашої країни це сусідні держави, оскільки українці полюбляють голландські, турецькі, польські та німецькі солодоші. Тому ці товари радують не тільки прийнятною ціною, а також якістю. Сумарно в 2020 році імпорт кондитерських товарів склав більше 30 тис. тон, а 2021 року більш ніж 35 тис. тон [49].

У 2021 році для українських компаній перервалася кількарічна тенденція поступового зростання поставок за кордон цієї групи солодошів. В Українській Асоціації Аграрного Експорту зазначають, що найбільшим попитом за кордоном користуються українські цукерки ірис та інші з вареного цукру, карамель, желе, білий шоколад тощо. У першому півріччі 2023 року Україна експортувала понад 40 тис. тон цукрових кондитерських виробів вартістю близько 85 млн доларів США. Зараз головними споживачами наших солодошів з цукру є Польща, Румунія і Казахстан, які спільно забезпечують третину закупівель.

За узагальненими даними Міжнародного торгового центру (ІТС), у 2022 році експорт цукрових солодошів перевищив 14 млрд доларів США, що на 6 % більше показника 2021 року. В кількісному виразі експорт кондитерських виробів минулого року становив майже 4 млн тон. В цьому сегменті найбільшими постачальниками на світовий ринок виступають Німеччина (437 тис. тон), Китай (428 тис. тон) і Туреччина (315 тис. тон). Чільну десятку експортерів також доповнюють Іспанія, Бельгія, Нідерланди, США, Канада, Індія та Польща. В цілому світова торгівля цукровими солодошами дещо скоротилась на початку пандемії COVID-19 у 2020 році внаслідок економії витрат споживачами та посилення тренду на здорове харчування, однак з наступного року швидко відновила зростання [59].

За даними Української асоціації аграрного експорту, за підсумками 2023 року Україна покращила показники експорту кондитерських виробів. Так, збільшились обсяги й виторг від експорту кондитерських цукрових виробів – 186 млн доларів США (+34%) за 86 тис. т (+23%). Какао-продуктів та шоколаду

продано на суму 195 млн доларів США (+32%) в кількості 55 тис. т (+18%). Позитивна динаміка фіксувалась і в постачаннях на міжнародний ринок хлібобулочних кондитерських виробів – 89 тис. т (+29%) вартістю 213 млн доларів США (+40%) [8,10].

Кількість діючих підприємств-виробників кондитерської продукції за видами за період 2020-2022 роки представлено табл. 3.1.

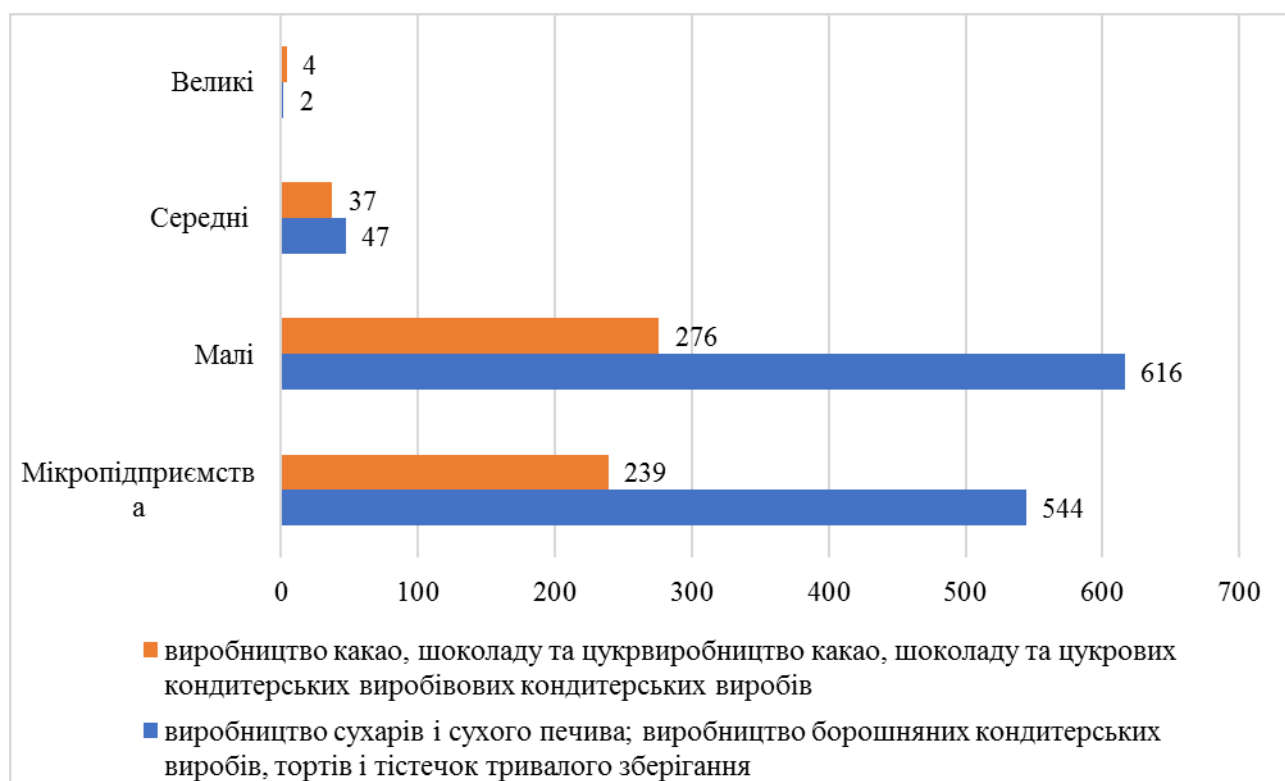
Таблиця 3.1

Кількість діючих підприємств, що здійснюють виробництво кондитерської продукції різних видів за період 2020-2022 р.р.

Продукція	Роки			Відхилення 2022/2020 р.р.	
	2020	2021	2022	Абсол.	%
Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	357	350	317	-40	-11,2
Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	852	795	665	-187	-21,9

Джерело: складено за [66]

За аналізовані 3 роки кількість підприємств, що займається виробництвом представлених в табл. 3.1. видів кондитерської продукції знизилась. Особливо стрімке падіння спостерігається в 2022 році. Кількість виробників, що виробляють шоколад та цукерки за три роки зменшилась на 40 підприємств, або 11,2%. Значно більше падіння спостерігається серед кількості виробників печива, інших борошняних виробів та тортів. 187 суб'єктів господарювання припинили виробництво даного виду продукції, що становить майже 22%. Із загальної кількості підприємств виробників цукрових кондитерських виробів у 2022 році 55,8% відносились до категорії ФОП, тоді як виробників борошняних кондитерських виробів серед даної категорії було 68,7%. Розподіл кількості підприємств за розмірами представлено на рис. 3.5.

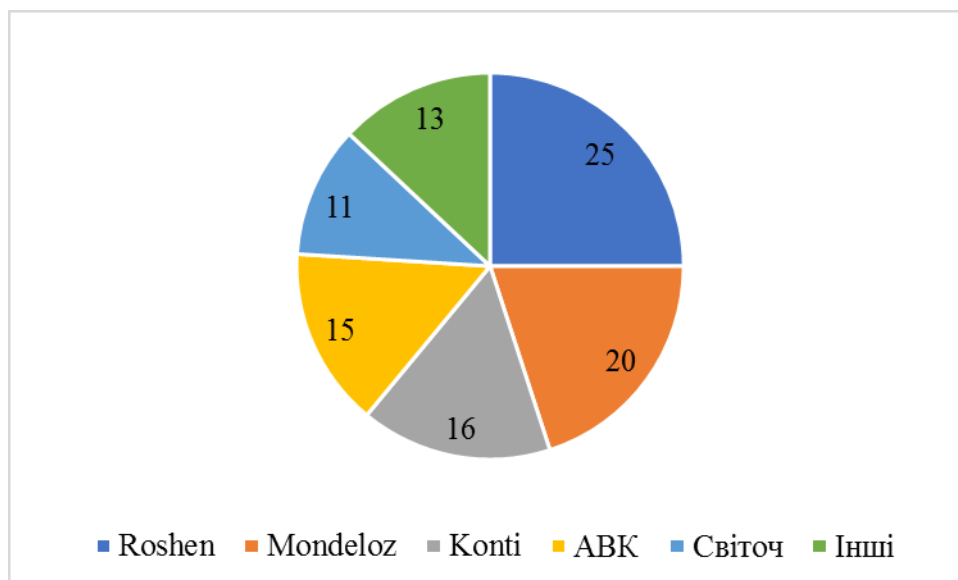


Джерело: складено за [66]

Рис. 3.5. Розподіл кількості вітчизняних підприємств за розмірами за період 2020-2022 р.р.

В структурі виробників кондитерських виробів різних видів найбільшу частку становлять малі підприємства. Такими є майже 87% виробників цукрових та шоколадних кондитерських виробів, з них 86,5% є мікропідприємствами. Серед виробників сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок частка малих підприємств становить 92,%, з них мікропідприємств – майже 88% [66].

Серед найбільших виробників можна виокремити «Roshen», «Mondeliz» «АВК», «Світоч», «Konti», «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі» «Полтава-кондитер», «Київський ББК», «Vatsak» та ін. Частки ринку найбільших вітчизняних виробників представлені на рис. 3.6.



Джерело: складено за [66]

Рис. 3.6 Частки вітчизняного ринку солодоців, що займають найбільші виробники за період 2020-2022 р.р.

Початок активних бойових дій в частині регіонів України, став основним чинником суттєвого скорочення обсягів виготовлення кондитерської продукції практично всіма національними виробниками (виробництво скоротилося на 18,8%). При цьому основним видом кондитерської продукції залишаються борошняні вироби (59,9% в структурі виробництва), в той час як на частку какао-містких/шоколадних та цукристих припадає, відповідно 20,2% та 19,9%.

Повномасштабна війна зумовила певні корективи в комерційних планах українських кондитерів, орієнтованих на експорт [70,71]. Протягом 2022 року відзначається скорочення експорту солодоців на 34,9% в фізичному вимірі при тому, що надходження валютної виручки скоротилися вдвічі.

Товарна структура експорту вітчизняних солодоців у 2022 році наведена на рис. 3.7.



Джерело: складено за [4]

Рис. 3.7. Товарна структура експорту вітчизняних солодоців у 2022 році

Товарна структура експорту вітчизняних солодоців у 2022 році була наступна: цукристі кондитерські вироби – 32,0%, борошняні – 41,1% та какао-місткі/шоколадні – 27,0%.

Незважаючи на наявність розвиненого внутрішнього виробництва кондитерської продукції в Україні, обсяги імпортованих поставок традиційно були високими. В 2022 році відзначається скорочення імпортованих поставок кондитерських виробів всіх категорій на 3,6%, в той час як валютні витрати скоротилися на 12,6%. Основними постачальниками були країни ЄС та Східної Європи. Протягом 2022 року загальне споживання кондитерських виробів в Україні скоротилося на 10,3%. При цьому відоме споживання борошняних кондитерських виробів скоротилося на 4,3%, какао-містких та шоколадних – на 21,7% та цукристих – на 14,6% [4].

За даними компанії «ProConsulting» протягом 2022 року в кондитерській галузі близько 20% підприємств постраждали від воєнних дій чи були закриті. Обсяги виробництва скоротилися на 10-12%, але це не спричинило дисбаланс чи дефіцит продукції на ринку, оскільки у відсотковому співвідношенні через міграцію населення та зниження купівельної спроможності обсяги споживання теж скоротилися.

Вітчизняні виробники забезпечують 90% кондитерської продукції, і лише 10% припадає на імпорт. Водночас географія експорту української продукції дещо змінилася протягом 2022 року: припинилися постачання до рф і білорусі, але збільшилися до країн ЄС. Загалом обсяги експорту в 2022 році знизилися на 10%. Великим виробникам було легше справитися з викликами у 2022 році, й за цей час лідери вітчизняної кондитерської галузі не змінилися.

До Топ-5 виробників кондитерських виробів в Україні у 2022 році відносяться:

1. Корпорація «Рошен».
2. Кондитерська фабрика «АВК».
3. Виробниче об'єднання «Конті».
4. Корпорація «Бісквіт-шоколад».
5. Кондитерська фабрика «Житомирські ласощі».

Глобальними тенденціями на ринку вітчизняної кондитерської продукції є наступні:

- посилення конкуренції через зниження темпів приросту споживання продукції на світовому ринку;
- багато українських виробників відкривають нові експортні напрями та розширюють присутність на іноземних ринках;
- обсяг споживання кондитерських виробів на основі цукру скорочується, але водночас у споживачів спостерігається зростання поведінки «інтуїтивного харчування» та відмова від обмежень, які діяли раніше;
- сьогодні на вибір споживача того чи іншого продукту впливає ціна, якість, зовнішній вигляд. А також, особливо це стосується покоління Z, продукція повинна бути не тільки смачною, а й достойною Instagram, щоб фото можна було викласти в інтернет. Ну і, звісно ж, національна ідентичність. «Зроблено в Україні» зараз надзвичайно популярне не лише в Україні, а й за її межами;
- відповідно до статистичних даних, наразі споживання кондитерських виробів оцінюється на рівні 0,5 кг на одного українця на місяць!

Також експерти компанії «ProConsulting» виділили й основні тренди в

оформленні чи подачі кондитерських виробів, які розвивалися протягом останніх двох років: торт на боці або верхом наперед, бенто-торти або як аналог «Cake to go» (тортик на одного в паперовому стаканчику), японські моти на основі рисового тіста та дзеркальні торти – покриті глянцевою глазур'ю [41,42].

У 2023 році Україна експортувала 89 тис. тон хлібобулочних кондитерських виробів, що на 29% більше, ніж у 2022 році. Доходи від експорту солодошів становили 213 млн доларів США, що на 40% більше, ніж попереднього року. Як і інші категорії кондитерської продукції, хлібобулочні солодоші 2023 року показали зростання обсягів експорту.

Основним ринком збуту українських хлібобулочних солодошів у 2023 році був Європейський Союз, на його частку припало 122 млн доларів США, або 57% від загальної вартості експорту.

Головними покупцями українських хлібобулочних солодошів у 2023 році стали:

- Румунія – 14 тис. тон;
- Польща – 14 тис. тон;
- Молдова – 10 тис. тон;
- Латвія – 5 тис. тон;
- Німеччина – 5 тис. тон;
- Грузія – 4 тис. тон;
- Литва – 4 тис. тон;
- Болгарія – 3 тис. тон;
- Азербайджан – 3 тис. тон.

Значні обсяги постачань також здійснювалися до США, Туреччини, Ізраїлю, Іраку, Саудівської Аравії, Ємену, Китаю, ОАЕ та Лівії. Завдяки цьому Україна зберігає позиції в межах 30-го місця у світовому рейтингу експортерів цієї групи солодошів.

Товарна структура експорту кондитерських виробів із борошна у 2023 році складалась переважно із солодкого сухого печива (32 тис. тон), вафель (31 тис. тон), сухарів і грінок (6 тис. тон), пряників (4 тис. тон) та сухого печива (3

тис. тон) [10].

В Українській Асоціації Аграрного Експорту рекомендують галузевим виробникам і експортерам сфокусуватись не лише на традиційній продукції, а й приділити увагу впровадженню новинок зі зміненими найменуваннями, смаками, упаковкою тощо. Доречним також буде просування нішевих продуктів в окремих географічних регіонах (Близький Схід, Тихоокеанська частина Азії, Африка, Латинська Америка), адже глобальний ринок кондитерських виробів з цукру є сформованим і достатнім за обсягами пропозиції, тому диверсифікація товарного асортименту підвищує можливості отримання преміальної виручки [59].

Для того, щоб підприємствам кондитерської галузі вийти на ринок Європейського Союзу, потрібно провести наступні заходи задля збільшення експорту виробів:

- інвестувати у репутацію компанії та торгову марку;
 - участь кондитерських компаній у Міжнародній організації справедливої торгівлі, задля купівлі якісного какао та шоколаду за доступними та адекватними цінами, а також виробництво має бути з дотриманням стандартів якості, та екологічної безпеки;
 - обирати складники виробів, з яких зроблена продукція лише за стандартами якості;
 - інвестувати у наукові дослідження та їх впровадження на підприємствах;
 - активізувати виробництво шляхом впровадження законодавчої бази.
- Зважаючи на думку аналітиків, кондитерським підприємствам потрібно приділити увагу категорії споживачів пенсійного віку та розробити продукцію, оскільки за даними ООН до 2050 року кількість людей похилого віку зросте приблизно в 3 рази [49].

Ринок солодоців має великі перспективи для зростання та розвитку, завдяки постійному оновленню асортименту, інноваціям та адаптації до змін у споживчих уподобаннях. Важливими чинниками для успішного розвитку на

цьому ринку є здатність реагувати на глобальні виклики, такі як попит на здорові продукти, відповідальне споживання та екологічна стійкість. Виробники, які зможуть адаптувати свої стратегії та асортимент під ці потреби, матимуть конкурентні переваги та зможуть значно розширити свої ринкові можливості в майбутньому.

3.3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності міжнародних компаній на ринку солодошів в Україні в умовах післявоєнного відновлення

«Nestlé» – одна з найбільших компаній світу у сфері виробництва продуктів харчування та напоїв, представлена у 187 країнах. Пропонує широкий асортимент продуктів і послуг для сімей та домашніх тварин. Має понад 2 000 торговельних марок. «Nestlé» розпочала діяльність в Україні 1994 року з відкриття представництва, 1998 року придбала контрольний пакет акцій ЗАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» а з 2018 року володіє 100% акцій підприємства. У травні 2003 року в Києві засновано ТОВ «Нестле Україна», а наприкінці того самого року «Nestlé» стала власником 100% акцій підприємства «Волиньхолдинг».

У 2010 році «Nestlé SA» придбала ТОВ «Техноком» у Харкові, виробника продуктів швидкого приготування під ТМ «Мівіна». У 2012 році у Львові було створено «Nestlé Business Service» (NBS Europe), що є одним із семи сервісних центрів «Nestlé» у світі та надає послуги з підтримки підрозділів «Nestlé» у понад 40 країнах світу.

Бізнес «Nestlé» в Україні представлений такими напрямками: кава та напої, кондитерські вироби, кулінарія (холодні соуси, приправи, супи, продукти швидкого приготування), дитяче та спеціальне харчування, готові сніданки, корми для домашніх тварин.

Швейцарська корпорація «Nestlé» скоротила прогноз продажів на весь 2024 рік і повідомила про зростання нижче, чим очікувалося. Корпорації так і не вдалося збільшити обсяги продажів на тлі постійного зростання цін.

Останніми роками галузь упакованих харчових продуктів стикається зі стрімким зростанням витрат, оскільки під час пандемії та після повномасштабного вторгнення РФ в Україні подорожчало все, від соняшникової олії та доставки до упаковки, зерна й енергії. У 2024 році, коли інфляція зменшилася, багато конкурентів «Nestlé» уповільнили зростання цін, сподіваючись повернути покупців, які перейшли на більш дешеві продукти.

Однак, за словами аналітиків, швейцарська група не заспокоїлася так швидко і протягом багатьох років надто сильно урізала бюджети на маркетинг та інновації після кількох кварталів низьких обсягів продажів.

«Nestlé» повідомила, що зараз очікує, що зростання обсягів продажів у 2024 році становитиме приблизно 2%, а базова маржа операційного прибутку від торгівлі (УТОР) – близько 17%. У липні компанія знизила свій прогноз зростання обсягів продажів щонайменше до 3% і спостерігала помірне збільшення маржі УТОР з 17,3% у 2023 році.

Корпорація планує зменшити розмір виконавчої ради «Nestlé», об'єднати підрозділи компанії в Латинській Америці та Північній Америці, а також об'єднати бізнес у Великому Китаї та Азії, Океанії та Африці. Востаннє компанія розпочала реструктуризацію в січні 2022 року, коли її було організовано на п'ять географічних регіонів.

Обсяги продажів «Nestlé» за дев'ять місяців 2024 року, які виключають вплив коливань валют і придбань, зросли на 2%, тоді як аналітики в середньому очікували зростання на 2,5%.

Зростання цін на продукцію «Nestlé» за дев'ять місяців на 1,6% було нижчим за середню оцінку аналітиків у 1,7%. Реальне внутрішнє зростання – або обсяг продажів – зросло на 0,5% проти очікуваного зростання на 0,8%.

Для порівняння, аналітики очікують, що конкурент «Nestlé» корпорація «Unilever» повідомить про підвищення базових цін у третьому кварталі на 1% і про зростання базового обсягу продажів на 3,2%.

Корпорація «Nestlé» зазначила, що обсяги продажів також були стримані ритейлерами та дистриб'юторами, які скорочували запаси, тому що люди не

купують так багато, особливо в країнах із слабкою економікою в Латинській Америці [81,82].

Компанія «Nestlé» в Україні має намір упродовж наступних 2024-2025 років працевлаштувати та взяти на стажування 630 осіб у межах програми для молоді «Nestlé Needs YOUth». «Nestlé» має намір працевлаштувати 320 осіб віком до 30 років, іще 310 осіб буде залучено на стажування.

В Україні корпорація продовжує розвивати програму «Nestlé Needs YOUth», яка сприяє розвитку лідерства, надає можливості для кар'єрного зростання молодим українцям і допомагає отримати першу роботу.

На початку 2023 року «Nestlé» в Україні оголосила про інвестування 42 млн доларів США у будівництво нової фабрики у Волинській області. У Волинській області буде побудовано продовольчий хаб, здійснено розвиток інфраструктури та мережі постачальників, що створить додаткові можливості та нові робочі місця.

З початку 2023 року в межах «Nestlé Needs YOUth» українське представництво «Nestlé» вже взяло на роботу понад 80 співробітників віком до 30 років.

Окрім того, бізнес-сервіс центр «Nestlé» у Львові, де працюють 1 700 осіб, переважно представників молоді, продовжував приймати працівників і в перші місяці повномасштабної війни. Загалом від початку повномасштабної війни корпорація «Nestlé» в Україні працевлаштувала понад 500 осіб.

В Україні програма «Nestlé Needs YOUth» стартувала у 2013 році у Львові, де вже працювала Львівська фабрика «Nestlé» та міжнародний центр із надання бізнес-сервісів «Nestlé Business Service Lviv». За попередні 10 років роботи ініціативи з розвитку кар'єрних можливостей для молоді «Nestlé Needs YOUth» компанія в Україні взяла на роботу більше ніж 4 800 осіб до 30 років, а майже 1900 студентів пройшли стажування та практику в компанії.

Програма «Nestlé Needs YOUth» працює в усьому світі та пропонує працевлаштування людям до 30 років, стажування для студентів і випускників, дуальну освіту, освітні заходи та майстер-класи, а також створює такі

можливості разом із партнерами «Nestlé». Глобальна програма прагне до 2030 року охопити 10 мільйонів молодих людей у всьому світі [81,82].

Компанія «Nestle» в Україні у 2023 році інвестувала у свої фабрики близько 200 млн грн, фокусуючись на безпеці працівників на додачу до раніше оголошених 45 млн доларів США, що вкладаються у будівництво нової фабрики у Смолигові на Волині. Так, протягом першої половини року «Nestle» інвестувала у розвиток фабрик, зокрема у закупівлю та облаштування укриттів на виробництві, придбання нового обладнання та вдосконалення виробничих процесів, модернізацію приміщень, технологічні рішення для зменшення вуглецевого сліду. У другому півріччі 2023 року компанія має намір додатково інвестувати співмірну суму у розвиток своїх виробничих майданчиків. Торік інвестиції склали 35 млн доларів США. За результатами півріччя компанії вдалося зберегти двозначні темпи зростання продажів. Вона також продовжує інвестувати у виробництво і будує нову, четверту в Україні фабрику, роблячи свій внесок у підтримку економіки України [20].

Протягом багатьох років компанія «Mars Україна» реалізує в Україні стратегію добробуту та здоров'я, розроблену корпорацією «Mars», яка базується на 5 ключових елементах:

- добробут кар'єри;
- психічне здоров'я;
- фізичний добробут;
- соціальний добробут
- фінансовий добробут.

2022 рік став найскладнішим роком для багатьох компаній, проте компанія «Mars Україна» переконалася, що чітко сформована стратегія добробуту дала їй можливість адаптуватись до воєнного виклику і підтримати свій персонал.

Стратегія компанії «Mars Україна» має точну візію – створити таке робоче середовище, де кожен працівник є здоровим та має достатньо енергії, незважаючи на усі виклики та перешкоди. Унікальність програми компанії

«Mars Україна» полягає у тому, що це – набагато більше і набагато важливіше, ніж просто набір активностей, спрямованих на популяризацію здорового способу життя. Стратегія добробуту компанії «Mars Україна» – це ресурс аби рухати організацію і людей до їхніх цілей попри виклики, невизначеність і перешкоди (рис. 3.8.).



Джерело: складено автором за [51]

Рис. 3.8. Стратегія добробуту компанії «Mars Україна»

Стратегія добробуту компанії «Mars Україна» має наступні стратегічні цілі:

1. Психічне здоров'я персоналу. Ключовим пріоритетом було і є питання безпеки працівників, де компанія надає гнучкість у виборі локації на території України та навіть за її межами. Додаткові вебінари про те, як покращити своє психічне здоров'я, консультації з психологом в рамках медичного страхування та корпоративна програма з підтримки співробітників допомагають не лише покращити психічне здоров'я працівників, а й залишатись в ресурсі у часи повної невизначеності.

2. Фізичний добробут персоналу. Надважливий пріоритет сьогодення, адже лише фізично здорова людина матиме достатньо енергії на речі, які для неї найважливіші. Компанія «Mars Україна» сфокусувались на якісній програмі медичного страхування, яка дозволяє працівникам щорічно проходити медичні огляди, здійснювати своєчасну діагностику, отримувати додаткові консультації та попереджати хвороби, обираючи програму «Спорт». Компанія також попрацювала над добробутом свого офіса, який на період війни став

корпоративном Пунктом Незламності, де завжди світло і тепло, є запаси води, їжі, і всього необхідного навіть для тривалого проживання.

3. Соціальний добробут персоналу. «Ми прагнемо, щоб кожному було комфортно з людьми, які його оточують». Компанія «Mars Україна» вважає, що культура поваги, культура добрих та дружніх стосунків між колегами є запорукою успіху не лише бізнес-проектів, а й соціальних, де у кожного є можливість зробити світ навколо кращим. 2022 рік став роком волонтерства, співробітники Компанії «Mars Україна» активно продовжують брати участь у різних ініціативах для допомоги ЗСУ, вимушеним переселенцям та звісно нашим пухнастим улюбленцям.

4. Фінансовий добробут персоналу. «Я знаю як управляти своїми фінансами, щоб жити повноцінним життям». Компанія «Mars Україна» прагне, щоб її працівники вміли управляти своїм фінансовим добробутом, розставляючи доцільні пріоритети, в т.ч. у кризові періоди та часи нестабільності. Компанія неодноразово підтримала співробітників матеріальною допомогою під час війни, здійснювала заплановані виплати наперед. Компанія «Mars Україна» також продовжує популяризувати онлайн тренінги, які навчають фінансовій грамотності, управлінню персональним бюджетом, а також вчимо користуватись корпоративними пільгами банка-партнера.

5. Добробут кар'єри. «Я знаю, як робота допоможе мені отримати те, чого я хочу від життя». Будуючи культуру процвітання, компанія «Mars Україна» хоче, щоб її працівники знали, навіщо вони приходять на роботу, щоб вони мали можливість займатися тим, що люблять і вміють робити найкраще. В рамках добробуту кар'єри компанія, як завжди, працює над тим, щоб навчити своїх працівників і менеджерів бути лідерами, говорити про кар'єру та планувати її, розвивати потрібні вміння та навички для теперішньої і майбутньої ролі. 2022 рік ще раз продемонстрував силу, наполегливість і бажання персоналу компанії розвиватись як в Україні, так і за її межами [51].

У 2022 році корпорація «Mars» передала 12 мільйонів доларів США на

підтримку «International Committee of the Red Cross», «Save the Children International», «Humane Society International», «the United Nations High Commissioner for Refugees», «World Central Kitchen and Veterinarians Without Borders» у їхніх героїчних зусиллях змінити ситуацію для людей та їхніх домашніх тварин, які постраждали від цієї жахливої війни.

5 травня 2023 року компанія «Mars» оголосила про виділення додаткових 13,5 мільйонів доларів США на допомогу українцям та їхнім домашнім тваринам в Україні.

Проекти з забезпечення населення України харчуванням, безпечним і надійним житлом, послугами з психічного здоров'я та реабілітації (приблизно 9 мільйонів доларів США).

Проекти забезпечення доступу до годування, ветеринарної допомоги та притулку для домашніх тварин України (4,5 млн доларів США).

Компанія продовжує виконувати всі зобов'язання, які взяла на себе минулого року щодо обмеження бізнесу в росії [78,79,80].

У травні 20203 року Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) та компанія «Mars Incorporated» оголосили про те, що «Mars Incorporated» зробить благодійний внесок у сумі 4 млн. доларів США на підтримку діяльності USAID, що має на меті знизити тягар на українську систему охорони здоров'я внаслідок жорстокої війни, розв'язаної Російською Федерацією проти України.

Ці благодійні кошти, що їх «Mars Incorporated» надасть USAID, допоможуть розширити доступ українців до основних медичних послуг, у т.ч. до послуг у сфері психічного здоров'я, а також послуг із реабілітації потерпілих від війни; вони також забезпечать підтримку тим громадянам, які змушені були залишити свої домівки в результаті насильницьких дій росії та її постійних атак на критичну інфраструктуру України. Окрім того, цей благодійний внесок допоможе забезпечити потреби у сфері охорони здоров'я, що їх мають ветерани, демобілізовані зі складу сил оборони України, та інші українці, на здоров'ї яких позначилась війна, і які потребують кращого доступу до первинних медичних послуг і послуг у сфері психічного здоров'я з огляду на

отримані фізичні та психологічні травми [83].

Станом на вересень 2023 року корпорація «Mars» продовжує працювати в росії. Корпорація «Mars» працює в росії понад 30 років, інвестувала в економіку країни-агресора 2,5 млрд доларів США, створила понад 6 тис. робочих місць та має на території росії 10 фабрик.

Компанія обіцяла скоротити бізнес на території рф після початку повномасштабної агресії. «Будь-який прибуток від російського бізнесу буде використаний на гуманітарні цілі. Компанія не буде імпортувати та експортувати продукцію», йшлося в офіційній заяві компанії. Проте, фабрики продовжують працювати в росії зі збільшенням доходів у 2022 році порівняно з 2021 роком. Дохід ТОВ «Марс» за 2022 рік зріс до 2,45 млрд доларів США (або 176,5 млрд руб.), чистий прибуток виріс на 59% до 377 млн доларів США (або 27,2 млрд руб.), податків сплачено до бюджету рф на понад 93 млн доларів США (або 6,76 млрд руб.).

На сайті з пошуку персоналу російська філія компанії ТОВ «Марс», як і «PepsiCo», публікує оголошення про набір нового персоналу (понад 100 актуальних вакансій) [55].

У листопаді 2024 року корпорація «Mars Inc.» оголосить про угоду з корпорацією «Kellanova» вартістю майже 30 млрд доларів США. Очікується, що «Mars» заплатить за виробника чипсів «Pringles» і вафель «Eggo» 83,50 млн доларів США за акцію готівкою, пише агентство. Угода зв'яже дві великі харчові компанії однією з найбільших угод року.

Індустрія фасованих продуктів харчування бореться зі зменшенням обсягів, уповільненням зростання і послабленням глобального споживача. Компанії шукають інновації та нові ринки для збільшення продажів, оскільки покупці починають чинити опір підвищенню цін. Корпорація «Kellanova» має кращі показники, ніж більшість її конкурентів, завдяки низці високих прибутків відтоді, як наприкінці минулого року вона виділила зерновий бізнес в окрему компанію «WK Kellogg Co». Раніше цього місяця «Kellanova» підвищила свій

прогноз на весь рік, оскільки нові продукти й маркетинг сприяли зростанню продажів у II кварталі.

Для тісно пов'язаної компанії «Mars» купівля «Kellanova» допоможе диверсифікувати її портфель, у якому переважає шоколад, від какао, ціни на яке цього року зросли до історичних рівнів. «Kellanova» також допоможе «Mars» вийти на міжнародні ринки.

На думку аналітиків, об'єднання «Mars-Kellanova» не спричинить серйозних антимонопольних проблем через обмежений збіг продуктів двох компаній [78,79,80].

Висновки до розділу 3.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи визначено головні тренди розвитку світового ринку солодоців, якими є: штучний інтелект; свідоме споживання; веганство та екологічно орієнтоване сільське господарство. Головним трендами світового ринку шоколаду у 2024 році стали: натуральний склад, відповідальне споживання, орієнтація на екологічне виробництво та веганство.

З'ясовано, що в умовах війни Україна у 2022 році зменшила обсяги експорту кондитерських виробів з цукру до 70 тис. тон, проте зберегла свої позиції на глобальному ринку солодоців і посіла 13-е місце. Визначено головні проблеми розвитку ринку солодоців в Україні у 2022 р., якими є: зростання собівартості продукції; Зниження загальної купівельної спроможності населення; Падіння обсягів виробництва у всіх сегментах.

Узагальнено шляхи підвищення конкурентоспроможності міжнародних компаній на ринку солодоців в Україні в умовах післявоєнного відновлення на прикладі корпорацій «Nestle» та «Mars Україна».

ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки:

1. В загальному розумінні міжнародна конкурентоспроможність підприємства – це потенціал підприємства успішно працювати на зовнішньому ринку при успішних фінансово-економічних показниках. Конкурентоспроможність міжнародної компанії – це складна категорія, яка відображає її здатність успішно працювати на глобальному ринку, протистояти конкурентам і досягати стабільного зростання. В роботі узагальнено ознаки, за якими визначається рівень конкурентоспроможності міжнародної компанії, до яких віднесено: висока якість продукції, ефективність виробництва, фінансова стабільність та інші. Узагальнено ієрархію конкурентоспроможності, яка розглядається на рівнях: продукція, підприємство, галузь, країна.

2. Визначено сутність поняття «конкурентні переваги», як сукупність матеріальних і нематеріальних активів (ресурсів), організаційних здатностей і ключових компетенцій підприємства, сфер його економічної діяльності та конкурентоспроможних товарів і/або послуг, що забезпечують йому переваги як економічного, так і соціального, технічного тощо характеру над підприємствами-конкурентами на ринку та сформовано їх класифікацію.

3. Узагальнено методи оцінки конкурентоспроможності міжнародної компанії за групами: критеріальні, експертні, графічні, математичні, логістичні та визначено особливості їх застосування для оцінки конкурентоспроможності міжнародної компанії.

4. Проведена діагностика рівня глобальної конкурентоспроможності міжнародних компаній на світовому ринку. Визначено країни, що потрапили у десятку найбільш конкурентоспроможних економік світу у за період 2000-2024 р.р., серед яких перші місця рейтингу посіли США, Сінгапур, Швейцарія, Гонконг і Данія. Досліджено рейтингу «Fortune 500», в який входять світові міжнародні корпорації, що працюють в різних сферах. Доведено, що за 15 з

останніх 19 років лідером світового ринку серед глобальних підприємств за рейтингом Fortune Global є компанія Wal-Mart Stores Inc., заснована в США.

5. Проаналізовано діяльність корпорації «Nestle» на вітчизняному ринку солодошів. «Nestlé» в Україні є беззаперечним лідером у сфері виробництва продуктів харчування. Сьогодні компанія просуває на українському ринку продукцію торгових марок «NESCAFÉ», «Nesquik», «Coffee-mate», «Nuts», «KitKat», «Lion», «Purina», «Gerber», «Світоч», «Торчин» та «Мівіна». Найбільшими сегментами бізнесу «Nestlé» в Україні є: кулінарія (ТМ «Торчин»); кава та напої (ТМ «NESCAFÉ», «Coffee-mate»); кондитерські вироби (ТМ «Nestlé» та «Світоч»); продукти швидкого приготування (ТМ «Мівіна»). Проведена оцінка конкурентоспроможності корпорації «Nestle» у порівнянні з її основними конкурентами в Україні: корпорації «Рошен» а ТОВ «АВК» за методами складання конкурентного профілю, оцінки конкурентних переваг, методом бальної оцінки з врахуванням коефіцієнта вагомості чинників. Визначено, що конкурентні переваги корпорації «Рошен» на 6% перевищують переваги корпорації «Nestle» в Україні. Конкурентні переваги ТОВ «АВК» є нижчими від корпорацій «Nestle» та «Рошен». Корпорації «Nestle» для роботи в Україні необхідно вивчити дії вітчизняних конкурентів та детально вивчити їх досвід роботи на ринку солодошів, переглянути цінову політику на продукцію, щоб зробити її більш доступною для споживачів.

6. Проаналізовано діяльність корпорації «Mars Україна» на вітчизняному ринку солодошів. Корпорація «Mars Україна» в Україні є також лідером у сфері виробництва продуктів харчування. В Україні компанія «Mars» представлена такими відомими брендами, як: «Snickers», «Mars», «Twix», «Bounty», «M&M's», «Skittles», «Orbit», «Pedigree», «Chappi», «Whiskas», «Kitkat», «Sheba» та іншими. Проведена оцінка конкурентоспроможності корпорації «Mars Україна» у порівнянні з її основними конкурентами в Україні: корпорації «Рошен» а ТОВ «АВК» за методами складання конкурентного профілю, оцінки конкурентних переваг, методом бальної оцінки з врахуванням коефіцієнта вагомості чинників. Визначено, що конкурентні переваги

корпорації «Рошен» на 10% перевищують переваги корпорації «Mars Україна». Конкурентні переваги ТОВ «АВК» є нижчими від корпорацій «Рошен» та однаковими з корпорацією «Mars Україна». Корпорації «Mars Україна» для роботи в Україні необхідно вивчити дії вітчизняних конкурентів та детально вивчити їх досвід роботи на ринку солодошів, переглянути цінову політику на продукцію, щоб зробити її більш доступною для споживачів.

7. У третьому розділі кваліфікаційної роботи визначено головні тренди розвитку світового ринку солодошів, якими є: штучний інтелект; свідоме споживання; веганство та екологічно орієнтоване сільське господарство. Головним трендами світового ринку шоколаду у 2024 році стали: натуральний склад, відповідальне споживання, орієнтація на екологічне виробництво та веганство.

8. З'ясовано, що в умовах війни Україна у 2022 році зменшила обсяги експорту кондитерських виробів з цукру до 70 тис. тон, проте зберегла свої позиції на глобальному ринку солодошів і посіла 13-е місце. Визначено головні проблеми розвитку ринку солодошів в Україні у 2022 р., якими є: зростання собівартості продукції; Зниження загальної купівельної спроможності населення; Падіння обсягів виробництва у всіх сегментах.

9. Узагальнено шляхи підвищення конкурентоспроможності міжнародних компаній на ринку солодошів в Україні в умовах післявоєнного відновлення на прикладі корпорацій «Nestle» та «Mars Україна». У зв'язку з падінням світових обсягів продажів корпорація «Nestle» планує зменшити розмір виконавчої ради «Nestlé», об'єднати підрозділи компанії в Латинській Америці та Північній Америці, а також об'єднати бізнес у Великому Китаї та Азії, Океанії та Африці. В Україні для подальшого розвитку «Nestle» запровадила програму «Nestlé Needs YOUth».

10. Для корпорації «Mars Україна» одним зі шляхів підвищення конкурентоспроможності є Стратегія добробуту компанії, а також створення інтеграційного об'єднання «Mars-Kellanova»

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабченко Л., Ковшун Х., Портна Ю. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. №3(19). URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195625/195963>
2. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 7. С. 41–42.
3. Бондаренко В. М. Конкурентні переваги підприємств переробної галузі в умовах економічної кризи / В. М. Бондаренко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2016. Вип. 41(2). С. 31-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2016_41\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2016_41(2)_7).
4. Венгер В. В., Романовська Н. І., Романовська Т. І., Шейко О. О., Савченко І. Є. Індикатори ринку кондитерських виробів України. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*. 2024. Т.3, №3. URL: <https://man.org.ua/nv/index.php/about/article/view/97>
5. Власенко В. В., Порфіренко В. І. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. №49. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/21.pdf
6. Демчук Н. І., Донських А. С., Ясинський В. М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка та суспільство*. 2017. №13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/69.pdf
7. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
8. Експорт українських солодощів суттєво зріс. *Agroportal*. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/ukrajina-suttyevo-zbilshila-eksport-solodoshchiv>

9. Железняк К. Л. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/73.pdf

10. За рік експорт кондитерських виробів з України зріс на 30%. *Mind*. 2024. URL: <https://mind.ua/news/20275417-za-rik-eksport-konditerskih-virobiv-z-ukrayini-zris-na-30>

11. Іванов Ю. Б., Кизим М. О., Тищенко О. М. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Підручник. Х.: Інжек, 2010. 320 с.

12. Історія компанії Mars, або як утворилася імперія солодошів. URL: <https://business.in.ua/istoriya-kompaniyi-mars-abo-yak-utvorylasya-imperiya-solodoshiv/>

13. Єрмоєнко Н. Ю. Конкурентні переваги підприємства. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/8531/1/%D0%84%D1%80%D1%8C%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9D.%20%D0%AE.%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D1%96%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D0%B3%D0%B8%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf>

14. Касич А. О., Асцатрян А. А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка і суспільство*. 2021. №31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/859/824/>

15. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю [навч. посіб.] [Електронний ресурс]. URL: <http://studentam.kiev.ua/content/view/754/83/>

16. Коваленко С. В., Мізюк Н. Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. *Приазовський економічний вісник*. 2019. 2(13). URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/6.pdf

17. Колесник Ю. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. *Інформаційно-аналітичний бюлетень*. Київ, 2010. С. 3-7.
18. Камарчук І. М., Шопський Ф. І., Шевченко О. В. Змістовно-теоретична характеристика міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. № 66,2022. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1083/1024>
19. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю [навч. посіб.] [Електронний ресурс]. URL: <http://studentam.kiev.ua/content/view/754/83/>
20. Корпорація Nestle на початку року інвестувала в Україну 200 млн доларів. URL: <https://landlord.ua/news/korporatsiia-nestle-vid-pochatku-roku-investovala-v-ukrainu-maizhe-200-milioniv-hryven>
21. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
22. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток / [Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова]. Х.: ІНЖЕК, 2008. 352 с.
23. Красняк О. П. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/42.pdf
24. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: /Монографія/ О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О. Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
25. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
26. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.
27. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

28. Маслак І. О., Квятковська Л. А., Безручко О. О. Визначення рівня конкурентної переваги машинобудівного підприємства на засадах забезпечення розвитку його економічного потенціалу. *Ефективна економіка*. №7. 2014. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3174>
29. Майер Дж. Міжнародне середовище бізнесу: конкуренція та регулювання в глобальній економіці. Київ : Либідь, 2002. 703 с.
30. Найбільш конкурентоспроможні економіки світу у 2024 році. Liga.net. URL: <https://www.liga.net/ua/infographic-of-the-day/infografica/naibilsh-konkurentospromozhni-ekonomiky-svitu-v-2024-rotsi>
31. Омельчак Г. В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. №184. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1242/119>.
32. Омеляненко Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчально-методичний посібник для самост. вивч. дисц. / Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, А. В. Вакуленко. К. : КНЕУ, 2006. 270 С.
33. Оновлений рейтинг Fortune Global 500: шалений підйом Xiaomi та майже лідерство Apple : веб-сайт. *Maximum*. URL: https://maximum.fm/onovlenij-rejting-fortune-global-500-shalenij-pidjom-xiaomi-ta-majzhe-liderstvo-apple_n195688
34. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення / Дніпропетровський ун-т економіки та права. Д. : Видавництво ДУЕП, 2006. 276с.
35. Павлова В. А., Губарев Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор розвитку*. 2014. №2 (17). URL: duer.edu/uploads/vidavnitsto14-15/10112.pdf
36. Павлюк Т. І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/2.pdf

37. Портер М. Стратегія конкуренції. Портер М. Пер. з англ. К.: Основи, 1997. 390 с.
38. Пугачевська П. С., Гребенюк Ю. В. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства в умовах глобалізації. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/a83dda4d-1af6-40d7-bc60-da72a6bdb91a/content>
39. Пугачевська К. Й., Гомба М. М. Гензис сутності конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2020. Вип. 13. URL: space.smsu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/7258/1/Genesis_%20of_%20the_%20essence_%20of_%20competitive_%20advantages%20_of_%20the_%20enterprise.pdf
40. П'ятницька Г. Т. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / П'ятницька Г. Т., П'ятницька Н. О., Шумська С. С., Федорченко Н. В., Гелич А. О., П'ятницький Д. В. За заг. ред. д-р. екон. наук., проф. Г. Т. П'ятницької. К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. 700 с.
41. Ринок кондитерських виробів: світові тренди 2024 року. URL: <https://harch.tech/2024/02/28/rynok-kondyterskyh-verobiv-svitovi-trendy-2024/>
42. Ринок кондитерських виробів: продукція повинна бути не тільки смачною, а й достойною Instagram. *AgroPortal*. 2023. URL: <https://agroportal.ua/agrocheck/made-in-ukraine/rinok-konditerskih-virobiv-produkciya-povinna-buti-ne-tilki-smachnoyu-a-y-dostoynoyu-instagram>
43. Романенко В. Конкуренція і конкурентоспроможність. *Вісник Національної академії наук України*. 2007. № 8. С. 14-16.
44. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с. URL: <https://buklib.net/books/26099/>
45. Світовий центр конкурентоспроможності. URL: [md.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/#:~:text=The%202024%20edition%2C%20released%20in,Ghana%2C%20Nigeria%20and%20Puerto%20Rico.&text=Singapore%20is%20the%20most%20competitive,the%20world's%20eight%20major%20regions.](https://www.md.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/#:~:text=The%202024%20edition%2C%20released%20in,Ghana%2C%20Nigeria%20and%20Puerto%20Rico.&text=Singapore%20is%20the%20most%20competitive,the%20world's%20eight%20major%20regions.)

46. Світовий рейтинг цифрової конкурентоспроможності за 2023 р.
URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/>
47. Сіваченко І. Ю. Козак Ю. Г., Єхануров Ю. І. та ін. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: навч. посібник / за ред. І. Ю. Савченка, Ю. Г. Козака, Ю. І. Єханурова. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 456 с.
48. Сіваченко І. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) : навчальний посібник. Київ : ЦНЛ, 2003. 186 с.
49. Сорокіна А. М. Проблеми розвитку кондитерської промисловості України в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. №47. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1757880>
50. США обігнали Китай у рейтингу Fortune Global 500. *The epoch times*. 2024. URL: <https://www.epochtimes.com.ua/novyny-svitu/ssha-obignaly-kytay-u-reytyngu-fortune-global-500-video-164151>
51. Стратегія добробуту для співробітників «Mars Україна». *Delo ua*. 2023. URL: <https://delo.ua/business/strategiya-dobrobutu-dlya-spivrobotnikiv-mars-ukrayina-417044/>
52. Сумець О. М. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства : навч. – практич. посібник / О. М. Сумець, О. Є. Сомова, Є. І. Пеліхов. 2-е вид., перероб. та доповн. К. : Професіонал, 2009. 279 с.
53. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2021. №26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382/369>
54. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : *Економічна думка*, 2008. 570 с.

55. Ти не ти, коли продовжуєш працювати в рф: НАЗК внесло PepsiCo та Mars до переліку міжнародних спонсорів війни. *НАЗК України*. 2023 р. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/ty-ne-ty-koly-prodovzhuyesh-pratsyuvaty-v-rf-nazk-vneslo-pepsico-ta-mars-do-pereliku-mizhnarodnyh-sponsoriv-vijny/>

56. Ткачук О. М. Харкова Ю. П. Конкурентні переваги підприємства / Перспективні напрямки наукової думки [текст]: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 18 квітня 2018 року у м. Тернопіль: зб. наук. праць «ЛОГОΣ» / відп. за випуск Голденблат М.А. // ГО «Європейська наукова платформа». – Обухів: Друкарня «Друкарник» (ФОП Гуляєва В.М.), 2018. Т.3. С.66-70.

57. Хачатрян В. В. Науково-методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на міжнародному ринку. *Economics: time realities*. 2021. №2(54). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No2/92.pdf>

58. Три українські компанії увійшли до ТОП-100 світових виробників солодошів. *Економічна правда*. 2018. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2018/12/26/643883/#:~:text=%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%96%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%97%20Roshen%2C%20%22%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%96%22,Global%20Top%20100%20Candy%20Companies.>

59. Україна посіла 13-е місце серед світових експортерів солодошів. *Agro Times*. 2022. URL: <https://agrotimes.ua/agromarket/ukrayina-posila-13-e-misce-sered-svitovyh-eksporteriv-solodoshiv/>

60. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М. В. Херсон: ПП Вишемирський В. С., 2016. 177 с.

61. Фінагіна О. В. Необхідність оцінювання конкурентостійкості підприємства. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2011. № 1. С. 121-126.

62. Халімон Т. М. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/25-1-2017/35.pdf>

63. Халімон Т. М. Напрями та інструменти підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16. Частина 2. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_2_2017ua/32.pdf

64. Халімон Т. М. Управління конкурентними перевагами підприємства *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки*. 2017. Вип. 24 Ч. 1. С. 152–156.

65. Цюцюпа С. В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №1(57). URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/268/292>

66. Чмут А. В. Аналіз розвитку підприємств кондитерської галузі України в умовах військового стану. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2024. Вип. 51. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/842/803>

67. Шацька З. Я. Глобально інтегровані підприємницькі структури: досвід функціонування та перспективи розвитку. *Електронний фаховий науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2019. Вип. 37. URL: DOI: 10.32702/2307-2105-2019.10.45

68. Шацька З. Я., Костіна Н. С. Транснаціональні корпорації агропромислового сектору: сучасний стан та перспективи розвитку. *Збірник наукових праць «Формування ринкових відносин в Україні»*. 2022. №9 (256). С.28-34. URL: <http://dndiime.org.ua/page/pdf-journal-1>

69. Шацька З. Я., Мельник А. О. Бенчмаркінг, як сучасний метод оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених та студентів «Домінанти*

соціально-економічного розвитку України у нових реаліях». 30 березня 2023 р. КНУТД. С.124-125. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/23925>

70. Шацька З. Я., Когут А. Л. Напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : тези доповідей Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, присвяченої 90-річчю Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 9 квітня 2020 року. Київ : КНУТД, 2020. с.42-44. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15695/1/IMPER2020_P041-042.pdf

71. Шацька З. Я., Куляс А. Р. Проблеми управління підприємством в умовах воєнного стану та в період післявоєнної розбудови. Збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку». 10 червня 2022 р. Київ, КНУТД. с. 128-132. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20504/1/IMPER_2022_V2_P128-131.pdf

72. Шацька З. Я., Прищеп С. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного підходу. Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку» 23 квітня 2021 р. Київ, КНУТД. с. 46-48. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/18633>

73. Шемур В. Ю., Дергачова В. В. Методологія оцінювання міжнародної конкурентоспроможності. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. III Міжнародна науково-практична конференція «бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2022. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271878>

74. Шинкаренко В. Г. Управління конкурентоспроможністю підприємства/ В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. Харьков: Вид-во ХНАДУ, 2003. 186 с.

75. Habro I. International rankings and indices in forming the image of a state. *Acta de Historia & Politica: Saeculum XXI*. 2024. Vol.8. URL: https://www.researchgate.net/publication/381535236_Miznarodni_rejtingi_ta_indeksi_u_formuvanni_imidzu_derzavi

76. Fortune. URL: <https://fortune.com/ranking/global500/>

77. «Fortune 500»: визначення, методи та фактори рейтингу : веб-сайт. URL: <https://businessyield.com/uk/terms/fortune-500>.

78. Mars. URL: <https://www.mars.com/ukraine>

79. Mars укладає угоду про купівлю виробника «Принглз» Kellanova більш ніж за \$29 млрд. 2024. URL: <https://mind.ua/news/20277568-mars-ukladae-ugodu-pro-kupivlyu-virobnika-pringlz-kellanova-bilsh-nizh-za-29-mlrd>

80. Mars виділяє додаткові 13,5 мільйонів доларів на допомогу Україні. URL: <https://www.royalcanin.com/ua/about-us/statement>

81. Nestle оголошує реструктуризацію бізнесу після провальних результатів трьох кварталів. UCSC. 2024. URL: <https://www.ucsc.org.ua/nestle-ogoloshuye-restrukturyzacziyu-biznesu-pislya-provalnyh-rezultativ-troh-kvartaliv/>

82. «Nestlé Україна» має намір у 2023-2025 рр. працевлаштувати і взяти на стажування 630 осіб. *Interfax Україна*. 2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/946588.html>

83. USAID та компанія Mars, Incorporated оголосили про надання благодійного внеску у сумі \$4 млн для забезпечення нагальних потреб України у сфері охорони здоров'я. USAID. 2023. URL: <https://www.usaid.gov/uk/news-information/press-releases/may-17-2023-usaid-and-mars-incorporated-announce-donation-4-million-support-urgent-healthcare-needs-ukraine>

84. 2023 Global Top 100 candy companies. URL: <https://www.snackandbakery.com/candy-industry/2023/global-top-100-candy-companies>

85. 2024 Global Top 100 candy companies. URL: <https://www.snackandbakery.com/candy-industry/2024/global-top-100-candy-companies>

86. Пузирьова П. В., Садовський Є. В. Інноваційні кластери як механізм забезпечення конкурентоспроможності країни в умовах післявоєнного розвитку. Management of business processes and technological innovations in the current context and in the post-war period : збірник тез доповідей Міжнародної наукової конференції, м. Київ, 10-11 жовтня 2023 року. – Ч. 1. – Київ : НТУ, 2023. – С. 198-200. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/25294>