

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародної економіки**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	05 Соціальні та поведінкові науки
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	051 «Економіка»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Управління міжнародною конкурентоспроможністю корпорації
"Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG"»

здобувача Чазова Ернеста Олександровича

Науковий керівник: д.е.н., професор, Антонюк Л.Л.

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., професор Столярчук Я.М.

(підпис)

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародної економіки

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	05 Соціальні та поведінкові науки
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	051 «Економіка»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант) освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка»

Людмила ЦИМБАЛ
(підпис) (ініціали, прізвище)
«_____» _____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри міжнародної економіки

Ярослава СТОЛЯРЧУК
(підпис) (ініціали, прізвище)
«_____» _____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Чазову Ернесту Олександровичу

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Управління міжнародною конкурентоспроможністю корпорації

"Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG"»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «25» червня 2024 р. № 926-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах: опублікованих у наукових роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, науково-практичних конференцій, періодичних видань, інформаційно-аналітичних бюлетенів галузевих інтеграційних утворень, мережі Інтернету, а також фінансово-статистичної документації підприємства Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG.

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи дослідження конкурентних стратегій багатонаціональних корпорацій в умовах глобальної волатильності
Розділ 2	Аналіз конкурентної позиції багатонаціональної корпорації CHOCOLADEFABRIKEN LINDT & SPRÜNGLI AG на глобальному ринку преміального шоколаду
Розділ 3	Конкурентні стратегії CHOCOLADEFABRIKEN LINDT & SPRÜNGLI AG в умовах глобальних ринків

Об'єкт дослідження:	Процеси конкурентної взаємодії корпорації у сегменті ринку преміум-класу шоколадних виробів
Предмет дослідження:	Умови, ключові детермінанти та стратегічні підходи до зміцнення конкурентного становища компанії Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG на тлі глобальної економічної непевності
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Здійснити всебічний стратегічний розгляд діяльності Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG, оцінити їхню конкурентоспроможність на міжнародному ринку, та розробити виважені стратегічні рекомендації для оптимізації їх конкурентної стійкості

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1 розглянути сучасні концепції; визначити детермінанти та принципи формування та нарощення глобальної конкурентоспроможності; аналізувати теоретичні підходи до конкурентних стратегій та визначити ключові фактори їх формування.

У розділі 2 провести оцінку ринкової частки та аналіз інвестиційної привабливості акцій та ринкових трендів; аналізувати маркетингові та інноваційні стратегії, які компанія використовує для підтримання та зростання своєї конкурентної позиції.

У розділі 3 вивчити та оцінити стратегічні альянси та партнерства, які компанія формує для зміцнення своєї позиції на міжнародному ринку; аналізувати вплив макроекономічних та геополітичних факторів на стратегічні рішення компанії; розробити рекомендації щодо адаптації конкурентних стратегій Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG до змінюваних умов глобального ринку.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

«_____» _____ 20__ р.

Завдання одержав здобувач

(підпис)

«_____» _____ 20__ р.

Л. Л. Антонюк

(ініціали, прізвище)

Е. О. Чазов

(ініціали, прізвище)

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 92 сторінки, 8 таблиць, 13 рисунків, перелік джерел посилання з 80 найменувань, додатки.

«Управління міжнародною конкурентоспроможністю корпорації "Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG"»

Об'єктом дослідження є процеси конкурентної взаємодії корпорації у сегменті ринку преміум-класу шоколадних виробів.

Предметом дослідження є умови, ключові детермінанти та стратегічні підходи до зміцнення конкурентного становища компанії Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG на тлі глобальної економічної непевності.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – здійснення всебічного стратегічного аналізу діяльності Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG, оцінення їхньої конкурентоспроможності на міжнародному ринку, та розроблення виважених стратегічних рекомендацій для оптимізації їх конкурентної та виявлення можливих напрямків підвищення ефективності управління компанією.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- розглянути сучасні концепції міжнародної конкурентоспроможності корпорацій;
- визначити ключові детермінанти та принципи формування конкурентної стратегії в сегменті преміум-класу шоколадних виробів;
- дослідити методологію оцінки конкурентоспроможності на міжнародному ринку;
- проаналізувати конкурентні позиції Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG на глобальному ринку шоколадних виробів;
- оцінити вплив глобальної економічної непевності на конкурентоспроможність Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG;
- визначити стратегічні підходи до зміцнення конкурентного становища Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG;
- обґрунтувати рекомендації для оптимізації конкурентної стратегії компанії;
- дослідити можливі напрямки підвищення ефективності управління компанією Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG;

Практичне значення отриманих результатів. На базі дослідження тенденцій конкурентоспроможності на міжнародному ринку шоколадних виробів та аналізу конкурентних позицій Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG розроблений прогноз з урахуванням найвпливовіших факторів конкурентоспроможності компанії.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2024.

Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: міжнародна конкурентоспроможність, Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG, преміум-клас, стратегічний аналіз, глобальна економічна непевність, конкурентна стратегія, управління ефективністю, прогнозування.

В і д г у к
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка»

Чазова Ернеста Олександровича

на тему Управління міжнародною конкурентоспроможністю корпорації
"Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG"

1. Актуальність теми: зумовлена зростанням важливості розбудови компаніями ефективних бізнес-моделей, які дозволяють підприємствам формувати динамічні конкурентні переваги на глобальному ринку. Світовий ринок харчової промисловості показує стійку тенденцію до зростання та загострення конкуренції серед ключових гравців, що зумовлює необхідність імплементації інноваційних технологій для нарощення та утримання стійких конкурентних позицій та міжнародної конкурентоспроможності.

2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи:

досліджено концепції міжнародної конкурентоспроможності підприємств та фактори їх формування та нарощення. Узагальнено методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності компаній та здійснено їх оцінку для корпорації Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG.

3. Наявність самостійних розробок автора: в роботі здійснено аналіз конкурентного середовища світового ринку преміального шоколаду та оцінено конкурентні позиції його основних суб'єктів. Здійснена оцінка та бенчмаркінг міжнародної конкурентоспроможності Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG за різними методиками, зокрема через інвестиційну привабливість акцій корпорацій

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування компанії Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG, а саме запропонований стратегічний план розвитку корпорації та обґрунтована необхідність врахування глобальних ризиків на світових ринках

5. Наявність недоліків: є недоліки в оформленні диплому та стилістичні огріхи

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: Робота оцінена у 46 бали і допускається до захисту.

Науковий керівник д.е.н., професор

(посада, учене звання, науковий ступінь)

Антонюк Л.Л.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

“ _____ ” 20__ р

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Чазова Ернеста Олександровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема

Управління міжнародною конкурентоспроможністю корпорації "Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG"

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення

Тема кваліфікаційної роботи є надзвичайно актуальною, оскільки в умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на міжнародних ринках, управління конкурентоспроможністю стає вирішальним фактором успіху для багатонаціональних корпорацій. Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG, як один з провідних виробників преміального шоколаду, стикається з численними викликами та можливостями на глобальному ринку. Дослідження стратегій управління конкурентоспроможністю цієї компанії є важливим як для академічного розвитку, так і для практичного застосування у сфері управління.

Якість проведеного дослідження

Робота заслуговує відмінної оцінки. В роботі проведено всебічний аналіз конкурентного середовища компанії Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG за допомогою моделі п'яти сил Портера, SWOT-аналізу та матриці BCG. Виконано детальний аналіз фінансових показників компанії, що дозволило оцінити її інвестиційну привабливість. Робота містить конкретні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності компанії, що базуються на глибокому аналізі ринку та внутрішніх можливостей компанії.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

В роботі застосовано різноманітні методи дослідження, зокрема проведено аналіз конкурентного середовища за допомогою моделі п'яти сил Портера, SWOT-аналізу та матриці BCG. Виконано детальний аналіз фінансових показників компанії, що дозволило оцінити її інвестиційну привабливість. Робота містить конкретні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності компанії, що базуються на глибокому аналізі ринку та внутрішніх можливостей компанії.

Зауваження

В роботі цікаво було б дослідити роль банків в забезпеченні глобальної конкурентоспроможності та реалізації цілей сталого розвитку. Також можна було б більш детально розглянути вплив цифровізації бізнесу на конкурентоспроможність компанії.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Практична значимість роботи полягає у тому, що на основі досвіду Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG є можливість розробити стратегічні рекомендації для оптимізації конкурентної стійкості компанії на міжнародному ринку. Запропоновані кроки є важливими для нарощення сталої конкурентоспроможності компанії та досягнення цілей сталого розвитку.

ТОВ «Ернст енд Янг», Головний фахівець з фінансової роботи

Підпис засвідчую:

Григорій Григорійович Зіньковський
(посада, підпис)



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ВОЛАТИЛЬНОСТІ.....		7
1.1. Сучасні концепції конкурентного лідерства багатонаціональних корпорацій на глобальному ринку.....		7
1.2. Детермінанти та ключові елементи забезпечення.....		15
1.3. Методологія аналізу та оцінки конкурентоспроможності міжнародних корпорацій 25		
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНОЇ КОРПОРАЦІЇ CHOCOLADEFABRIKEN LINDT & SPRÜNGLI AG НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ ПРЕМІАЛЬНОГО ШОКОЛАДУ.....		31
2.1. Конкурентні переваги продукції CHOCOLADEFABRIKEN LINDT & SPRÜNGLI AG на глобальному ринку преміального шоколаду		31
2.2. Аналіз стратегічних параметрів глобальних конкурентних стратегій Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG		36
2.3. Аналіз інвестиційної привабливості акцій CHOCOLADEFABRIKEN LINDT & SPRÜNGLI AG 55		
РОЗДІЛ 3. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ CHOCOLADEFABRIKEN LINDT & SPRÜNGLI AG В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ РИНКІВ		62
3.1. Оцінка конкурентної стратегії CHOCOLADEFABRIKEN LINDT & SPRÜNGLI AG та прогнозування фінансового стану.....		62
3.2. Оцінка ризиків та розробка стратегічних рекомендацій для підвищення глобальної конкурентної стратегії корпорації		68
3.3. Розробка стратегічного плану дій для забезпечення конкурентного розвитку Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG на глобальних ринках.....		74
ВИСНОВКИ		80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....		83
ДОДАТКИ		92

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному світі, де глобалізація набрала значних обертів, а економічне, соціальне та технологічне середовища постійно змінюються, управління міжнародною конкурентоспроможністю стає вирішальним фактором успіху для багатонаціональних корпорацій. Підтримка конкурентоспроможності є першочерговим завданням для підприємств, особливо тих, що працюють на міжнародному ринку. Вони повинні враховувати безліч факторів, таких як культурна різноманітність та вимоги різних ринків, щоб залишатися конкурентоспроможними. У цьому контексті, корпорація Lindt & Sprüngli, що спеціалізується на виробництві преміального шоколаду, відіграє вагомую роль в міжнародному бізнесі. Lindt & Sprüngli, є однією з провідних виробників шоколаду та інших кондитерських виробів, представлена у більш ніж у 150 країнах світу з портфелем брендів, які є добре відомими та є об'єктом споживчих переваг.

Україна стає все більш відкритою для зовнішньої торгівлі та інвестицій, що створює потребу в аналізі досвіду глобальних компаній, таких як Lindt & Sprüngli. Іноземні корпорації, які успішно функціонують на міжнародному ринку, можуть служити прикладом і джерелом цінних уроків для українських компаній, що прагнуть вдосконалити свої стратегії конкурентоспроможності. Зростання важливості ефективного управління та конкурентоспроможності стає актуальним завданням для українських підприємств у контексті їх виходу на зовнішні ринки та залучення іноземних інвесторів. Аналіз успішного досвіду Lindt & Sprüngli може надати важливі вказівки для українських компаній щодо оптимізації стратегій та підвищення їх шансів на міжнародному ринку.

З огляду на значний вплив Lindt & Sprüngli на світовому ринку, аналіз та розуміння його стратегій управління конкурентоспроможністю стають важливими як для академічного розвитку, так і для практичного застосування у сфері управління. Цей дипломний проект має на меті дослідити та висвітлити фактори, що забезпечують успішну конкурентоспроможність Lindt & Sprüngli, а також

визначити можливі напрямки подальшого розвитку та підвищення ефективності управління у міжнародному бізнесі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням конкурентоспроможності в умовах глобальних ринків присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних дослідників. До вітчизняних вчених, які досліджують в своїх роботах проблеми конкурентоспроможності компаній, відносяться: Л.Л. Антонюк, А.І. Ігнатюк, М.М. Ігнатенко, Л.О. Мармуль, Я.М. Столярчук, Л.І. Цимбал, Д.О. Ільницький, Н.В. Стежко, О.А. Швиданенко, С.В. Громенкова, В.К. Загарій, Н.П. Москалюк, І.П. Ольшевська, Т.В. Черницька, С.І. Лихолет, Т.Г. Ковальчук, М.А. Коваленко та інші.

У західній літературі дана тема висвітлена більш повно. У число західних економістів, які досліджують цю тему, увійшли П. Баклі, Дж. Даннінг, Б. Йонсон, Р. Каплінські, П. Кругман, М. Кессон, М. Портер, Р. Фармер, М. Річман, С. Фрімен, К. Шваб, К. Кетелс, Дж. Барні та інші. Для робіт західних вчених характерно досить глибоке дослідження проблеми, з яким часто супроводжує створення власних теорій.

Метою дослідження є здійснення всебічного стратегічного аналізу діяльності Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG, оцінення їхньої конкурентоспроможності на міжнародному ринку, та розроблення виважених стратегічних рекомендацій для оптимізації їх конкурентної та виявлення можливих напрямків підвищення ефективності управління компанією.

Основними **завданнями** для досягнення цієї мети були: визначення сутності поняття міжнародної конкурентоспроможності підприємств, проведення аналізу та оцінки міжнародної конкурентоспроможності корпорації Lindt & Sprüngli, а також формулювання рекомендацій на основі отриманих знань. Для досягнення цих цілей дослідження спирається на широкий аналіз наукової літератури, емпіричних даних та можливих стратегій, спрямованих на покращення конкурентоспроможності компанії Lindt & Sprüngli. Аналітичний

підхід дозволив відобразити та проаналізувати ключові аспекти управління, що допомогли виявити можливості для подальшого вдосконалення.

Об'єктом дослідження є процеси конкурентної взаємодії корпорації у сегменті ринку преміум-класу шоколадних виробів.

Предметом дослідження є умови, ключові детермінанти та стратегічні підходи до зміцнення конкурентного становища компанії Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG на тлі глобальної економічної непевності.

Методи дослідження. Дослідження було зосереджено на ключових аспектах, що впливають на успішність корпорації в умовах глобальної конкуренції, включаючи маркетингові стратегії, інноваційний підхід до продукції, управління ланцюгом постачання та аспекти корпоративного управління. Для цього було використано такі інструменти, як Матриця BCG, Індекс конкурентоспроможності товару, ESG аналіз, методика М. Портера, Коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища, Інтегральний показник міжнародної конкурентоспроможності, багатокутник конкурентоспроможності підприємства та SWOT-аналіз.

Інформаційну базу дослідження склали теоретичні та практичні матеріали, статистичні дані, опубліковані у наукових роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань, інформаційно-аналітичних бюлетенів галузевих інтеграційних утворень, мережі Інтернету, а також фінансово-статистична документація підприємства Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG.

Отримані результати дослідження мають значне теоретичне значення в контексті управління міжнародною конкурентоспроможністю. Аналіз стратегій та механізмів управління Lindt & Sprüngli дозволяє глибше зрозуміти основні принципи конкурентоспроможності в умовах глобалізації, динамічного бізнес-середовища та крос-культурних викликів. Це дослідження сприяє узагальненню та систематизації знань у сфері управління міжнародним бізнесом, що може

служувати основою для подальших теоретичних досліджень та апробації концепцій у практичних умовах.

Практичне значення результатів полягає у їх застосуванні для підвищення конкурентоспроможності компаній. Рекомендації, сформульовані на основі отриманих даних та аналізу стратегій Lindt & Sprüngli, можуть бути корисними для підприємств, які прагнуть вдосконалити свої стратегії управління на міжнародному рівні. Вони дозволяють зосередитися на конкретних аспектах, що впливають на конкурентоспроможність, таких як маркетингові стратегії, управління ланцюгом постачання, інновації та управління людськими ресурсами, для досягнення кращих результатів у міжнародному бізнесі.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та долатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ВОЛАТИЛЬНОСТІ

1.1. Сучасні концепції конкурентного лідерства багатонаціональних корпорацій на глобальному ринку

Поняття конкурентного лідерства багатонаціональних корпорацій на глобальному ринку є складним і багатограним явищем, яке привертає увагу багатьох дослідників та аналітиків. Питання того чому одні компанії досягають успіху на міжнародній арені, тоді як інші залишаються позаду, все ще залишається важливим для економістів та управлінців. Відповідь на це питання лежить у глибинному аналізі різних теорій та концепцій, які намагаються пояснити джерела та механізми досягнення конкурентних переваг.

Систематизація теорій і визначень, що пояснюють конкурентне лідерство багатонаціональних корпорацій на глобальному ринку, базувалася на різних принципах. Перша група теорій, яка базується на історичному розвитку економічних концепцій, полягає в спрощеному ідентифікації пояснення конкурентного лідерства через участь у міжнародній торгівлі. Згодом параметри у відповідних теоріях – рівень виробничих витрат або продуктивність праці – вважаються джерелом конкурентного лідерства. Досліджуючи джерела конкурентного лідерства, таке розуміння потім використовує для їх визначення детермінанти конкурентного лідерства сучасних авторів (М. Е. Портер, П. Кругман або М. Дж. Мелітц). Знову ж таки, у цьому сенсі слід підкреслити, що воно не є цілком точним, навіть якщо воно формує певну істотну основу думки, з якої походить визначення конкурентного лідерства в справжньому сенсі цього слова.

Сучасні концепції конкурентного лідерства багатонаціональних корпорацій на глобальному ринку розглядають взаємовідносини підприємств із зовнішнім середовищем, а також чинники, за рахунок яких підприємство буде одержувати конкурентні переваги на ринку. Багато дослідників акцентують увагу на фінансовій складовій або виробничо-господарській діяльності підприємств. Можна дійти висновку, що міжнародне конкурентне лідерство підприємства - це відносне поняття і комплексна характеристика, яка може мати різний рівень. Міжнародне конкурентне лідерство підприємства буде тим вищим, чим кращими є його результати на міжнародних (глобальних) ринках. Воно є результатом ефективної господарської діяльності господарюючого суб'єкту в умовах конкурентного ринку та має вираження у спроможності задовольнити споживачів краще, ніж інші підприємства на ринку або його сегменті [28].

З точки зору окремого підприємства, метою конкуренції може бути максимізація прибутку через завоювання переваг у цільовій групі споживачів. Ця мета є орієнтиром ринкового розвитку з моменту його виникнення, проте перші повноцінні теоретичні положення про рушійні сили конкуренції з'явилися лише в середині XVIII століття з формуванням класичних підходів політичної економії. Конкуренція тоді визначалась як звичайне явище, що пронизує всі галузі економіки та може бути обмежене лише суб'єктивними причинами. Так, Адам Сміт вперше довів, що конкуренція, урівнюючи норму прибутку, призводить до оптимізації розподілу праці і капіталу. Вона повинна збалансовувати приватні економічні інтереси суб'єктів ринку і економічну ефективність. Він називав конкуренцію "невидимою рукою" ринку, яка автоматично врівноважує ринок, і, таким чином, регулює відповідність приватних і суспільних інтересів.

Концепція конкурентоспроможності тісно пов'язана з основоположною роботою Майкла Портера, і вона розглядається як багаторівнева та багатогранна ідея. Портер представляє результати дослідження конкурентоспроможності на національному рівні щодо видатних показників діяльності фірм та їх галузей у різних країнах [27]. Його діамантова структура демонструє пояснювальні

фактори, які дозволяють фірмам успішно конкурувати у своїх міжнародних галузях. Ер'ян Сельвелль надає аналіз академічних внесків та подальших та пов'язаних з ними результатів досліджень Портера [61]. Ер'ян Сельвелль підкреслює, що в цьому підході фірма розуміється як цілісна одиниця з власною конкурентоспроможністю, де внутрішні фактори фірм не досліджувалися [2]. Ці фактори були розроблені та обговорені в попередніх роботах Портера [27, 28]. Він обговорив і запропонував дослідження взаємозв'язку національних, регіональних і фірмових рівнів конкурентоспроможності у глобальному контексті [5].

Конкурентоспроможність на рівні фірми була синонімом ефективності бізнесу в стратегічному управлінні [22], коли досліджувалися роль і вплив функціональних стратегій (наприклад, сфери управління виробництвом та операціями) [3, 60]. Визначення та модель конкурентоспроможності фірми (FC) та їх зв'язку з національними конкурентними стратегіями були розроблені Аттіла Чікан [9]. Його визначення береться як відправна точка для дослідження конкурентоспроможності фірми в кількох дослідженнях [10, 11, 12, 13, 14]. Спільність цих досліджень щодо конкурентоспроможності полягає в тому, що Перегляд на основі ресурсів (RBV) фірми береться за основу для досліджень на рівні фірми, зосереджених на головному виконавчому директорі (CEO) або топ-менеджері [15, 16, 17]. Використання RBV фірми стало популярним також у дослідженнях управління операціями [18, 19]. Згідно Аттіла Чікан, конкурентоспроможність підприємства (FC) - це конструкція, яка вбудована в контексти макрорівня та досліджується економікою, бізнесом та менеджментом, де одиницею аналізу є підприємство. Ця взаємопов'язаність була розроблена в нашому прийнятому визначенні: «конкурентоспроможність підприємства - це здатність підприємства стабільно виконувати свою подвійну мету: задоволення попиту клієнтів з прибутком. Ця можливість реалізується шляхом пропонування на ринку товарів і послуг, які клієнти цінують вище, ніж ті, які пропонують конкуренти. Досягнення конкурентоспроможності вимагає від підприємства постійної адаптації до мінливих соціальних та економічних норм і умов» [20].

За деякими оцінками, близько 75% усіх підприємств у розвинутих економіках світу конкурують на ринках, де система збуту функціонує в умовах монополістичного типу конкуренції. Конкурентне середовище заповнюють малі і середні підприємства, жодне з яких не має значної частки у загальному обсязі продажів. Ключовою конкурентною особливістю такого ринку є відсутність великих та відомих підприємств-лідерів, які мають змогу вказувати суттєвий вплив на розвиток умов і трендів у певній галузі [22, с. 8].

Щодо міжнародної конкуренції, варто зазначити, що її форми в різних галузях економіки суттєво відрізняються. На одному кінці спектру конкурентних форм знаходиться «множинно-національна» (multidomestic) конкуренція. У цьому випадку конкуренція в кожній країні або певному угрупованні країн відбувається незалежно, хоча певна галузь економіки присутня у багатьох державах світу (наприклад, комерційні банки існують у Південній Кореї, Франції, Німеччині, США), але в кожній країні конкуренція розвивається та проявляється своїм власним способом. Серед ринкових конкурентів можуть бути також МНК, але дія корпоративних конкурентних переваг найчастіше обмежується межами країни, в якій функціонує компанія. Тобто, міжнародна галузь – це певний набір галузей (в межах окремих країн). Так пояснюється значення терміну «множинно-національна» конкуренція. До таких галузей, де конкуренція традиційно має форму «множинно-національної», входять виробництво харчових продуктів, оптова торгівля, діяльність із страхування, хімічна промисловість та виробництво найбільш простих видів металопродукції. Виходячи з вищезазначеного, можна зробити висновок, що конкуренція, включаючи ту, що проявляється на міжнародному рівні, є найважливішим регулятором ринку. Варто також зазначити, що дія конкуренції характеризується стихійністю і суперечливим характером. З одного боку, конкуренція сприяє зростанню виробництва, підвищенню якості товарів і найбільш повному задоволенню потреб споживачів, але з іншого боку, конкуренція може призвести до порушень у стабільності суспільного виробництва, результатом чого стане надвиробництво товарів або їх

нестача. Виробники, які прагнуть вижити у конкурентній боротьбі, об'єднуються у монополії, що шкодить розвитку економіки та може призвести до застою виробництва. Це призводить до негативних соціальних наслідків, таких як безробіття та різка диференціація доходів населення. Кожний суб'єкт господарювання, який виходить на ринок із власним товаром або послугою, намагається досягти переваг над іншими представниками сегменту виробників. Можливість підприємств у досягненні таких переваг визначається поняттям «конкурентна стратегія». Сучасний світовий ринок характеризується переважанням пропозиції над попитом. Найчастіше, певний товар одночасно пропонує велика кількість постачальників на умовах, які мають мало відмінностей. У цій ситуації споживач буде надавати перевагу найбільш конкурентоспроможному товару, тобто такому, який на одиницю ціни задовольняє максимум потреб та вироблений на рівні, що перевищує рівень товарів конкурентів. Конкурентна стратегія товару є сукупністю якісних і вартісних характеристик, завдяки яким забезпечується задоволення конкретних потреб споживачів. При збуті традиційних товарів успіх у конкурентній боротьбі може проявитися у вигляді розширення збуту товарів підприємства за рахунок скорочення продажів інших конкурентів. При збуті принципово нових товарів успіх підприємства в конкурентній боротьбі проявляється у скороченні потенційних можливостей збуту у інших продавців - учасників ринку. У будь-якому випадку успіх фірм у конкуренції має пряму залежність від рівня її конкурентної стратегії [22, с.11].

На сьогодні в економічній літературі існує велика кількість тлумачень терміну «міжнародна конкурентоспроможність підприємства», але єдиного трактування цього поняття не існує. Деякі науковці вважають, що міжнародна конкурентоспроможність підприємств визначається лише характеристиками їх товарів, інші дослідники приймають за основу ступінь ефективності виробничого процесу або стратегічного планування, які супроводжують розвиток підприємств, демонструють їх здатність впроваджувати новітні технології та боротися з

конкурентами на ринках. Більш точне визначення конкурентоспроможності було предметом економічних досліджень з початку 1980-х років, коли воно потрапило в центр уваги академічних досліджень у США через втрату ефективності економіки США на користь Японії. Відтоді, незважаючи на постійний нечіткий аналітичний рівень (географічні регіони, країни, галузі, компанії), феномен конкурентоспроможності вийшов на передній план дослідницької діяльності у сфері міжнародної торгівлі та бізнесу. Розглянемо окремі концепції і теорії, пов'язані з конкурентоспроможністю (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Огляд окремих концепцій і теорій, пов'язаних з конкурентоспроможністю

	Концепція/теорія	Автор	Країна	Ключові висновки
Конкурентні стратегії у ширшому розумінні	Класичні концепції та теорії міжнародної торгівлі			
	Концепція невидимої руки ринку	А. Сміт	Шотландія	Конкуренція, урівнюючи норму прибутку, призводить до оптимізації розподілу праці і капіталу, врівноважуючи приватні економічні інтереси суб'єктів ринку і економічну ефективність.
	Концепція дерегуляції зовнішньої торгівлі	Д. Юм	Шотландія	Досягнення переваг міжнародної торгівлі не потребує значного ступеня державного втручання, що сприяє ефективному функціонуванню ринку.
	Поняття порівняльних витрат	Р.Торренс, Д.Рікардо	Ірландія, Англія	Залучення до міжнародної торгівлі є ефективним і вигідним для національної економіки, навіть якщо вона не має абсолютної переваги.
	Неокласичні концепції та теорії міжнародної торгівлі			
	Концепція Хекшера-Оліна (забезпеченість факторами виробництва)	Е.Хекшер, Б.Олін	Швеція	Компанія досягне успіху та спеціалізується на експорті товарів, які вимагають факторів виробництва, наявних у вітчизняній економіці.
	Теорія конкурентоспроможності	М.Е. Портер	США	Конкурентоспроможність залежить від довгострокової продуктивності. Зростання продуктивності залежить від бізнес-середовища, яке підтримує інновації у виробництві, процесах і управлінні. Чотири фактори, що впливають на міжнародну конкурентоспроможність, включають: 1. фактор умов, 2. фактор існування суміжних і допоміжних галузей, 3. фактор корпоративної стратегії,

				структури і конкуренції, 4. фактор широти і структури попиту.
	Теорія ефективної (недосконалої) конкуренції	Дж. М. Кларк	США	Конкурентні переваги генеруються інноваціями, які впроваджуються на рівні компанії. Агресивне застосування інноваційних елементів у конкуренції призводить до технологічного прогресу та економічного зростання на макрорівні.
	Теорія маркетингової поведінки	В.Олдерсон	США	Існує 6 факторів, що визначають конкурентну перевагу – сегментація ринку, комунікаційна політика та канали розподілу, розробка продукту, удосконалення процесів та інновація продукту.
	Теорії австрійської економічної школи	Л.Фон Мізес	Австрія	Вони вважають ринкову конкуренцію природним динамічним процесом, тенденція до конвергенції до ринкової рівноваги є результатом ділової активності. Успіх у змаганнях залежить від здатностей компаній, а також здатності задовольняти потреби ринку.
	Еволюційний підхід в економіці	Й.А.Шумпетер	Австрія	Ключовим параметром виживання на ринку є здатність компанії адаптуватися до середовища, що динамічно змінюється.
	Концепція, заснована на підприємництві та інноваціях	Й.А.Шумпетер	Австрія	Інноваційний потенціал є ключовим для підтримки конкурентних стратегій на ринку.
	Інституційна економіка	Ф. Ліст, М. Вебер, Дж.Бьюкенен	Німеччина, США	Крім економічних факторів, на конкурентні стратегії впливають установи, державне управління, профспілки, фінансові установи, форма власності та організаційна структура, звичаї, правила та кодекси.
Конкурентні стратегії у вузькому розумінні	Сучасні концепції та теорії конкурентних стратегій			
	Теорія ресурсно-орієнтованого підходу (RBV)	Дж. Барні	США	Конкурентоспроможність фірми базується на використанні унікальних ресурсів і здібностей, які є важкими для копіювання конкурентами.
	Теорія стратегічних груп	М. Хант	США	Конкурентоспроможність фірм формується в межах стратегічних груп, які мають схожі характеристики і стратегії, що впливають на їх конкурентну позицію на ринку.
	Теорія динамічних	Д. Тіс	США	Конкурентоспроможність фірм залежить від їх здатності інтегрувати,

	здібностей			будувати і перебудовувати внутрішні та зовнішні компетенції для реагування на швидкі зміни ринкового середовища.
--	------------	--	--	--

Джерело: складено автором за [1, с.24; 10, 20, 24, с. 23; 25, с.22; 26, с. 54; 22, с.20; 27, с. 34; 28, с. 18-19]

Конкурентоспроможність багатонаціональних корпорацій в умовах глобальної волатильності також є важливим аспектом сучасних досліджень. Вона включає різні підходи до досягнення конкурентних переваг, зокрема через інновації, адаптацію до змін ринкового середовища та використання унікальних ресурсів і здібностей. Теорія конкурентоспроможності Майкла Портера підкреслює важливість довгострокової продуктивності та інновацій у виробництві, процесах і управлінні. Інші концепції, такі як теорія ефективної конкуренції Дж. М. Кларка та теорія маркетингової поведінки В. Олдерсона, також акцентують увагу на важливості інновацій та стратегічного планування для досягнення конкурентних переваг.

Додатково, теорія ресурсно-орієнтованого підходу (RBV) Дж. Барні наголошує на використанні унікальних ресурсів і здібностей, які є важкими для копіювання конкурентами. Теорія стратегічних груп М. Ханта підкреслює формування конкурентоспроможності в межах стратегічних груп, які мають схожі характеристики і стратегії. Теорія динамічних здібностей Д. Тіса акцентує увагу на здатності фірм інтегрувати, будувати і перебудовувати внутрішні та зовнішні компетенції для реагування на швидкі зміни ринкового середовища.

Таким чином, сучасні концепції конкурентного лідерства багатонаціональних корпорацій на глобальному ринку та конкурентоспроможність в умовах глобальної волатильності є комплексними і багатограними, враховуючи різні аспекти діяльності підприємств та їх взаємодію з ринковим середовищем.

1.2. Детермінанти та ключові елементи забезпечення конкурентоспроможності багатонаціональних корпорацій на глобальному ринку

Конкурентоспроможність - це здатність компанії, товару або послуги ефективно конкурувати на ринку, забезпечуючи при цьому стабільний рівень прибутковості та зростання. Вона визначається рядом факторів, включаючи якість продукції, цінову політику, інноваційність, ефективність управління та маркетингові стратегії. Конкурентоспроможність є ключовим показником успішності компанії в умовах ринкової економіки, оскільки дозволяє їй займати вигідне становище на ринку та забезпечувати довгострокову стійкість.

Конкурентоспроможність визначає успіх або невдачу компаній, сприяючи їх результативності через інновації та ефективну реалізацію стратегій. Вона полягає у пошуку вигідного становища в галузі для створення прибуткової позиції проти конкурентних сил. Головним фактором конкурентоспроможності є здатність компанії розробляти та впроваджувати ефективні стратегії, які дозволяють їй займати вигідне становище на ринку.

Конкурентоспроможність повинна базуватися на розумінні правил конкуренції, які визначають привабливість галузі. Метою стратегії є впоратися з цими правилами та змінити їх на користь фірми. Це дозволяє компанії не лише реагувати на зміни в ринковому середовищі, але й активно формувати його на свою користь.

Важливо зазначити, що стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю є вирішальним фактором для досягнення успіху на ринку. Ефективні стратегії дозволяють компаніям не тільки зберігати свої позиції, але й зміцнювати їх, адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі та використовуючи нові можливості. Саме стратегічне планування та реалізація конкурентних стратегій забезпечують компаніям здатність досягати високих результатів та утримувати лідерські позиції в галузі.

Два ключові питання визначають вибір стратегії: привабливість галузі для довгострокової прибутковості та відносне конкурентне становище всередині галузі. Не всі галузі однаково прибуткові, і деякі фірми можуть бути більш успішними, ніж інші, незалежно від середньої прибутковості галузі.

Фірма в привабливій галузі може не отримувати значних прибутків через невдале конкурентне становище, і навпаки. Обидва питання є динамічними, змінюючись з часом. Галузі стають більш або менш привабливими, а конкурентне становище відображає боротьбу між конкурентами.

Привабливість галузі та конкурентне становище можуть бути сформовані фірмою. Конкурентна стратегія може зробити галузь більш або менш привабливою, а також покращити або погіршити становище фірми. Стратегія не лише реагує на середовище, але й намагається його формувати.

Першим фактором прибутковості є привабливість галузі. Конкурентоспроможність повинна базуватися на розумінні правил конкуренції, які визначають привабливість галузі. Метою стратегії є впоратися з цими правилами та змінити їх на користь фірми.

Модель п'яти сил конкурентоспроможності (рис. 1.1) є ключовим інструментом для аналізу впливу конкуренції на ринок та оцінки його сильних і слабких сторін. Використання цієї моделі допомагає зрозуміти, як працює конкуренція [23, с.428-429].

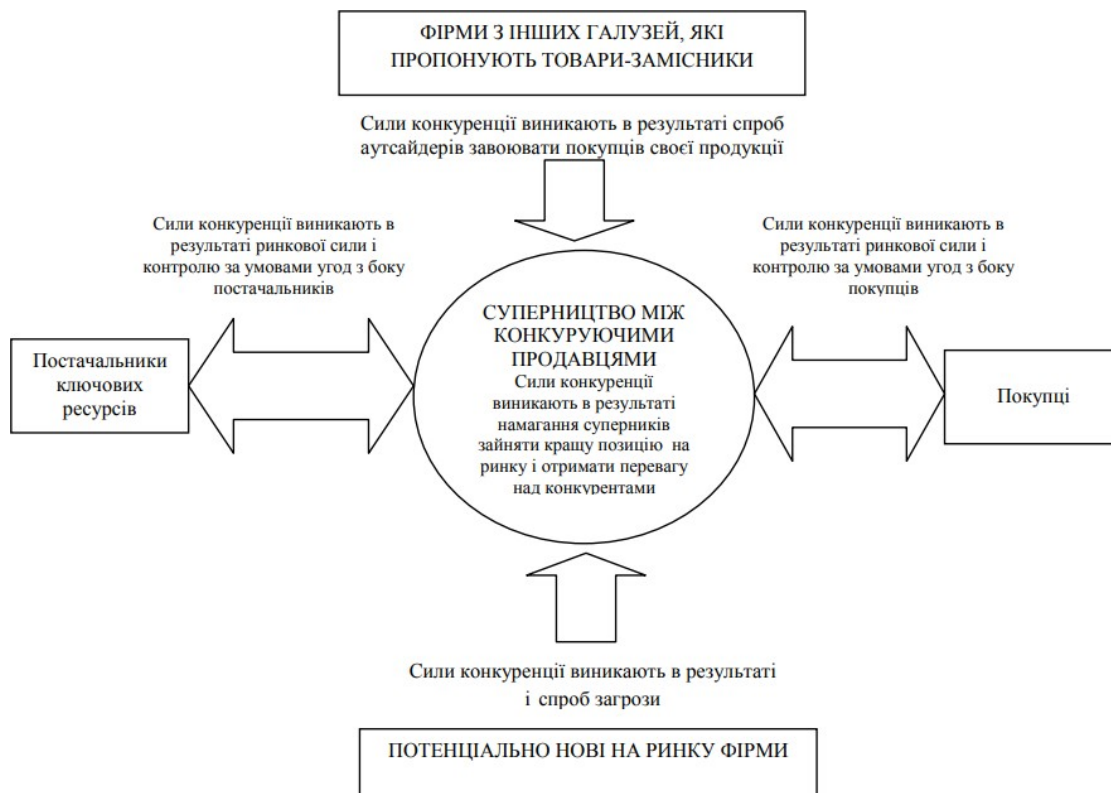


Рис. 1.1 - Модель п'яти сил конкурентоспроможності [23]

Сукупна сила п'яти конкурентних сил визначає здатність фірм у галузі заробляти прибуток на інвестиції, що перевищує вартість капіталу. Ці сили впливають на ціни, витрати та необхідні інвестиції. Переговорна сила покупців впливає на ціни та витрати, оскільки потужні покупці вимагають дорогого обслуговування. Переговорна сила постачальників визначає витрати на сировину. Інтенсивність суперництва впливає на ціни та витрати в таких областях, як розробка продуктів і реклама. Загроза входу обмежує ціни та формує інвестиції для стримування нових учасників.

Сила п'яти сил варіюється від галузі до галузі та змінюється з розвитком галузі. У галузях з сприятливими силами, таких як фармацевтика та безалкогольні напої, багато конкурентів отримують високі прибутки. У галузях з інтенсивним тиском, таких як гума та сталь, мало фірм мають привабливі прибутки. Прибутковість галузі залежить не від продукту чи технології, а від структури галузі. Деякі буденні галузі, як торгівля зерном, є дуже прибутковими, тоді як

високотехнологічні галузі, як персональні комп'ютери, часто не приносять значного прибутку.

Сила кожної з п'яти конкурентних сил залежить від структури галузі, яка включає основні економічні та технічні характеристики. Хоча структура галузі відносно стабільна, вона може змінюватися з часом, впливаючи на силу конкурентних сил і, відповідно, на прибутковість галузі. Структурні зміни можуть як позитивно, так і негативно впливати на прибутковість. Найважливішими для стратегії є тенденції, що впливають на структуру галузі.

Якби п'ять конкурентних сил та їх структурні детермінанти залежали лише від внутрішніх характеристик галузі, конкурентна стратегія зводилася б до вибору правильної галузі та кращого розуміння цих сил. Хоча це важливо, фірма не є в'язнем структури своєї галузі. Стратегії можуть впливати на п'ять сил, змінюючи привабливість галузі. Успішні стратегії часто змінюють правила конкуренції.

У кожній галузі не всі п'ять сил однаково важливі, і структурні фактори відрізняються. П'ятифакторна рамка допомагає визначити критичні фактори для конкурентоспроможності та стратегічні інновації, що покращать прибутковість галузі. Детальніше пояснено в Додатку В.

Стратегії, що змінюють структуру галузі, можуть мати двоякий ефект. Вони можуть як покращити, так і зруйнувати структуру та прибутковість. Наприклад, новий дизайн продукту може знизити бар'єри входу або збільшити суперництво, підриваючи довгострокову прибутковість. Часто фірми приймають рішення, не враховуючи довгострокові наслідки для структури галузі, що може призвести до негативних наслідків.

Лідери галузі мають особливу відповідальність, оскільки їхні дії можуть значно вплинути на структуру через їх розмір та вплив. Вони повинні балансувати між власним конкурентним становищем та здоров'ям галузі. Часто лідерам краще покращувати або захищати структуру галузі, ніж шукати більшу конкурентну перевагу для себе.

Задоволення потреб покупців є основою успіху в бізнесі, але цього недостатньо для прибутковості. Важливо, чи можуть фірми захопити створену для покупців цінність, чи вона буде витіснена конкурентами. Структура галузі визначає, хто захоплює цінність. Загроза входу, переговорна сила покупців і постачальників, загроза замінників та інтенсивність суперництва визначають, як цінність розподіляється між учасниками ринку.

Існує думка, що прибутковість галузі залежить від балансу між пропозицією та попитом. Якщо попит перевищує пропозицію, прибутковість зростає. Однак довгостроковий баланс пропозиції та попиту впливає на структуру галузі, яка визначає довгострокову прибутковість. Пропозиція та попит постійно змінюються, пристосовуючись один до одного. Структура галузі визначає, наскільки швидко конкуренти додають нову пропозицію та виводять зайву. Висота бар'єрів входу впливає на ймовірність появи нових учасників, а інтенсивність суперництва визначає, чи будуть існуючі фірми агресивно розширювати потужності.

Структура галузі також визначає прибутковість надлишкового попиту. Під час буму сприятлива структура дозволяє фірмам отримувати високі прибутки, тоді як погана структура обмежує цю можливість. Потужні постачальники або наявність замінників можуть зменшити прибутки фірм.

Друге важливе питання в конкурентній стратегії стосується відносного становища фірми в галузі. Позиціонування визначає, чи прибутковість фірми вища за середню по галузі. Фірма з правильним позиціонуванням може отримувати високі прибутки навіть у не вигідній галузі.

Основою довгострокового успіху є стійка конкурентна перевага. Існують два основні типи конкурентної переваги: низька вартість або диференціація. Вони впливають зі структури галузі та здатності фірми краще справлятися з п'ятьма силами, ніж конкуренти.

Два типи конкурентної переваги, поєднані з обсягом діяльності, призводять до трьох загальних стратегій для досягнення високих результатів:

лідерство в ціні, диференціація та фокус. Стратегія фокусу має два варіанти: фокус на вартості та фокус на диференціації. Загальні стратегії показані на рисунку 1.2.

		Конкурентна перевага	
		<i>Нижчі витрати</i>	<i>Диференціація</i>
Конкурентний обсяг	<i>Широкий сегмент</i>	1.Лідерство в ціні	1.Диференціація
	<i>Вузький сегмент</i>	3А. Фокус на вартості	3В. Фокус на диференціації

Рис. 1.2 – Стратегії моделі п'яти сил конкурентоспроможності [28, 23]

Кожна з загальних стратегій передбачає різний шлях до конкурентної переваги, поєднуючи вибір типу переваги з обсягом стратегічної мети. Стратегії лідерства в ціні та диференціації шукають перевагу в широкому діапазоні сегментів, тоді як стратегії фокусу спрямовані на досягнення переваги в ціні (фокус на вартості) або диференціації (фокус на диференціації) у вузькому сегменті. Конкретні дії для реалізації кожної стратегії відрізняються від галузі до галузі.

Фірма повинна визначитися з типом конкурентної переваги та обсягом її досягнення. Бути "всім для всіх" призводить до стратегічної посередності. Лідерство в ціні передбачає стати виробником з найнижчою вартістю, обслуговуючи багато сегментів. Джерела переваги в ціні можуть включати економію від масштабу, власні технології та доступ до сировини. Лідер в ціні повинен досягти паритету в основах диференціації, щоб перетворювати свою перевагу в ціні на вищі прибутки.

Стратегія диференціації передбачає бути унікальним у галузі за деякими важливими для покупців характеристиками. Диференціація може базуватися на продукті, системі доставки, маркетинговому підході тощо. Фірма повинна шукати

способи диференціації, які призводять до преміальної ціни, що перевищує вартість диференціації. Диференціатор прагне до паритету вартості відносно конкурентів.

Стратегія фокусу базується на виборі вузького конкурентного поля в межах галузі. Фокусер обирає сегмент або групу сегментів і налаштовує свою стратегію на їх обслуговування. Фокус на вартості передбачає перевагу в ціні у цільовому сегменті, а фокус на диференціації – диференціацію у цільовому сегменті. Цільові сегменти повинні мати особливі потреби або відмінності у поведінці витрат, які погано обслуговуються конкурентами з широким охопленням.

Фірма, яка займається кожною загальною стратегією, але не досягає жодної з них, "застрягла посередині". Вона не має конкурентної переваги і буде конкурувати з недоліком. Кожна загальна стратегія є різним підходом до створення та підтримки конкурентної переваги. Фірма повинна зробити вибір між ними, інакше вона застрягне посередині. Іноді фірма може створити два окремі бізнес-підрозділи з різними стратегіями.

У багатьох галузях три загальні стратегії можуть співіснувати прибутково, доки фірми переслідують різні основи для диференціації або фокусу. Галузі, де кілька сильних фірм переслідують стратегії диференціації, засновані на різних джерелах цінності для покупців, часто особливо прибуткові, покращуючи структуру галузі та стабільність конкуренції.

Суть стратегії полягає в розумінні та управлінні конкуренцією. Керівники часто визначають конкуренцію занадто вузько, зосереджуючись лише на прямих конкурентів. Однак конкуренція за прибутки включає також клієнтів, постачальників, потенційних новачків та замінні продукти. Всі п'ять сил визначають структуру галузі та характер конкурентної взаємодії.

Незалежно від галузі, основні драйвери прибутковості однакові. Наприклад, автомобільна промисловість, ринок шедеврів мистецтва та охорона

здоров'я мають різні поверхневі характеристики, але аналіз їхньої структури з точки зору п'яти сил допомагає зрозуміти конкуренцію та прибутковість.

Інтенсивні конкурентні сили, як у авіалініях, текстилі та готелях, призводять до низьких прибутків. У доброзичливих галузях, як програмне забезпечення та безалкогольні напої, багато компаній є прибутковими. Структура галузі визначає конкурентоспроможність та прибутковість у середньо- та довгостроковій перспективі.

Розуміння конкурентних сил дозволяє виявити коріння поточної прибутковості галузі та передбачити майбутню конкуренцію. Здорова структура галузі важлива для стратегів, як і позиція їхньої компанії. Захист від конкурентних сил та формування їх на користь компанії є життєво важливими для стратегії.

Конфігурація п'яти сил відрізняється в залежності від галузі. Наприклад, на ринку комерційних літаків жорстка конкуренція між Airbus та Boeing і переговорна сила авіаліній є сильними, тоді як загроза входу та замінників менш значущі. У кінотеатральній галузі важливими є замінні форми розваг та сила кінопродюсерів.

Найсильніша конкурентна сила визначає прибутковість галузі та стає найважливішою для стратегії. Наприклад, у галузі смартфонів низькі прибутки зумовлені замінними продуктами, як iPhone та Android. У такій ситуації боротьба з замінниками стає стратегічним пріоритетом.

Оцінка конкурентоспроможності товарів на сучасному ринку є важливим завданням для виробників, які прагнуть займати сильні позиції серед конкурентів. Для цього використовується комплексний підхід, що враховує технічні, економічні та маркетингові аспекти. Одним із ключових методів аналізу є багатокритеріальний підхід, який дозволяє врахувати множинність факторів, що впливають на якість та конкурентоспроможність продукції.

Багатокритеріальний аналіз забезпечує можливість об'єктивного порівняння товарів різних виробників, виходячи з визначених показників. Серед

критеріїв, які зазвичай враховуються, можна виділити технічні характеристики продукції, такі як вміст поживних речовин, енергетична цінність або екологічність виробництва. Одночасно враховуються економічні аспекти: доступність товару, його рентабельність для виробника та кінцева вартість для споживача. Важливість кожного критерію встановлюється за допомогою вагових коефіцієнтів, що дозволяє врахувати специфіку ринку та очікування споживачів.

На основі цього аналізу здійснюється розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності, який є універсальним інструментом для оцінки позиції товару на ринку. Цей показник узагальнює всі враховані критерії та дозволяє отримати числовий результат, який відображає загальну конкурентну силу продукції. Для розрахунку індексу застосовується формула, яка враховує співвідношення сумарного індексу якості до сумарного індексу вартості. Такий підхід дозволяє визначити, наскільки добре товар відповідає вимогам споживачів щодо його ціни та якості.

Особливу увагу в аналізі конкурентоспроможності товарів приділяють співвідношенню "ціна-якість", адже цей показник часто стає вирішальним у виборі споживачів. Важливо, щоб ціна продукту відповідала його характеристикам та перевагам у порівнянні з конкурентами. Для оцінки цього співвідношення використовується коефіцієнт, який показує, наскільки ціна товару є виправданою його якістю. Низьке значення коефіцієнта свідчить про привабливість продукту для споживачів, тоді як високе значення може вказувати на завищену вартість або недоліки у технічних характеристиках.

Проте, розгляд конкурентоспроможності виключно через призму стратегій може бути недостатнім для повного розуміння цього явища. Існує багато інших факторів, які впливають на здатність компанії конкурувати на ринку, і ігнорування їх може призвести до неповної оцінки ситуації. Наприклад, важливу роль відіграють зовнішні економічні умови, такі як макроекономічна стабільність, рівень інфляції, валютні курси та загальний економічний клімат. Ці фактори

можуть значно впливати на витрати компанії, її доходи та здатність залучати інвестиції [75].

Крім того, соціальні та культурні аспекти також мають велике значення. Споживчі вподобання, культурні традиції та демографічні зміни можуть впливати на попит на продукцію або послуги компанії. Наприклад, зміни в демографічній структурі населення можуть створювати нові ринки або, навпаки, зменшувати попит на певні товари. Компанії, які не враховують ці фактори, можуть зіткнутися з несподіваними труднощами, навіть якщо їхні стратегії є ефективними [76].

Технологічний прогрес і інновації також є критичними для конкурентоспроможності. В сучасному світі швидкі технологічні зміни можуть радикально змінювати ринки та створювати нові можливості для компаній. Ті компанії, які не встигають адаптуватися до нових технологій або не інвестують у дослідження та розробки, ризикують втратити свої позиції на ринку. Тому, поряд зі стратегіями, важливо враховувати здатність компанії до інновацій та технологічного розвитку [77]

Цифровізація бізнесу є ще одним важливим фактором, який не можна ігнорувати. Впровадження цифрових технологій може значно підвищити ефективність управління, оптимізувати виробничі процеси та покращити взаємодію з клієнтами. Компанії, які активно використовують цифрові інструменти, можуть отримати значні конкурентні переваги. Наприклад, використання великих даних (Big Data) дозволяє краще розуміти потреби клієнтів та прогнозувати ринкові тенденції, що сприяє більш точному стратегічному плануванню [78].

Важливим аспектом є також екологічна відповідальність та стійкість бізнесу. Зростаюча увага до екологічних проблем та вимоги до сталого розвитку змушують компанії враховувати екологічні аспекти у своїй діяльності. Компанії, які впроваджують екологічно чисті технології та дотримуються принципів сталого розвитку, можуть отримати додаткові переваги на ринку, оскільки споживачі все більше звертають увагу на екологічність продукції [79].

Таким чином, розгляд конкурентоспроможності виключно через стратегії у вакуумі є недостатнім. Необхідно враховувати широкий спектр факторів, включаючи економічні, соціальні, технологічні та екологічні аспекти. Лише комплексний підхід дозволить компаніям досягти стійкого успіху на ринку та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність [80].

1.3. Методологія аналізу та оцінки конкурентоспроможності міжнародних корпорацій

Сучасна теорія конкурентоспроможності пропонує різноманітні концепції, методи, моделі та інструменти для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Однак на практиці вітчизняні промислові підприємства використовують лише невелику частину цих теоретичних розробок. Це обумовлено їх невідповідністю специфіці конкурентного середовища та недостатньою кваліфікацією деяких керівників. Розвиток такої економічної категорії, як конкурентний потенціал, дозволяє створити механізми та інструменти підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств з урахуванням сучасних умов господарювання, глобалізації економіки та посилення міжнародної конкуренції.

Конкурентний потенціал промислового підприємства відображає його здатність формувати довготривалі конкурентні переваги. З одного боку, конкурентний потенціал забезпечує ефективну реалізацію конкурентної стратегії, сприяє збереженню або збільшенню частки ринку і, таким чином, забезпечує конкурентоспроможність підприємства. З іншого боку, він створює умови для розвитку та покращення конкурентної позиції підприємства в майбутньому. Конкурентоспроможність промислового підприємства базується на реалізації трьох рівнів зв'язків і відносин конкурентного потенціалу (ресурсного, резервного і рівня розвитку) з потенціалом ринку, що включає прогнозу сукупність виробничих і споживчих сил, які визначають попит і пропозицію, а

також потенціали інших підприємств, що беруть участь у виробничо-господарській діяльності.

Вибір та застосування методів формування стратегії підприємства залежить від рівня і характеру агрегації та інтегрованості самого підприємства. У кожному випадку необхідний диференційований підхід, аналіз специфіки галузі та оцінка цільового споживача. Наприклад, для оцінки привабливості портфеля продукції та визначення можливих альтернатив його зміни використовуються матричні методи або методи комплексного стратегічного аналізу. Для спеціалізованих підприємств або на бізнес-рівні підприємства для вироблення стратегічних альтернатив і вибору конкретної стратегії розвитку застосовуються формальні методи. Для всіх вищезазначених підприємств доцільним є також застосування методів фінансово-економічного аналізу та прогнозування.

Конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі. Вона ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства, визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку та відображає позицію підприємства відносно конкурентів.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна систематизувати, виділивши три групи:

1. Методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції).
2. Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства.
3. Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності». Перевагою цього методу є його простота та наочність,

але він не дозволяє встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства використовують матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Наприклад, матриця БКГ («Бостонської консалтингової групи») побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, по горизонталі – відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентоздатними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку.

Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства поділяються на специфічні методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність по окремих аспектах діяльності (виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо), та комплексні методи, що базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, вважає найбільш конкурентоздатними ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ними ресурсів фірми. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників - критеріїв конкурентоспроможності.

Метод ESG (Environmental, Social, and Governance) є сучасним підходом до оцінки та управління діяльністю підприємства з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських аспектів. Цей метод допомагає компаніям оцінювати та покращувати свій вплив на навколишнє середовище, соціальну відповідальність та корпоративне управління, що сприяє сталому розвитку та підвищенню довіри з боку інвесторів та споживачів.

Метод бенчмаркінга, один з нових і сучасних підходів до вивчення продукції підприємства, успішно використовується в практиці японських,

американських, західноєвропейських і скандинавських бізнесменів і учених. Бенчмаркінг – це метод сучасного менеджменту, за допомогою якого компанія порівнює свою діяльність з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють покращити діяльність і підвищити її конкурентоспроможність.

Серед формул які використовуються під час бенчмаркінгу, можна виділити формулу для ринкової частки:

$$\text{Ринкова частка} = \left(\frac{\text{Продажі продукту компанії}}{\text{Загальні продажі на ринку}} \right) \times 100\%$$

Ця формула використовується для визначення частки ринку, яку займає продукт або компанія. Ринкова частка показує, яку частину загального обсягу продажів на ринку займає конкретний продукт або компанія. Це дозволяє компаніям оцінити свою позицію на ринку відносно конкурентів і визначити, наскільки успішно вони конкурують.

Також для бенчмаркінгу часто використовують формулу темпу зростання ринку:

$$\text{Темп зростання} = \left(\frac{\text{Обсяг поточного періоду} - \text{Обсяг попереднього періоду}}{\text{Обсяг попереднього періоду}} \right)$$

Ця формула використовується для визначення темпів зростання ринку за певний період часу. Темп зростання показує, наскільки змінився обсяг ринку за поточний період порівняно з попереднім періодом. Він розраховується шляхом віднімання ринкового обсягу у попередньому періоді від ринкового обсягу у поточному періоді, ділення результату на ринковий обсяг у попередньому. Це дозволяє компаніям оцінити динаміку ринку, виявити тенденції та приймати обґрунтовані рішення щодо своєї стратегії розвитку.

Нарешті індекс конкурентоспроможності може бути розрахований за формулою, де бали присвоюються на основі експертної оцінки за кожним із критеріїв:

$$\text{Індекс конкурентоспроможності} = \left(\frac{\text{Сума балів продукту компанії}}{\text{Сума балів продукту конкурента}} \right)$$

Цей процес починається з визначення критеріїв оцінки, які можуть включати як якісні, так і економічні аспекти продукції. Наприклад, для харчових продуктів це можуть бути вміст цукру, енергетична цінність, ціна, смакові якості, упаковка тощо. Кожен з цих критеріїв має бути чітко визначений і мати вагу, яка відображає його важливість для споживачів.

Наступним кроком є порівняння продукції компанії з товарами конкурентів. Це порівняння може бути здійснене за допомогою експертної оцінки, де кожному продукту присвоюються бали за кожним критерієм. Експерти можуть бути як внутрішніми (співробітники компанії), так і зовнішніми (незалежні фахівці або споживачі).

Після того, як всі бали присвоєні, здійснюється розрахунок індексу конкурентоспроможності. Цей індекс показує, наскільки продукція компанії є конкурентоспроможною порівняно з продукцією конкурентів. Якщо індекс більше 1, це означає, що продукція компанії є більш конкурентоспроможною, ніж продукція конкурента. Якщо індекс менше 1, це означає, що продукція конкурента є більш конкурентоспроможною.

Методи фінансово-економічного аналізу та прогнозування дозволяють оцінити фінансову ситуацію з позиції її відповідності стратегії розвитку підприємства з урахуванням зміни внутрішніх та зовнішніх умов його функціонування. Перспективний фінансово-економічний аналіз дозволяє одержувати порівняльні оцінки та є базою для складання прогнозів майбутніх фінансових ситуацій підприємства, які відповідають різним варіантам стратегії підприємства.

Усі методи мають свої недоліки та переваги, що впливають на можливість їх застосування у практиці вітчизняних підприємств. Найбільш повну інформацію можна отримати шляхом одночасного застосування низки методів, але тільки після їх глибокої адаптації до української специфіки.

Таким чином, у роботі розглянуті основні методи формування конкурентних стратегій підприємства; систематизовано та аргументовано критерії

формування і показники конкурентоспроможності підприємства та товару, на підставі яких визначені методичні та практичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства як передумови їх стратегічного розвитку на регіональному рівні.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНОЇ КОРПОРАЦІЇ CHOCOLADEFABRIKEN LINDT & SPRÜNGLI AG НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ ПРЕМІАЛЬНОГО ШОКОЛАДУ

2.1. Конкурентні переваги продукції CHOCOLADEFABRIKEN LINDT & SPRÜNGLI AG на глобальному ринку преміального шоколаду

Lindt & Sprüngli є швейцарською багатонаціональною компанією з виробництва шоколаду та кондитерських виробів, що базується в Кільхберзі, Швейцарія. Щодо її форми власності та юридичної форми організації, Lindt & Sprüngli є публічною акціонерною компанією. Заснована в Цюріху Рудольфом Шпрюнглі-Амманом та Давидом Шпрюнглі-Шварцем у 1845 році, компанія Chocodfabriken Lindt & Sprüngli AG стала провідною виробничою компанією у преміальному сегменті шоколаду. Історія групи Lindt & Sprüngli починається з невеликої фабрики і з часом перетворюється на преміальний бренд шоколаду з міжнародним визнанням.

Lindt & Sprüngli, відома своєю високоякісною продукцією з шоколаду, є видатною фігурою в кондитерській промисловості. Ринок шоколаду є динамічним і конкурентним, з основними суперниками, такими як Mars, Mondelez, Ferrero, Nestlé, та Hershey, які постійно пропонують інновації і адаптуються, щоб задовольнити змінні споживацькі уподобання та світові ринкові вимоги. Оборот глобального ринку шоколаду становить близько 120 мільярдів доларів США у 2023 році. Очікується, що він зросте з середньорічним темпом зростання (CAGR) 3,3% до розміру ринку у 161,8 мільярда доларів США до 2032 року.

Продукція Lindt & Sprüngli продається в понад 120 країнах світу, і компанія є одним з провідних виробників преміального шоколаду. Основна діяльність компанії – виробництво та продаж шоколаду, включаючи плитки

шоколаду, шоколадні цукерки та сезонні вироби. Lindt & Sprüngli відома своїми високоякісними інгредієнтами та традиційними методами виробництва шоколаду.

Портфоліо брендів групи Lindt & Sprüngli складається з трьох груп. Глобальний бренд Lindt генерує близько 76% продажів, регіональні бренди (Ghirardelli, Russell Stover, Whitman's, Pangburn's) становлять приблизно 22% обсягу продажів, а локальні бренди (Caffarel, Hofbauer та Küfferle) приносять приблизно 2% продажів (рис. 2.1).



Рис. 2.1 – Бренди компанії [53]

Бренди охоплюють кілька категорій продуктів:

- Плитки шоколаду (темний, молочний та білий шоколад)
- Шоколадні цукерки (праліне, трюфелі та інші види цукерок)
- Сезонні вироби (шоколадні зайці на Великдень, різдвяні календарі та інші святкові продукти)
- Шоколадні напої (зокрема гарячий шоколад та інші напої на основі шоколаду)

Варто розглядати основну діяльність в розрізі таких ринків Європи, Північної Америки та решти світу.

Щодо європейського сегменту, то у цьому сегменті компанія присутня у Швейцарії, Німеччині, Франції, Італії, Великобританії та Ірландії, Іспанії та Португалії, Австрії, скандинавському регіоні (Данія, Швеція, Норвегія, Фінляндія), Бенілюксі (Бельгія, Нідерланди, Люксембург), Центральній-Східній Європі (Чехія, Словаччина, Угорщина) та Польщі. Сегмент Європи згенерував

дохід у 2,634 мільйонів CHF у 2024 році, демонструючи органічне зростання на 5.4%. Обсяг продажів сегменту зріс на 2.9% CAGR з 2018 по 2024 рік. Німеччина, Швейцарія та Франція залишаються найважливішими ринками в регіоні.

У Північній Америці компанія працює у США, Канаді та Мексиці через свої бренди Ghirardelli, Russell Stover та Lindt. Сегмент демонструє CAGR обсягу продажів на рівні 5.2% з 2018 по 2024 рік. В результаті зростаючого попиту на високоякісний шоколад, сегмент Північної Америки досяг доходу у 2,138 мільйонів CHF у 2023 році, представляючи помітне органічне зростання на 16%. Зприбутком у 1,730 мільйонів CHF.

Також якщо брати інші регіони ринки до уваги, то у 2024 році компанія згенерувала обсяг продажів у 700 мільйонів CHF. завдяки своїм підприємствам в Австралії, Японії, Південній Африці, Гонконгу, Китаї та Бразилії, а також бізнес-одинацям Дистриб'ютори та Глобальний роздрібний подорожній ринок. Регіон зазнав CAGR по обсягу продажів на рівні 2.8% з 2018 по 2023 рік. Двозначні темпи зростання в Бразилії, Японії та Китаї демонструють сильну продуктивність цих ключових ринків у сегменті.

Якщо говорити щодо глобальної присутності, то Lindt & Sprüngli має широкий географічний відбиток по всьому світу. Компанія робить акцент на своєму омніканальному підході, який передбачає використання різних каналів комунікації та продажів для створення єдиного, безшовного та узгодженого досвіду для споживачів. Тому продає продукцію через 29 дочірніх компаній та регіональних офісів, 500 фізичних магазинів по всьому світу, 24 інтернет-магазини та мережу понад 100 незалежних дистриб'юторів по всьому світу. Lindt & Sprüngli переважно продає свою продукцію в країнах Європи (46,2%) та країнах Північної Америки (40,8%). Компанія є третім найбільшим гравцем на ринку США, найбільшому шоколадному ринку у світі, після Mars та Hershey, завдяки продажам своїх трьох провідних брендів: Lindt, Ghirardelli та Russell Stover.

Lindt & Sprüngli відома своїм концептом магазину. Це збільшує впізнаваність бренду, оскільки компанія відкриває магазини у

найексклюзивніших місцях по всьому світу та має близько 2900 консультантів з шоколаду. Компанія має шість виробничих потужностей в Європі, маючи 5,4% європейського ринку, та п'ять у Сполучених Штатах, де компанія має 4,8% ринкової частки. Хоча Lindt & Sprüngli має набагато менше виробничих потужностей, ніж її конкуренти (рис. 2.7), компанія має сильну ринкову присутність в Європі та Північній Америці, з проникненням на нові ринки в Азії, на Близькому Сході та в Південній Америці.

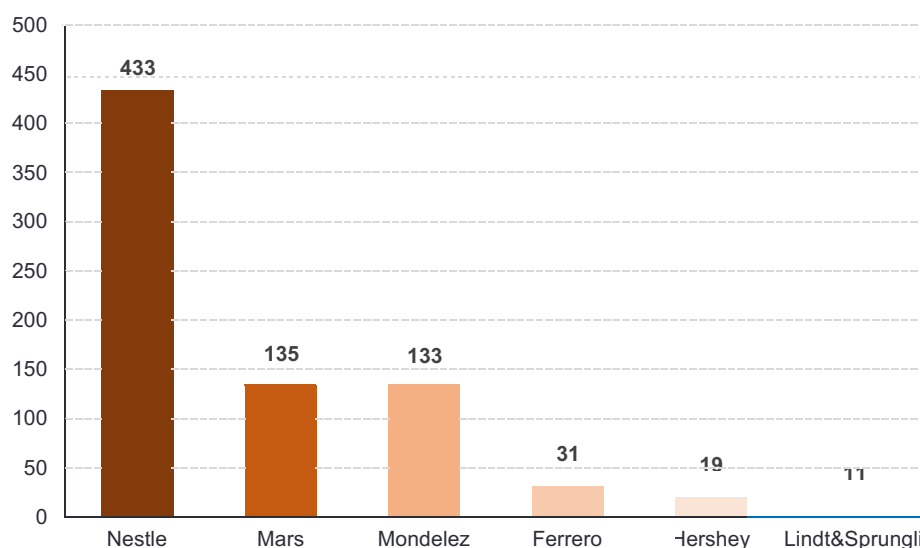


Рис. 2.2 – Кількість виробничих потужностей компанії та її конкурентів

Джерело: складено автором за даними [53, 66, 67]

Загалом, компанія здійснила чотири стратегічні придбання, останнє з яких оцінювалося в 1,5 мільярда доларів США. У 1994 році Lindt & Sprüngli придбала австрійського шоколат'є Hofbauer, а її бренд Küfferle також став частиною компанії. У 1997 та 1998 роках група Lindt & Sprüngli придбала італійського шоколат'є Caffarel та американську шоколадну компанію Ghirardelli. У 2014 році Lindt & Sprüngli придбала Russell Stover разом з брендами Whitman's та Pangburn's, зміцнивши свої позиції в Північній Америці. Хоча придбання Lindt & Sprüngli були рідкісними порівняно з її основними конкурентами, придбання Russell Stover дозволило компанії обігнати Nestle на ринку США та увійти до трійки найбільших шоколадних компаній з ринковою часткою майже 5% у 2023 році (після Mars та Hershey) [70,71,72].

Lindt & Sprüngli охоплює весь європейський ринок, ставши лідером у сегменті. З приблизно 46% свого обсягу продажів, що припадає на цей регіон, що відповідає 2,296 мільйонам CHF, компанія продовжує зосереджуватися на відмінній якості, стратегічній адаптації та інвестиціях у локальні ринки для підтримки свого регіонального успіху.

Завдяки успішній стратегії злиття та поглинання, управління групи Lindt & Sprüngli змогло вивести компанію на лідируючі позиції на ринку шоколаду в Північній Америці. Останнє придбання Russell Stover допомогло компанії стати третім за величиною гравцем на ринку шоколаду США та лідером у сегменті преміального шоколаду. Протягом 2018-2024 років Lindt & Sprüngli мав найвищий середньорічний темп зростання доходів у Північній Америці на рівні 5.2%, у порівнянні з 2.5% в Європі та 2.8% інші країни.

Компанія зосереджується на збереженні лідерських позицій у ніші преміального шоколаду, використовуючи лише високоякісні какао-боби, впроваджуючи унікальний контроль якості та створюючи спеціальну упаковку. З очікуваним зростанням преміального ринку на рівні 8.3% з 2023 по 2028 рік, Lindt & Sprüngli продовжить розширювати свою присутність на глобальних ринках[53].

Група Lindt & Sprüngli пропонує своїм клієнтам лише високоякісний шоколад, кожен етап виробництва якого проходить через системи контролю якості. В основі підходу Lindt "Bean to Bar" (від боба до плитки) лежить їхня Програма Фермерства, яка вже залучила понад 112,803 фермерів та команду з понад 1,017 полевих співробітників, і наміри компанії показують, що вона не планує зупинятися. [53]

Наразі Lindt & Sprüngli працює у понад 120 країнах світу. Однак, більшість цих ринків не є повністю охоплені. Збільшення присутності в сегменті "Решта світу", який наразі становить близько 13% загального обсягу продажів компанії, є перспективним з точки зору зростання та прибутковості. Існують також можливості для розширення на швидкозростаючих ринках, таких як Азія-

Тихоокеанський регіон, який наразі приносить лише близько 14% світового ринку шоколадних кондитерських виробів.

Використовуючи різноманітні канали розподілу, такі як мережа понад 100 незалежних дистриб'юторів, 29 філій та регіональних офісів, 24 інтернет-магазини, додатки для доставки та 500 фізичних магазинів, які щорічно відвідують майже 90 мільйонів людей, Lindt & Sprüngli забезпечує безпроблемний досвід покупок та підвищує лояльність клієнтської бази та вартість бренду по всьому світу.

2.2. Аналіз стратегічних параметрів глобальних конкурентних стратегій Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG

Дослідимо основні тенденції галузі та ринкову динаміку. Однією з ключових тенденцій є зростання електронної комерції. Обсяг електронної комерції досягне 8,2 мільярда доларів США у 2026 році (рис. 2.3). Це явище дозволяє шоколадним компаніям розширювати свою клієнтську базу, виходячи за межі географічних обмежень, і збільшувати прибутковість за рахунок усунення посередників.

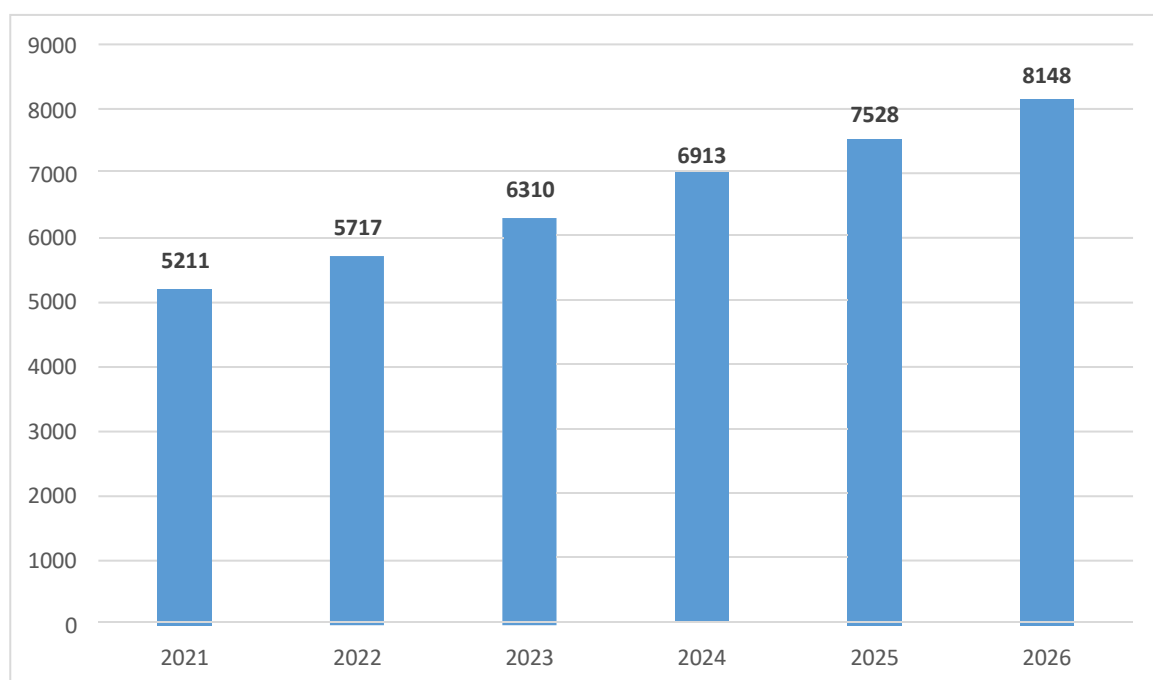


Рис. 2.3 – Прогноз рівня електронної комерції у світі, 2021-2026, млн дол США [51]

Інтернет-магазини швидко проникають на ключові шоколадні ринки, такі як Європа, США та Азія. Наразі онлайн-продажі становлять близько 35% всього ринку шоколаду, який в 2023 році приблизно оцінювався у розмірі 133.3 млрд дол. США (рис. 2.4), і ця частка, як очікується, зростатиме (прогнозований CAGR на ринок шоколаду з 2023-2032 складає 4.4%) [69].

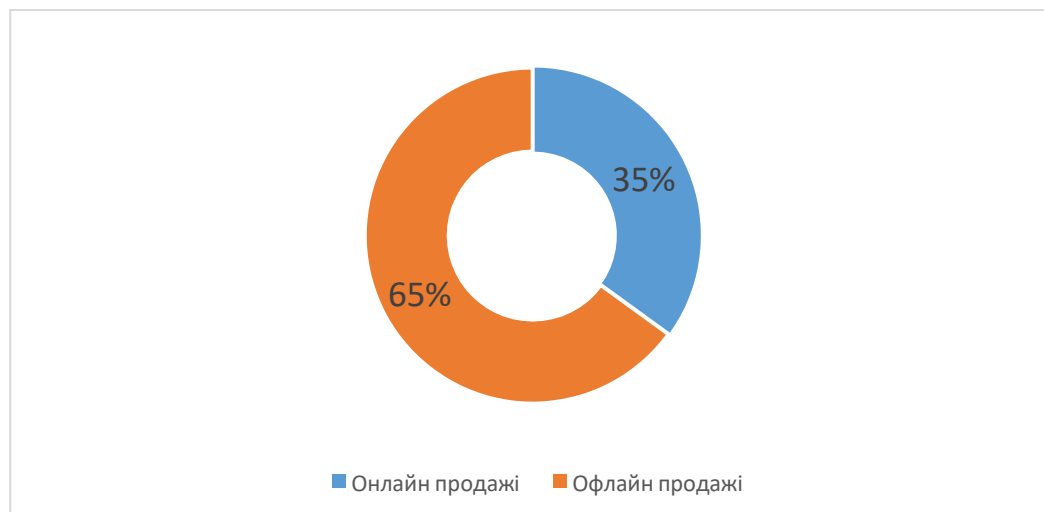


Рис. 2.4 – Розподіл продажів шоколаду у світі за каналами: онлайн/офлайн, 2023, %

Джерело: складено автором за даними [52]

Іншою важливою тенденцією є зростаюча увага до здорового способу життя. Підвищений інтерес до здоров'я та добробуту значно впливає на розвиток ринку шоколаду, зокрема на популярність темного шоколаду з високим вмістом какао. Темний шоколад багатий на рослинні хімічні речовини, звані флаванолами, які є антиоксидантами і пов'язані з нижчим ризиком серцевих захворювань. Ця тенденція особливо помітна в країнах, що розвиваються, де культура споживання шоколаду традиційно віддає перевагу простішим сортам, а швейцарські продукти вважаються еталоном якості. Розмір глобального ринку темного шоколаду досяг 61 мільярда доларів США у 2023 році і, за прогнозами, зросте до 87,1 мільярда доларів США до 2032 року з щорічним темпом зростання 3,9% [69]

Сезонний попит також відіграє значну роль у галузі шоколадних продуктів. Шоколад традиційно вважається популярним подарунком під час свят, таких як День сиятого Валентина, Великдень, Хелловін та Різдво, особливо в країнах Північної Америки та Європи. Наприклад, Хелловін є найпопулярнішим часом для купівлі шоколаду з 14,5% продажів у роздріб у США (рис. 2.5), [53, 76]

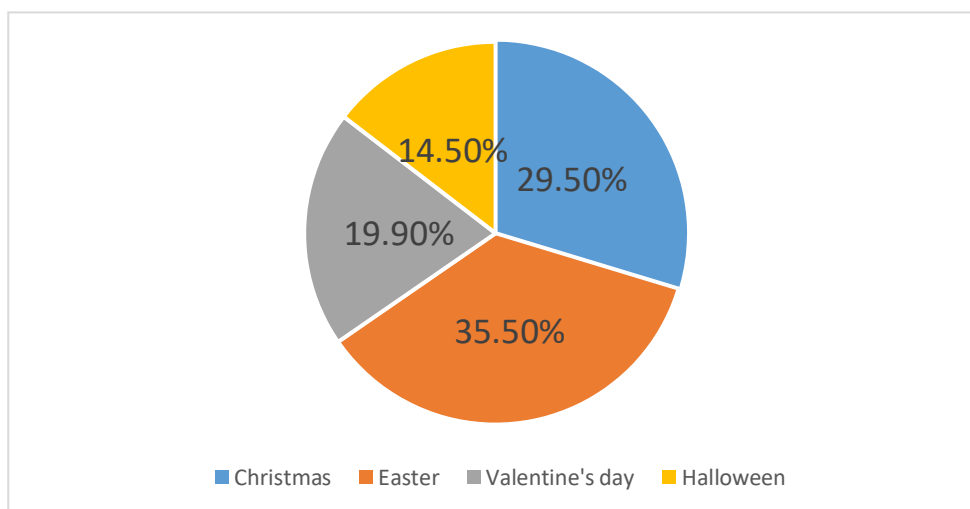


Рис. 2.5 – Розподіл ритейл-продажів шоколаду в США залежно від свят, %

Джерело: складено автором за даними [53, 66, 67]

Ця тенденція стимулює попит на тематичні та обмежені видання шоколаду. У такі періоди компанії намагаються привернути увагу клієнтів креативною упаковкою та комбінаціями смаків. Тенденція зараз прийнята в азіатських та африканських країнах, таких як Китай та Індія, де споживання шоколаду на душу населення все ще залишається на низькому рівні (рис. 2.6).

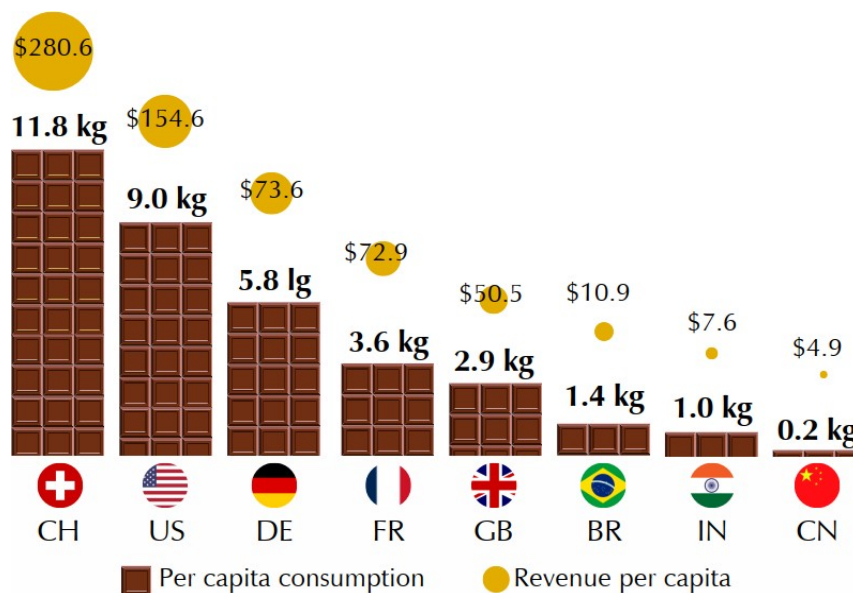


Рис. 2.6 – Споживання шоколаду на душу населення

Джерело: складено автором за даними [53, 66, 67]

Преміумізація також є важливою тенденцією в галузі шоколадних продуктів. У Європі та Північній Америці спостерігається значне зростання попиту на преміум-шоколад, що обумовлено зростаючими споживацькими перевагами до органічного, веганського, безцукрового та безглютенового шоколаду, а також високими доходами споживачів (рис. 2.5).

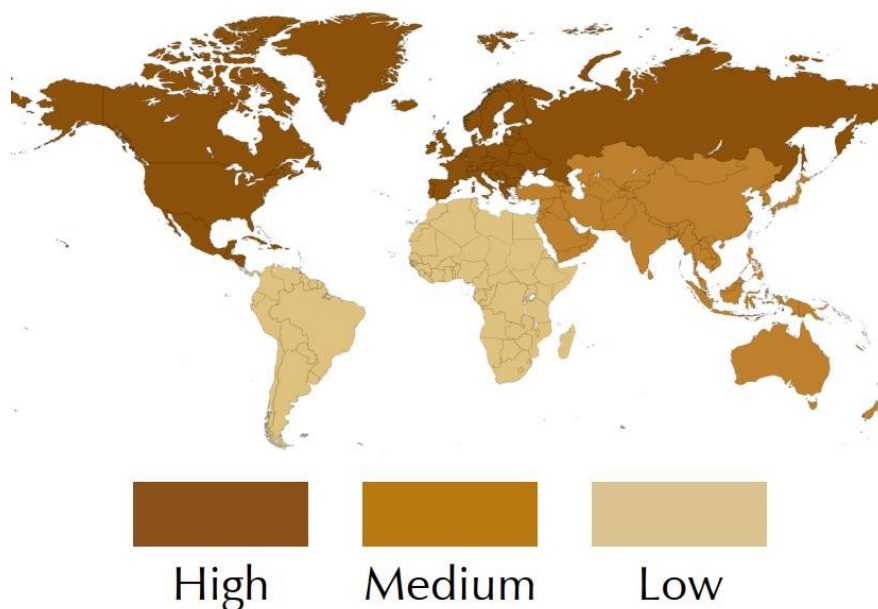


Рис. 2.7 – Ринок преміального шоколаду за розмірами

Джерело: складено автором за даними [53,66,67]

Оцінений у 30,9 мільярда доларів США у 2023 році, ринок, за прогнозами, досягне 46,1 мільярда доларів США до 2028 року з CAGR 8,3%. Завдяки продуктам з одного походження та сертифікованим за стандартами сталого розвитку, виробники преміум-шоколаду розширюються з більшими прибутковими маржами та більш позитивним самоіміджем [69].

Фокус на природі та екологічності також стає все більш важливим для споживачів. Вони все частіше віддають перевагу компаніям, які дотримуються підходу "від боба до шоколадки". Глобальний ринок шоколаду "від боба до шоколадки" був оцінений приблизно в 15,4 мільярда доларів США у 2023 році і, за прогнозами, зросте з середньорічним темпом зростання (CAGR) 9,9% до 26,4 мільярда доларів США до 2028 року. Такий підхід передбачає, що виробник

контролює кожен етап виробництва, від какао-бобів до готової шоколадної плитки. Це запевняє клієнтів, що компанії беруть на себе відповідальність за якість своєї продукції та весь виробничий процес, включаючи етичні аспекти, такі як боротьба з дитячою працею. Це особливо актуально в секторі какао, де дитяча праця залишається значною проблемою, з оцінкою 1,6 мільйона дітей, які працюють на плантаціях какао в Кот-д'Івуарі та Гані [69].

Для оцінки конкурентного середовища та визначення стратегічних напрямків розвитку компанії Lindt & Sprüngli важливо враховувати різні фактори, що впливають на її діяльність. Одним з найефективніших інструментів для цього є аналіз п'яти сил Портера, який дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції, переговорну силу покупців і постачальників, загрозу заміщення та загрозу нових учасників на ринку. Цей метод допомагає зрозуміти, які сили найбільше впливають на прибутковість та стійкість компанії в галузі преміум-шоколаду.

Застосування аналізу п'яти сил Портера до Lindt & Sprüngli дозволяє виявити ключові фактори, що визначають її конкурентну позицію. Аналіз цих факторів допомагає Lindt & Sprüngli ефективно адаптуватися до ринкових умов та підтримувати свою лідерську позицію в сегменті преміум-шоколаду.

Конкуренція Lindt & Sprüngli з п'ятьма основними гравцями на ринку преміум-шоколаду, включаючи Mars, Mondelez, Ferrero, Nestlé та Hershey, робить галузь висококонкурентною. Компанія реалізує стратегію диференціації, акцентуючи увагу на високій якості продукції, інноваціях та преміум-брендингу. Lindt & Sprüngli є найменшою серед своїх основних конкурентів як за ринковою капіталізацією, так і за доходами, що підсилює інтенсивність конкуренції (рис. 2.8).

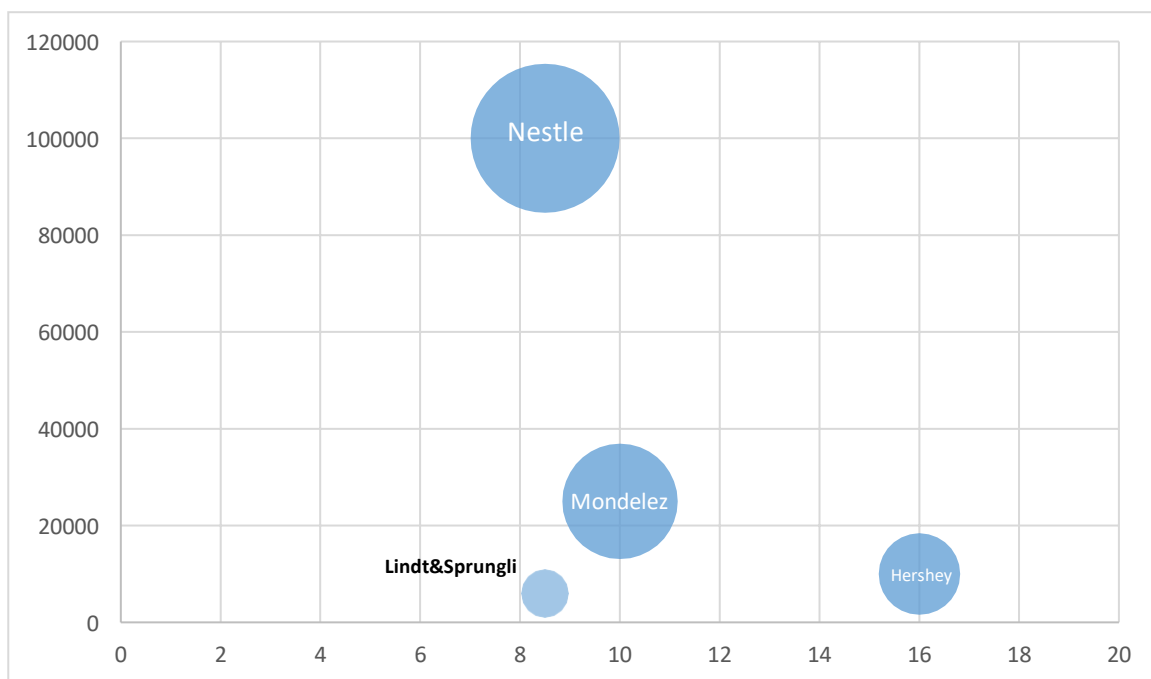


Рис. 2.8 – Порівняння з конкурентами

Джерело: складено автором за даними [53,66,67]

Конкуренція в галузі є високою. Lindt & Sprüngli займає шосте місце на ринку шоколаду, проте п'ять основних конкурентів компанії значно перевершують її за ринковою капіталізацією та доходом. Вони також пропонують ширший асортимент продукції, що створює додатковий тиск на Lindt & Sprüngli. Преміум-шоколад є нішевим сегментом ринку, де продукція Lindt & Sprüngli займає лідируючі позиції завдяки високій якості та сильному бренду. Це ускладнює завдання конкурентам, які намагаються зайняти частку цього ринку. Усі основні конкуренти, а також місцеві виробники, присутні в тих самих географічних регіонах, що й Lindt & Sprüngli. Це робить ринок шоколаду надзвичайно конкурентним. З огляду на вищезазначені фактори, конкуренція в галузі оцінюється як дуже висока, з оцінкою 4.

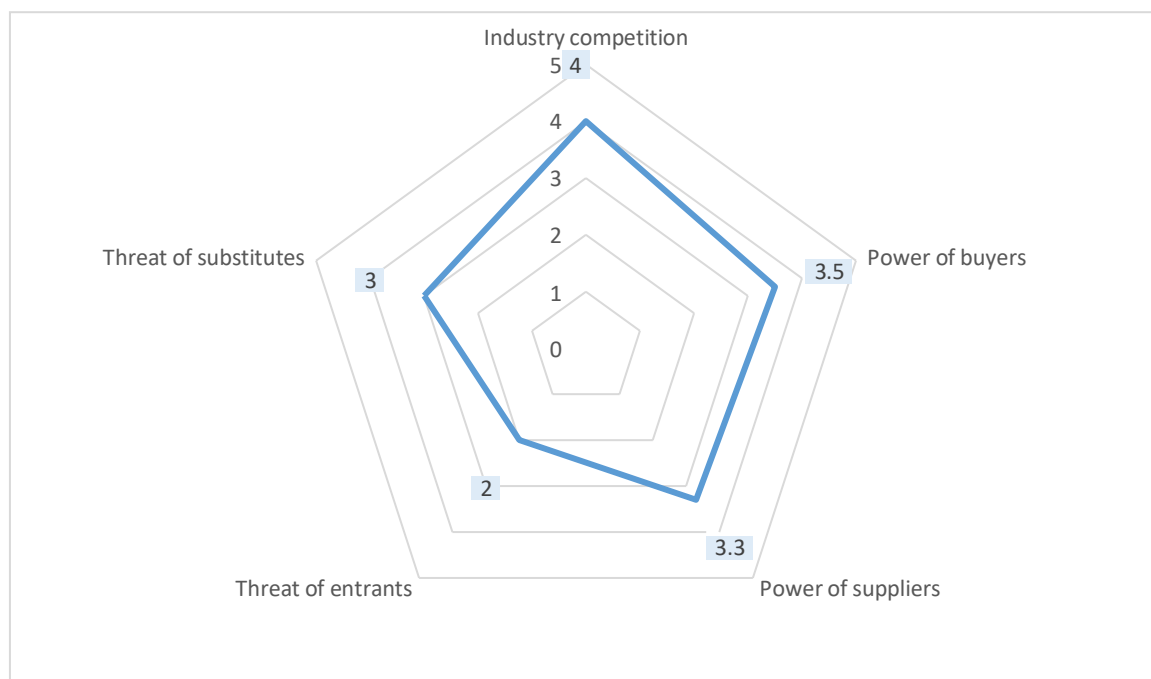


Рис. 2.9 – 5 сил Портера

Джерело: складено автором за даними [53]

Переговорна сила покупців є помірною. Як виробник преміум-шоколаду, Lindt & Sprüngli стикається з високою ціновою чутливістю серед споживачів. Продукція компанії купується невеликими партіями, переважно під час святкових періодів, що підвищує чутливість до цін. Витрати на зміну для споживачів є низькими, що дозволяє їм легко переходити на інші продукти. Проте, якість замінників часто не відповідає високим стандартам Lindt & Sprüngli, що утримує частину споживачів від зміни бренду. Концентрація покупців на ринку шоколаду є досить високою, особливо в ключових регіонах Європи (Швейцарія, Німеччина, Франція, Італія) та Північної Америки (США, Канада), де попит на шоколадну продукцію є значним. Lindt & Sprüngli використовує багатоканальний підхід, співпрацюючи з понад 100 незалежними дистриб'юторами по всьому світу. Водночас, компанія активно розвиває власну мережу магазинів, яка налічує понад 500 точок. Це дозволяє зберігати помірну силу ритейлерів у відносинах з компанією. З огляду на вищезазначені фактори, переговорна сила покупців оцінюється як помірна, з оцінкою 3,5.

Переговорна сила постачальників є помірною. Lindt & Sprüngli отримує основну частину своїх какао-бобів з двох країн Західної Африки: Гани та Кот-

д'Івуару. Інші країни, такі як Еквадор, Папуа-Нова Гвінея, Мадагаскар, Домініканська Республіка та Перу, забезпечують лише незначну частку постачань. Це свідчить про високу концентрацію постачальників, що може створювати ризики для компанії. Постачальники можуть підвищувати ціни через несприятливі погодні умови або інші фактори, що впливають на врожайність. Проте, завдяки довгостроковим контрактам з постачальниками та закупівлі оптом, Lindt & Sprüngli вдається мінімізувати вплив зростання цін на свою продукцію. Таким чином, вплив постачальників на вартість оцінюється як помірний. Lindt & Sprüngli здійснює постачання переважно з Гани та Кот-д'Івуару. Переорієнтація на інші країни вимагала б значних витрат, пов'язаних із залученням додаткового персоналу для реалізації Програми фермерства. Це обмежує можливості для зміни постачальників, знижуючи конкуренцію серед них. Завдяки використанню стандартів сталого джерела постачання та довгостроковим партнерствам з фермерами, Lindt & Sprüngli вдається підтримувати помірну переговорну силу постачальників. Однак, залежність від одного регіону постачання, Західної Африки, створює певні ризики. Враховуючи всі ці фактори, переговорна сила постачальників оцінюється на рівні 3,3.

Загроза заміщення є помірною. Витрати на зміну для споживачів є низькими, оскільки вартість схожих продуктів на ринку незначно відрізняється від цін на продукцію Lindt & Sprüngli. Це дозволяє споживачам легко переходити на інші бренди без значних фінансових втрат. Хоча багато компаній намагаються виробляти замітники преміум-шоколаду, продукція Lindt & Sprüngli відрізняється високими стандартами якості. Це ускладнює завдання конкурентам, які прагнуть запропонувати аналогічний рівень якості. Якість продуктів Lindt & Sprüngli є найвищою серед ключових гравців на ринку шоколаду. Це є основною конкурентною перевагою компанії, що робить якість заміників значно нижчою в порівнянні з продукцією Lindt & Sprüngli. На ринку існує багато заміників шоколадних продуктів, і вартість схожих продуктів трохи відрізняється. Однак, Lindt & Sprüngli акцентує увагу на якості своїх продуктів, що пов'язує її бренди з

преміум-сегментом. Завдяки цьому, якість замінників є порівняно нижчою. Враховуючи всі ці фактори, загрозу заміщення можна оцінити як помірну, з оцінкою 3.

Загроза нових учасників є низькою. Нові компанії стикаються з численними галузевими регуляціями, включаючи вимоги щодо сталого виробництва, рівня кадмію в продуктах та високих стандартів якості, особливо на ринках Європи та Північної Америки. Ці регуляції створюють значні бар'єри для входу на ринок, що можна оцінити як помірний рівень регулювання. Високі капіталовкладення у виробничі потужності, найм великої кількості персоналу та значні маркетингові витрати на запуск продуктів і залучення споживачів ускладнюють конкуренцію нових учасників з такими встановленими гравцями, як Mars, Mondelez, Ferrero, Nestlé, Hershey та Lindt & Sprüngli. Це створює високі бар'єри для входу на ринок. Встановлена ринкова присутність Lindt & Sprüngli базується на послідовно високій якості продукції. Нові учасники зустрічають значні бар'єри, включаючи потребу в передових технологіях та експертизі в капіталоемному сегменті преміум-шоколаду, який домінують ключові гравці. Це робить конкуренцію з такими брендами дуже складною. Шоколад Lindt & Sprüngli відомий своєю високою якістю, що створює значну лояльність середспоживачів. Хоча вартість зміни для споживача може бути низькою, висока лояльність до бренду ускладнює новим учасникам завоювання ринку. Ринкова частка шести лідерів на ринку шоколаду становить близько 51%. Друга половина ринку складається з середніх підприємств, які вже адаптувалися до регуляцій у галузі та успішно зайняли свої ніші. Новим гравцям важко конкурувати з встановленими компаніями через необхідність великих капіталовкладень. Вони також стикаються з галузевими регуляціями щодо сталого виробництва, рівнів кадмію у продукції та якості інгредієнтів. Більше того, у Lindt & Sprüngli сильна лояльність клієнтів завдяки послідовно високій якості продукції. Враховуючи всі ці фактори, загрозу нових учасників можна оцінити як низьку, з оцінкою 2.

Для детального розуміння та формування глобальних конкурентних

стратегії компанії важливо розуміти також основні сильні та слабкі її сторони, а також враховувати потенційні загрози та можливості. Для цього розробимо SWOT-аналіз для Lindt & Sprüngli (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – SWOT аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Впізнаваність бренду 2. Вертикальна інтеграція 3. Ініціатива "Cacao Pur" 4. Омніканальний підхід 5. Контроль якості	1. Коливання валют 2. Волатильність цін на сировину 3. Обмежені фінансові ресурси 4. Коефіцієнт оборотності запасів 5. Недиверсифіковані постачальники
Можливості	Загрози
1. Зростаючий попит на здоровий та преміум-шоколад 2. Розвиток цифрових покупок 3. Кліматичні деривативи 4. Ринки, що розвиваються	1. Інтенсивна конкуренція 2. Вплив зміни клімату 3. Війна в Україні 4. Замінники какао

Джерело: розроблено автором самостійно

Далі детальніше розглядається кожний з компонентів SWOT-аналізу:

Сильні сторони компанії Lindt & Sprüngli включають впізнаваність бренду, багата історія та відданість якості дозволили Lindt & Sprüngli зміцнити свою репутацію як надійного та улюбленого бренду шоколаду у всьому світі, що забезпечує високий рівень довіри та лояльності серед споживачів. Вертикальна інтеграція, підхід "від боба до шоколадки" забезпечує ретельний контроль якості на кожному з 16 етапів виробництва, що сприяє ефективності витрат. Зростаючий попит на продукцію, виготовлену за принципом "від боба до шоколадки", додатково підвищує популярність продукції Lindt. Ініціатива "Cacao Pur", дослідницька команда Lindt розробила альтернативні методи підсолодження шоколаду, використовуючи м'якоть какао-бобу, що відповідає тренду на здорове харчування, успішне впровадження цього методу надає компанії конкурентну перевагу. Омніканальний підхід, Lindt & Sprüngli ефективно обслуговує як цифрові, так і гібридні канали, дохід компанії розподіляється між різними каналами продажів, включаючи Global Retail (500 фізичних магазинів, 24 веб-магазини та інші прями продажі), ключові рахунки (місцеві та міжнародні) та 100

незалежних дистриб'юторів (місцеві та міжнародні). Контроль якості, Lindt & Sprüngli має відмінні системи контролю якості, що дозволяє уникати проблем, таких як спалахи сальмонели, з якими стикаються конкуренти, наприклад, Ferrero, це забезпечує стабільну репутацію компанії та довіру споживачів.

Слабкі сторони компанії Lindt & Sprüngli включають коливання валют, де дохід компанії піддається впливу коливань обмінного курсу. У 2022 році Lindt & Sprüngli зазнала втрат у розмірі 33,5 мільйона швейцарських франків через коригування перекладу іноземної валюти, у порівнянні з прибутком у розмірі 14 мільйонів швейцарських франків у 2021 році, що свідчить про значну вразливість компанії до валютних ризиків. Волатильність цін на сировину також є проблемою, оскільки продукція Lindt & Sprüngli виготовляється з какао-бобів, ціни на які коливаються через кліматичні умови, сезонний попит та ринкові спекуляції. У 2023 році ціна на какао-боби зросла на 37,7%, з 2,4 до 3,2 доларів США за кілограм, що створює додаткові фінансові навантаження на компанію. Обмежені фінансові ресурси є ще однією слабкою стороною, оскільки Lindt & Sprüngli виробляє лише продукти з какао, тоді як її основні конкуренти мають багато інших ліній продукції, що надає конкурентам значно більші фінансові ресурси, дозволяючи їм інвестувати у розвиток та маркетинг більш агресивно. Коефіцієнт оборотності запасів у розмірі 3,3 є нижчим порівняно з конкурентами, такими як Nestlé (3,8), Hershey (5,5) та Mondelez (6,6) у 2022 році, що вказує на неефективність управління запасами та збільшення витрат на їх зберігання. Недиверсифіковані постачальники також створюють ризики, оскільки основними постачальниками какао-бобів для Lindt & Sprüngli є країни Західної Африки, що робить компанію залежною від цього регіону. Згідно з Програмою фермерства Lindt, 78 198 фермерів працюють на плантаціях у Гані та 16 926 фермерів у Кот-д'Івуарі, що створює ризики, пов'язані з географічною концентрацією постачальників.

Можливості для компанії Lindt & Sprüngli включають зростаючий попит на здоровий та преміум-шоколад. Веганський, органічний, безглютеновий та

темний шоколад стають все більш популярними через зростаюче бажання споживачів отримувати більш здорові та стійкі варіанти їжі. Очікується, що глобальний ринок темного шоколаду зростатиме на 3,9% CAGR до 2032 року, а ринок преміум-шоколаду прогнозується збільшитися на 8,3% щорічно з 2023 по 2028 рік. Це відкриває значні можливості для Lindt & Sprüngli розширити свій асортимент та збільшити частку ринку. Розвиток цифрових покупок також є важливою можливістю, оскільки Lindt & Sprüngli активно розширює свої цифрові канали дистрибуції на глобальній електронній комерційній платформі, додаючи 13 нових інтернет-магазинів та використовуючи додатки для доставки. Це дозволяє компанії збільшити базу клієнтів та підвищити зручність покупок для споживачів, що сприяє зростанню доходів. Кліматичні деривативи можуть бути використані для мінімізації впливу несприятливих погодних умов на ціну какао- бобів. Lindt & Sprüngli може увійти на ринки кліматичних деривативів та використовувати катастрофічні облігації, а також зосередитися на ф'ючерсних контрактах на какао, що дозволить знизити фінансові ризики, пов'язані з волатильністю цін на сировину. Ринки, що розвиваються, також представляють значні можливості. Швидке зростання популярності преміум-шоколаду спостерігається на ринках Азії та Африки, особливо в Індії та Китаї. Багато кондитерських компаній намагаються встановити свою присутність на цих ринках, щоб завоювати велику ринкову частку. Зокрема, регіон Азії та Тихого океану становить 14% світового ринку шоколаду. Це відкриває значні можливості для Lindt & Sprüngli розширити свою присутність на цих перспективних ринках.

Загрози для компанії Lindt & Sprüngli включають інтенсивну конкуренцію, де основні конкуренти, такі як Mars, Mondelez, Ferrero, Nestlé та Hershey, мають кілька ліній продукції та значно більші фінансові ресурси. Це дозволяє їм бути менш залежними від зовнішнього фінансування та інвестувати у розвиток більш агресивно. Ринкова частка Lindt & Sprüngli становить лише близько 3,6%, що значно менше порівняно з основними конкурентами. Вплив зміни клімату також є значною загрозою, оскільки сильні дощі в Західній Африці ускладнюють процес

сушіння какао-бобів і викликають інфекції, що знижує якість сировини. Періодичні посухи також значно впливають на врожайність у країнах-виробниках какао. Це змушує Lindt & Sprüngli підвищувати ціни на свою преміум-продукцію, як це сталося у першій половині 2023 року, коли ціни зросли на 9,3%. Війна в Україні спричинила політичну та економічну нестабільність, що знизила купівельну спроможність споживачів в Європі. Майже 83% споживачів стурбовані зростанням цін, і 65% вважають, що зростання цін на продукти харчування прискориться або збереже темп. Це може призвести до повільного зростання ринку через зниження споживчого попиту. Замінники какао також становлять загрозу, оскільки інгредієнти какао зазвичай дорогі через їх властивості, тому деякі споживачі не можуть собі їх дозволити і починають шукати замінники продуктів з какао. Це може сповільнити темпи зростання як ринку шоколаду, так і Lindt & Sprüngli, оскільки споживачі обирають більш доступні альтернативи.

З отриманих результатів сформувані наступні стратегії розвитку. Світова присутність Lindt & Sprüngli в Азії та Африці може бути посилена, оскільки попит на розкішний шоколад зростає в цих регіонах. Використовуючи впізнаваність бренду, компанія може ефективно розширювати свою присутність на нових ринках. Група Lindt & Sprüngli може скористатися популярністю свого бренду та зростаючим попитом на темний шоколад, створюючи комбінацію надійного та здорового шоколаду. Компанія може дотримуватися маркетингової стратегії, присвяченої конкретним корисним властивостям від споживання її преміум-шоколаду, що підвищить привабливість продукції. Оскільки у Lindt & Sprüngli менше фінансових ресурсів, ніж у її ключових конкурентів, вона може зіткнутися з труднощами збереження частки на ринках, що розвиваються через цінову війну. У зв'язку з цим компанія може співпрацювати з виробниками розкішних товарів, щоб зміцнити свої позиції та знизити фінансові ризики. Щоб уникнути шкоди від волатильності цін на сировину, викликані несприятливими погодними умовами, компанія може увійти на ринки кліматичних деривативів, таких як використання

катастрофічних облігацій. Це дозволить знизити фінансові ризики, пов'язані з коливаннями цін на какао-боби. Провідний контроль якості може побудувати лояльність до брендів компанії, допомогти їм виділитися серед конкуренції та привернути нових споживачів, які шукають преміум-шоколад. Це дозволить Lindt & Sprüngli зберігати конкурентні переваги навіть в умовах інтенсивної конкуренції. Зростання цін внаслідок війни в Україні може бути нівельовано компанією завдяки лояльності споживачів та надійній репутації. Клієнти продовжуватимуть купувати продукцію Lindt & Sprüngli, навіть за умов підвищення цін, завдяки довірі до бренду. Несприятливі кліматичні умови в країнах-постачальниках бобів негативно впливають на якість сировини та збільшують волатильність цін на сировину. Компанія буде змушена підвищувати ціни на какао-боби, що може вплинути на кінцеву вартість продукції. Компанія має недостатньо диверсифіковану мережу постачальників сировини, оскільки найбільша частина поставок походить з країн Західної Африки, де досить часто спостерігаються несприятливі кліматичні умови. Це може призвести до подальшого зростання цін на какао-боби та затримок у постачанні сировини.

Ці стратегії та аналізи дозволяють Lindt & Sprüngli визначити потенційні напрямки для розвитку та виявити ризики, з якими компанія може зіткнутися. Використання сильних сторін для реалізації можливостей та мінімізація слабкостей і загроз може допомогти компанії підтримувати свою конкурентоспроможність та забезпечити стабільне зростання в майбутньому.

Матриця BCG (Boston Consulting Group) є інструментом стратегічного аналізу, який допомагає управлінцям класифікувати портфель продуктів чи бізнес-одиниць компанії на основі їхньої ринкової частки та темпів зростання ринку. Матриця BCG розбиває продукти або бізнес-одиниці на чотири категорії:

Зірки (Stars): Високий рівень ринкової частки і високі темпи зростання ринку. Це продукти або бізнес-одиниці, які можуть вимагати значних інвестицій, але мають потенціал стати лідерами ринку у майбутньому.

Знаки питання (Question Marks): Низька ринкова частка, але високі темпи

зростання. Це продукти або бізнес-одиниці, які можуть потребувати більших інвестицій, оскільки їхні перспективи можуть бути неоднозначними.

Корови (Cash Cows): Висока ринкова частка, але низькі темпи зростання. Це продукти або бізнес-одиниці, які зазвичай приносять стабільний дохід і можуть генерувати значні кошти для інвестування в інші області бізнесу.

Собаки (Dogs): Низька ринкова частка і низькі темпи зростання. Це продукти або бізнес-одиниці, які можуть бути менш привабливими і можуть потребувати ретельного вивчення, чи варто їх продовжувати.

"Зірки" - це продукти або бізнес-одиниці з високою ринковою часткою на ринках з високим темпом зростання. Вони потребують значних інвестицій для підтримки свого зростання, але мають потенціал стати "Дійними коровами" в майбутньому. Наприклад, темний шоколад є "Зіркою" в портфелі продукції Lindt & Sprüngli. Попит на темний шоколад зростає завдяки зростаючій увазі до здорового способу життя. Темний шоколад багатий на флаваноли, які є антиоксидантами і пов'язані з нижчим ризиком серцевих захворювань. Очікується, що ринок темного шоколаду зростатиме на 3,9% CAGR до 2032 року, що підкреслює його високий попит і значні темпи зростання.

"Дійні корови" - це продукти або бізнес-одиниці з високою ринковою часткою на ринках з низьким темпом зростання. Вони генерують стабільний грошовий потік, який може бути використаний для інвестування в інші продукти або бізнес-одиниці. Молочний шоколад є прикладом "Дійної корови" для Lindt & Sprüngli. Він має високу ринкову частку, особливо в Європі та Північній Америці, де попит на шоколад стабільний. Компанія Lindt & Sprüngli має значну частку ринку в цих регіонах (46,2% в Європі та 40,8% в Північній Америці). Стабільний попит і висока ринкова частка роблять молочний шоколад надійним джерелом стабільного грошового потоку для компанії.

"Знаки питання" - це продукти або бізнес-одиниці з низькою ринковою часткою на ринках з високим темпом зростання. Вони потребують значних інвестицій для збільшення своєї ринкової частки або можуть бути продані, якщо

перспективи зростання невеликі. Шоколадні напої є прикладом "Знаків питання" для Lindt & Sprüngli. Попит на шоколадні напої зростає, але ринкова частка компанії в цьому сегменті поки що невелика. Інвестиції в маркетинг та розширення асортименту можуть допомогти збільшити ринкову частку. Високий потенціал зростання ринку робить шоколадні напої перспективним напрямком, який потребує додаткових інвестицій для реалізації свого потенціалу.

"Собаки" - це продукти або бізнес-одиниці з низькою ринковою часткою на ринках з низьким темпом зростання. Вони не генерують значного прибутку і можуть бути ліквідовані або продані. Локальні бренди, такі як Caffarel, Hofbauer та Küfferle, є прикладами "Собак" у портфелі Lindt & Sprüngli. Ці бренди приносять лише 2% продажів і мають низьку ринкову частку, не демонструючи значного зростання. Низька ринкова частка і низький темп зростання роблять ці бренди кандидатами на ліквідацію або продаж, що дозволить компанії зосередити ресурси на більш перспективних продуктах.

З метою глибшого розуміння суті діяльності підприємства був здійснений аналіз його продукції з використанням порівняльних методів. Індекс конкурентоспроможності товару - це числова оцінка, яка відображає ступінь успішності товару на ринку порівняно з іншими товарами, що продаються на тому ж ринку. Цей індекс може базуватися на різних показниках, таких як ціна, якість, функціональність, дизайн тощо. Для проведення порівняльного аналізу продукції компанії Lindt & Sprüngli AG було взято якісні критерії конкурентоспроможності товару (вміст цукру, енергетична цінність, жири, вуглеводи, білки, вага 1 одиниці товару) та економічний критерій (ціна).

Було проаналізовано найвідоміші, найрентабельніші товари компаній-конкурентів Lindt & Sprüngli AG: Mars, Incorporated (батончик Mars), Haribo GmbH & Co. K.G. (желейні цукерки (ведмедики)), Nestle (батончик KitKat), Ferrero Group (цукерки Ferrero Rocher), Mondelez (молочний шоколад Milka), Roshen (Milk Chocolate) (табл. 2.1). Для аналізу товару компанії Lindt & Sprüngli було взято молочний шоколад Lindt.

Таблиця 2.2 – Якісні та економічні критерії товарів компанії

Виробник	Якісні (технічні) характеристики						Економічні характеристики
	Вміст цукру, грам на 100 грам продукту	Енергетична цінність, ккал на 100 грам продукту	Жири, на 100 грам продукту	Вуглеводи, на 100 грам продукту	Білки, на 100 грам продукту	Вага 1 одиниці товару, грам	Ціна, дол.
Mars, Incorporated	60	455	18,2	68	4,4	53	0,53
Haribo GmbH & Co. K.G.	46	343	0,5	77	6,8	175	1,87
Nestle	48	514	26,4	65	6,5	45	0,53
Mondelez International, Inc.	57,6	552	28,8	60	7,2	90	0,99
Ferrero Group	40	600	44,0	48	8	100	2,96
Lindt & Sprungli AG	51,4	549	30,9	58	10,3	100	3,49
Roshen	51,5	444	17,0	67	6	90	0,61
Вагові коефіцієнти	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,4	

Джерело: складено автором на основі [64]

На основі зведених даних Таблиці 2.2 було розраховано Індекс конкурентоспроможності.

Таблиця 2.3 - Індекс конкурентоспроможності товару

Виробник	Сумарний індекс якості	Сумарний індекс вартості	Індекс конкурентоспроможності товару
Mars, Incorporated	0,55	0,15	3,57
Haribo GmbH & Co. K.G.	0,76	0,53	1,42
Nestle	0,56	0,15	3,68
Mondelez International, Inc.	0,70	0,28	2,47
Ferrero Group	0,74	0,85	0,87
Lindt & Sprungli AG	0,74	1,00	0,74

Джерело: складено та розраховано автором на основі показників Таблиці 2.2.

Отримані результати внаслідок аналізу індексу конкурентоспроможності можна інтерпретувати наступним чином. Сумарний індекс якості (0,74): Lindt & Sprungli AG має високий сумарний індекс якості, що свідчить про високу якість продукції. Це один з найвищих показників серед конкурентів, що вказує на те, що компанія приділяє значну увагу якості своїх товарів. Сумарний індекс вартості (1,00): Сумарний індекс вартості у Lindt & Sprungli AG є найвищим серед усіх представлених виробників. Це означає, що продукція компанії є найдорожчою на ринку. Висока вартість може бути обумовлена високою якістю продукції, брендовою репутацією та позиціонуванням у преміум-сегменті. Індекс конкурентоспроможності товару (0,74): Індекс конкурентоспроможності товару у Lindt & Sprungli AG є найнижчим серед усіх конкурентів. Це свідчить про те, що, незважаючи на високу якість продукції, висока вартість значно знижує конкурентоспроможність товарів компанії на ринку.

При цьому важливо розуміти стан компанії на ринку в порівнянні з іншими найбільшими конкурентами. Mars, Incorporated та Nestle мають значно вищі індекси конкурентоспроможності (3,57 та 3,68 відповідно) при схожих індексах якості (0,55 та 0,56). Це свідчить про те, що їх продукція є більш доступною за ціною, що підвищує їх конкурентоспроможність. Haribo GmbH & Co. K.G. має нижчий індекс якості (0,76) та середній індекс вартості (0,53), що забезпечує їм індекс конкурентоспроможності 1,42, який все ж таки вищий за Lindt & Sprungli AG. Mondelez International, Inc. має трохи нижчий індекс якості (0,70) та значно нижчий індекс вартості (0,28), що забезпечує їм індекс конкурентоспроможності 2,47. Ferrero Group має схожий індекс якості (0,74), але значно нижчий індекс конкурентоспроможності (0,87) через високий індекс вартості (0,85). Roshen має нижчий індекс якості (0,62) та низький індекс вартості (0,18), що забезпечує їм високий індекс конкурентоспроможності 3,55.

На основі аналізу було складено конкурентну карту ринку шоколаду (рис. 2.10).

Lindt & Sprungli AG має високу якість продукції, але їх висока вартість значно знижує конкурентоспроможність на ринку. Для підвищення конкурентоспроможності компанії варто розглянути можливість зниження вартості продукції або впровадження нових маркетингових стратегій, які б підкреслювали унікальність та преміум-якість їх товарів.

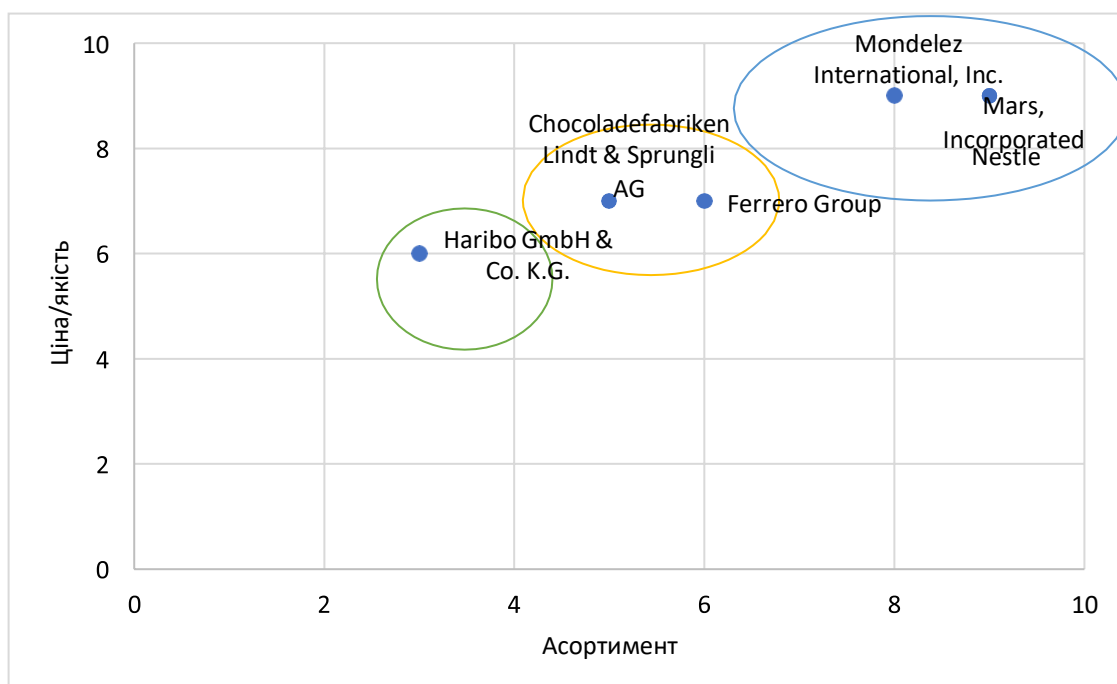


Рис. 2.10 - Конкурентна карта ринку

Джерело: створено автором на основі таблиці 2.2 та [38, 39, 40, 41, 42, 43, 44]

Інтегральний показник міжнародної конкурентоспроможності (ІПМК) підприємства Lindt & Sprungli може бути розрахований за допомогою різних методик та підходів. Один з можливих методів - це розрахунок індексу конкурентоспроможності (Competitiveness Index), який використовується для порівняння рівня конкурентоспроможності різних країн та компаній. Для розрахунку ІПМК було обрано показники конкурентоспроможності з World Bank [69].

На основі отриманих даних було проведено розрахунок інтегрального показника міжнародної конкурентоспроможності (табл. 2.4) та складено багатокутник конкурентоспроможності підприємства (додаток А).

Таблиця 2.6 - Розрахунок інтегрального показника міжнародної конкурентоспроможності

	Mondelez	Nestle	Mars	Ferrero	Lindt & Sprungli AG	Haribo GmbH & Co. K.G.	Roshen	Вагові коеф
КЕЗ	0,58	0,77	0,47	0,40	0,44	0,77	0,43	0,25
КФС	0,87	0,92	0,76	0,41	0,35	0,48	0,37	0,3
КДА	0,77	0,86	0,77	0,72	0,58	0,57	0,68	0,12
ККП	0,27	0,40	0,39	0,09	0,08	0,15	0,39	0,33
(КМКП)	0,59	0,70	0,56	0,34	0,31	0,45	0,43	

Джерело: складено автором на основі даних [63]

Таким чином, інтегральний показник міжнародної конкурентоспроможності (ІПМК) підприємства Lindt & Sprungli AG за методикою розрахунку індексу конкурентоспроможності дорівнює 0,31 (0.3). Це свідчить про відносно низький рівень конкурентоспроможності порівняно з іншими учасниками ринку, хоча все ще існує потенціал для покращення деяких показників (додаток А).

2.3. Аналіз інвестиційної привабливості акцій CHOCOLADEFABRIKEN LINDT & SPRÜNGLI AG

Аналіз інвестиційної привабливості акцій компанії - це складний аналітичний процес, що базується на різних факторах, включаючи фінансові показники, ринкові тенденції, стратегії компанії та економічні умови. Цей аналіз може бути побудований за допомогою методів фундаментального аналізу, технічного аналізу або комбінації обох.

Вважається, що Mars, Mondelez, Ferrero, Nestlé та Hershey є безпосередніми конкурентами групи Lindt & Sprüngli на ринку шоколаду. Lindt & Sprüngli

виробляє лише продукти на основі какао, але ці компанії не спеціалізуються переважно на продуктах з какао та мають інші лінії продукції; крім того, їхні фінансові звіти не розкривають результати діяльності окремих брендів (крім того, Mars та Ferrero є приватними компаніями). Тому було б недоречно використовувати їх у подальшій відносній оцінці та порівнянню. Відповідно до методології вибору конкурентів, було вибрано п'ять глобальних конкурентів виключно для цілей оцінки, які, незважаючи на те, що вони набагато менші за групу Lindt & Sprüngli та не є її безпосередніми конкурентами, є найближчими конкурентами за портфелем продукції (рис. 2.8). Таким чином, було відібрано порівняльними компаніями Guan Chong Berhad (GCB, малайзійський повністю інтегрований виробник продуктів з какао та шоколаду, основною діяльністю якого є переробка какао), Delfi Limited (P34, сінгапурський виробник кондитерських виробів, який переважно виробляє різні бренди шоколаду), Hotel Chocolat (HOTC, британський виробник преміум-шоколаду та виробник какао), Wawel (WWL, польський виробник какао, шоколаду та кондитерських виробів) та Rocky Mountain Chocolate (RMCF, американський виробник преміум-шоколаду та інших кондитерських виробів).

Складний середньорічний темп зростання (CAGR) загального доходу групи Lindt & Sprüngli склав 3,6% у період з 2018 по 2022 роки.

У сфері дивідендної політики, Lindt & Sprüngli прагне підвищити інвестиційну привабливість шляхом послідовного збільшення виплат дивідендів щороку, за винятком 2020 року, коли дивіденд на акцію було знижено з 1750 до 1100 швейцарських франків через пандемію COVID-19.

Аналіз DuPont дозволяє детально розглянути фактори, які впливають на рентабельність власного капіталу (ROE) Lindt & Sprüngli, яка зросла з 11,2% у 2018 році до 12,2% у 2023 році. Використання розкладу DuPont допомагає визначити ключові драйвери змін у ROE. Основним фактором, що сприяє зростанню ROE, є збільшення маржі EBIT з 14,7% до 19,9%, що є результатом підвищення операційної ефективності. Це показує, що компанія змогла

ефективніше управляти своїми витратами та/або підвищити ціни на свою продукцію, що призвело до зростання прибутковості. Проте, невідповідності між зростанням балансової вартості загальних активів та доходів призводять до зниження оборотності активів з 0,61 до 0,56. Це означає, що компанія стає менш ефективною у використанні своїх активів для генерації доходу, що негативно впливає на ROE. Зниження податкового навантаження з 78,5% до 77,9% вказує на те, що компанія зберігає менший відсоток своїх доходів до оподаткування, що може свідчити про збільшення податкової ставки. Це також впливає на загальну ефективність компанії у збереженні прибутку після оподаткування. Нарешті, збільшення навантаження відсотками та зниження фінансового важеля з 1,64 до 1,4 вказує на зменшення залежності компанії від зовнішнього фінансування. Хоча це може бути позитивним з точки зору зменшення ризику, це також може обмежити потенціал зростання компанії, впливаючи на ROE. Таким чином, аналіз DuPont виявляє складну взаємодію між різними факторами, які впливають на рентабельність власного капіталу Lindt & Sprüngli, включаючи позитивні тенденції, такі як підвищення операційної ефективності, а також виклики, пов'язані з оборотністю активів, податковим навантаженням та фінансовим важелем.

Lindt & Sprüngli вирізняється серед конкурентів. Altman Z-Score компанії у розмірі 6,5, у порівнянні з середнім показником конкурентів 4,6, свідчить про низький ризик банкрутства. Beneish M-score у розмірі -2,5 вказує на низьку ймовірність маніпуляції звітними прибутками, на відміну від конкурента Delfi Limited. Piotroski F-score у розмірі 7, порівняно з середнім показником конкурентів 6, свідчить про сильну фінансову позицію Lindt & Sprüngli та високий рівень повернення інвестицій акціонерам.

Аналіз ESG діяльності групи Lindt & Sprüngli був підсумований за допомогою ESG Score та Relative ESG. Визначено Фермерську Програму та численні партнерства зі сталого розвитку як ключові характеристики ESG активності Lindt & Sprüngli. Одночасно виявлено слабкості компанії, такі як

відсутність гендерної різноманітності в топ-менеджменті та зростання загальної кількості вуглецевих викидів.

Розглядаючи привабливість компанії з точки зору ESG, важливо звернути увагу на її екологічну відповідальність. Більшість виробничих потужностей Lindt & Sprüngli відповідають сертифікованим системам управління, таким як ISO 14001 та ISO 50001, які сприяють зниженню викидів вуглецю через контрольоване споживання енергії. У 2024 році компанія знизил викиди на 21% на тонну продукції у порівнянні з 2020 роком, перевищивши щорічну ціль на 2%, але також зареєструвала зростання загальних викидів парникових газів (GHG), досягнувши 3,73 мільйонів тонн CO₂ еквіваленту.

Викиди пов'язані зі споживанням енергії у виробництві, складських приміщеннях, офісах та роздрібних операціях, складають 5% від загальних викидів. Ці викиди переважно виникають від опалення, охолодження та використання електрики у виробництві. Виробничі потужності групи Lindt & Sprüngli отримують близько 33% електроенергії з відновлюваних джерел. Вплив стічних вод компанії на водні екосистеми оцінений як низький. Компанія проводить оцінку рівнів водозабору двічі на рік, постійно поліпшуючи обладнання для точного вимірювання водопостачання. У 2024 році обсяг водозабору з муніципальних джерел на тонну виробленого шоколаду зменшився на 12% порівняно з базовим рівнем 2019 року.

У 2022 році 67% продуктів з какао (боби, масло, порошок та шоколадна маса) були придбані через програми сталого розвитку, що на 3% більше, ніж у попередньому році. Група Lindt & Sprüngli збільшила частку відповідально поставленого какао-масла з 37% до 44% та розпочала сталі закупівлі какао-порошку (5%). Також встановлено стандарти відповідального постачання для паперу, ванілі та цукру. 100% пальмової олії, соєвого лецитину та яєць постачаються через сталі програми та мають міжнародні сертифікації якості.

Крім екологічної відповідальності, важливо також розглянути соціальну відповідальність компанії. Група Lindt & Sprüngli дотримується прав людини та

основних трудових прав, встановлених Міжнародною організацією праці (МОП). Компанія проводить бізнес з постачальниками, керуючись своїм Кодексом поведінки постачальників, та вимагає від них впровадження процесів належної обачності щодо їхніх працівників, агентів, тимчасових працівників, підрядників та субпостачальників, які беруть участь у постачанні товарів та послуг Lindt & Sprüngli. У 2022 році компанія інвестувала 1,25 мільйона швейцарських франків у Ініціативу навчання дітей та освітніх можливостей (CLEF), мультисторонню ініціативу, спрямовану на вирішення кореневих причин дитячої праці в Кот-д'Івуарі. З липня 2023 року компанія припинила спрямовувати маркетингові комунікації на дітей до 16 років. Також компанія постійно вдосконалює звітність та оцінку ризиків здоров'я та безпеки працівників. Результати оцінки 2024 року вказали на невелике зниження продуктивності порівняно з 2023 роком.

Рівень нещасних випадків з втратою робочого часу склав 3,6 на 1 000 000 відпрацьованих годин, або 46 нещасних випадків, жоден з яких не був смертельним. Дві нещасні травми мали значні наслідки (згідно зі стандартами Глобальної ініціативи звітності, 403-9 Травми, пов'язані з роботою). Компанія проводить глобальні опитування працівників кожні три роки для збору відгуків про умови праці, компенсацію, навчання, кар'єрний розвиток, різноманітність, рівність та баланс між роботою та особистим життям.

Фермерська програма Lindt & Sprüngli, заснована на підході "від боба до шоколадки", дозволяє компанії контролювати весь виробничий процес, зменшувати ризик дитячої праці, підвищувати стійкість домогосподарств фермерів, зберігати біорізноманіття та природні екосистеми, відповідально ставитися до якості свого портфолію продуктів. Програма була запущена у 2008 році в Гані та з того часу розширена на інші країни-постачальники какао-бобів: Кот-д'Івуар, Еквадор, Папуа-Нова Гвінея, Мадагаскар, Домініканська Республіка та Перу. 100% какао-бобів Lindt & Sprüngli поставляються через Фермерську програму (за винятком Russell Stover, який закуповує свої шоколадні маси у третіх сторін), що є важливим кроком до мети компанії поставляти всі продукти з

какао (боби, масло, порошок та шоколадна маса) через програми сталого розвитку до 2025 року.

Lindt & Sprüngli також підтримує ініціативу уряду Гани щодо покращення життя фермерів через так званий LID (Living Income Differential). З сезону збору врожаю 2020/21 за кожну тонну сирого какао-бобу сплачується премія (диференціал) у розмірі 400 доларів США понад ринкову ціну. Дотримуючись основних принципів Фермерської програми, група Lindt & Sprüngli значно сприяла диверсифікації доходів домогосподарств, покращенню інфраструктури громади та боротьбі з вирубкою лісів. У 2024 році до Фермерської програми були залучені більше ніж 112 803 фермери та команда понад 1 017 полевих працівників, і компанія має намір розширити глобальний відбиток цієї ініціативи.

Екологічна та соціальна відповідальність є важливими аспектами діяльності компанії, але не менш значущою є корпоративна відповідальність. Винагорода для не виконавчих та виконавчих директорів групи Lindt & Sprüngli має значну частку фіксованих сум. Не виконавчі члени Ради директорів отримують готівкову компенсацію за попередній термін після їхнього щорічного загального зібрання, яка включає фіксовану ставку у розмірі 145 000 швейцарських франків на рік. Всі не виконавчі члени Ради директорів отримують однакову фіксовану компенсацію, незалежно від членства в комітеті або головування. У 2024 році один не виконавчий член (А. Бульгероні) отримав додатковий гонорар у розмірі 13 000 швейцарських франків за роль голови Ради директорів Lindt & Sprüngli S.p.A., Італія. Виконавчий голова Ради директорів отримує фіксовану плату у розмірі 2 мільйони швейцарських франків на рік, виплачувану у дванадцять рівних щомісячних готівкових платежах, і відповідає за керівництво Радою директорів, координацію роботи її комітетів, визначення стратегії та загальної структури управління групи, а також виконання наглядових та контрольних обов'язків.

Рада директорів обирається акціонерами індивідуально на щорічних загальних зборах на термін до кінця наступного зібрання. Рада працює з

комітетами для визначення дій у специфічних областях, а голова відіграє ключову роль у формуванні корпоративного управління групи. Рада складається з двох виконавчих та п'яти не виконавчих членів і, з огляду на переважно старший вік членів, може мати обмежену різноманітність точок зору, що може вплинути на здатність Ради сприяти інноваціям та бути в курсі сучасних тенденцій. Існує також проблема з гендерною різноманітністю, з жінками, які становлять близько 33% вищого керівництва у 2023 році (35,3% у попередньому році).

Комітет з питань сталості у 2024 році складався з трьох членів. 28 квітня 2022 року доктор Дітер Вайскопф приєднався до Комітету з питань сталості та став його головою, замінивши доктора Рудольфа К. Шпрюнглі. Доктор Вайскопф, який пішов у відставку з посади генерального директора Lindt & Sprüngli у 2022 році, вніс значний досвід у сфері сталості до Комітету та Ради, відігравши ключову роль у започаткуванні та нагляді за Фермерською програмою Lindt & Sprüngli та демонструючи прихильність до сталих практик. Як керівник корпоративної сталості, він керував розробкою Плану сталості та зміцнив інтеграцію сталості в бізнес-стратегію Lindt & Sprüngli.

РОЗДІЛ 3.

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ CHOCOLADEFABRIKEN LINDT & SPRÜNGLI AG В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ РИНКІВ

3.1. Оцінка конкурентної стратегії CHOCOLADEFABRIKEN LINDT & SPRÜNGLI AG та прогнозування фінансового стану

Компанія Lindt & Sprüngli AG застосовує багатогранну конкурентну стратегію, зосереджену на підтримці преміального позиціонування бренду, географічній експансії та використанні свого сильного портфелю продуктів. Компанія постійно прагне до збільшення ринкової частки та зростання виручки за рахунок комбінації інновацій, преміалізації та стратегічної експансії на ринки.

Lindt & Sprüngli зарекомендувала себе як преміальний бренд на ринку шоколадних кондитерських виробів. Портфель продуктів компанії включає високоякісний шоколад, трюфелі та сезонні продукти, які позиціонуються в більш високому сегменті ринку. Таке преміальне позиціонування дозволяє Lindt встановлювати більш високі ціни та підтримувати високі маржі. Зосередження компанії на якості та інноваціях допомогло їй побудувати лояльну клієнтську базу та відрізнитися від конкурентів.

Географічна експансія була ключовим драйвером зростання Lindt. Компанія успішно увійшла та розширилася на різні міжнародні ринки. В Європі та США Lindt має сильну присутність, що суттєво впливає на її загальні продажі та прибуток від основної діяльності. Однак оскільки ці ринки тепер більш зрілі, стратегія зростання компанії все більше покладається на розширення своєї присутності в решті світу. Це включає орієнтацію на ринки, що розвиваються, де є потенціал для більш високих темпів зростання, але також більша волатильність іризик.

Компанія постійно інвестує в дослідження та розробки, щоб впроваджувати нові продукти та покращувати наявні. Це включає запуск

продуктів обмеженого тиражу, сезонних пропозицій та нових смаків, які відповідають мінливим уподобанням споживачів. Преміалізація, або тенденція до більш високоякісних та розкішних продуктів, також була значним драйвером зростання. Lindt скористалася цією тенденцією, пропонуючи преміальні продукти, які приваблюють споживачів, готових платити премію за якість та ексклюзивність.

Lindt & Sprüngli надає велике значення сталому розвитку та етичному постачанню, що стає все більш важливим для споживачів. Компанія зобов'язалася до 2025 року забезпечити стале постачання всього свого какао через свою "Програму фермерства". Ця ініціатива спрямована на покращення добробуту виробників какао та забезпечення довгострокової стабільності постачання какао. Крім того, Lindt зосередилася на зменшенні свого екологічного впливу шляхом впровадження екологічно чистих практик на всьому ланцюжку поставок, включаючи скорочення споживання води та енергії та мінімізацію відходів.

Цінова стратегія Lindt розроблена таким чином, щоб відображати її преміальне позиціонування бренду. Компанія змогла впровадити підвищення цін, щоб компенсувати зростання вартості вхідної сировини, наприклад, цін на какао. Однак очікуване зростання витрат у 2025 році є значним викликом. Lindt планує підвищити ціни на 9-14%, щоб протистояти 24% зростанню вартості матеріалів, перш за все какао. Ця стратегія спрямована на захист маржі, але також ризикує вплинути на обсяги продажів, якщо споживачі стануть чутливими до ціни.

Здатність Lindt адаптуватися до ринкових умов та тенденцій споживачів є ще одним критичним аспектом її конкурентної стратегії. Компанія успішно подолала період післяпандемійного відновлення, скориставшись підвищеним попитом на подарункові та сезонні продукти. Однак, оскільки ці сприятливі фактори зменшуються, Lindt потрібно буде адаптуватися до нової поведінки та уподобань споживачів. Це включає вирішення зростаючого попиту на більш здорові та сталі продукти, а також задоволення еволюціонуючих смаків споживачів у різних регіонах.

Незважаючи на своє сильне конкурентне становище, Lindt стикається з низкою проблем. Очікуване зростання витрат у 2025 році, в поєднанні з потенційною слабкістю обсягів/міксу, може вплинути на маржу компанії та її загальну продуктивність. Крім того, амбітні цілі зростання компанії на рівні 6-8% можуть бути складними для досягнення на відносно зрілому ринку. Успіх конкурентної стратегії Lindt залежатиме від її здатності подолати ці виклики, підтримувати преміальне позиціонування бренду та продовжувати інновації для задоволення потреб споживачів.

Підсумовуючи, конкурентна стратегія Lindt & Sprüngli побудована на фундаменті преміального позиціонування бренду, географічної експансії, інновацій, сталого розвитку та стратегічного ціноутворення. Хоча компанія має сильну історію успіху, їй потрібно буде адаптуватися до значних викликів у наступні роки, щоб зберегти свою конкурентну перевагу та досягти своїх цілей зростання.

Прогнозування вартості акцій компанії є складним аналітичним процесом, який враховує різні фактори, такі як фінансові показники, ринкові тенденції, стратегії компанії та економічні умови. Для цього можуть використовуватися методи фундаментального аналізу, технічного аналізу або їх комбінація. Важливо зазначити, що це лише прогноз, а не точне передбачення руху ціни акцій, і він не гарантує майбутніх результатів.

Було сформовано прогнозовану ринкову вартість акцій CHOCOLADEFABRIKEN LINDT & SPRÜNGLI AG на основі 12 минулих місяців за результатами фінансового аналізу компанії J.P.Morgan та Deutsche Bank, міжнародні банки які видають звіти оцінки акцій компаній, надаючи інвесторам можливість отримувати узгоджені та об'єктивні огляди, аналізи ризиків та рекомендації для прийняття фінансових рішень [65, 68].

Фінансові прогнози для Lindt & Sprüngli свідчать про те, що компанія зіткнеться зі значними труднощами у 2025 році. Очікується, що EPS компанії на 2025 рік буде на 6% нижчим за консенсус Bloomberg, при органічному зростанні

продажів +10,5% (вище консенсусу +8,3% LFL, враховуючи ціноутворення) та маржею EBIT 15,2% (проти консенсусу 16,1%). Метрики оцінки показують Lindt з премією, з оцінками 39х PE 25П та 23х EV/EBITDA 25П, найвищими у сегменті Food, HPC та Ingredients. Компанія в середньому мала 34х PE 12м вперед за останні 15 років та премію в 75% до ключових пірів. В даний час компанія має приблизно 85% премію до ключових однолітків, і як така, оцінка може бути під тиском, якщо показники 2024/25 виявляться менш захисними [65, 68].

Таблиця 3.1 – Історичні та прогнозовані фінансові показники компанії

Фінансовий підсумок	2021	2022	2023	2024П	2025П	2026П
Прибуток на акцію, CHF	2,019	2,387	2,562	2,777	3,005	3,249
Дивіденд на акцію, CHF	1,200	1,300	1,400	1,512	1,633	1,763
Балансова вартість на акцію, CHF	21,819	18,662	18,319	18,923	20,474	22,124
Середня ринкова капіталізація, млн CHF	25,511	26,353	26,741	28,035	28,035	28,035
Вартість підприємства, млн CHF	20,635	23,400	23,671	24,671	24,477	24,090

Джерело: Deutsche Bank [65]

Прогнози виручки для Lindt & Sprüngli свідчать про значне щорічне зростання, яке очікується збільшитися з CHF 4,998 млрд у 2022 році до CHF 6,361 млрд до 2026 року. Це зростання обумовлене стратегічними ціновими ініціативами компанії та експансією на ринки, що розвиваються. Незважаючи на очікувані труднощі, потужний бренд та преміальне позиціонування Lindt очікується підтримають зростання виручки [65, 68].

Очікується, що EBITA Lindt зросте з CHF 748 млн у 2022 році до CHF 1 031 млн у 2026 році, а операційна маржа трохи покращиться. Однак інфляція вартості матеріалів, особливо цін на какао, як очікується, сильно вплине на операційну маржу. Компанія прогнозує 25% зростання вартості матеріалів у 2025 році, що вимагатиме підвищення цін на 9-14%, щоб компенсувати ці витрати.

Незважаючи на ці зусилля, операційна маржа прогнозується на рівні 15,2% у 2025 році, порівняно з консенсусом 16,1% [65, 68].

Таблиця 3.2 – Історичні та прогнозовані фінансові метрики оцінки компанії

Метрика оцінки	2021	2022	2023	2024П	2025П	2026П
Співвідношення ціни до прибутку	48	42.6	40.8	39	36.1	33.4
Співвідношення ціни до балансової вартості	5.48	5.03	5.57	5.73	5.29	4.90
Доходність вільного грошового потоку	2.6%	2.2%	2%	2.4%	2.8%	3%
Дивідендна доходність	1.2%	1.3%	1.3%	1.4%	1.5%	1.6%
Співвідношення вартості підприємства до продажів	4.5	4.7	4.5	4.5	4.1	3.8
Співвідношення вартості підприємства до EBITDA	22.4	23	21.6	21.1	19.3	17.6
Співвідношення вартості підприємства до EBIT	32	31.4	29.1	28.2	25.7	23.4

Джерело: Deutsche Bank [65]

Помірні коригування EPS відображають невелике зниження у ФР24 та ФР25 через більш високі ціни на какао, що створює тиск на обсяги. Очікується, що EPS компанії на 2025 рік буде на 6% нижчим за консенсус Bloomberg, що підкреслює вплив зростання вартості вхідної сировини та потенційної слабкості обсягів/міксу. Незважаючи на ці труднощі, очікується, що Lindt краще впорається з цими проблемами, ніж її однолітки, завдяки своєму сильному довгостроковому потенціалу зростання [65, 68].

Метрики оцінки показують Lindt з премією, з оцінками 39х PE 25П та 23х EV/EBITDA 25П, найвищими у сегменті Food, HPC та Ingredients. Компанія в

середньому мала 34х РЕ 12м вперед за останні 15 років та премію в 75% до ключових однолітків. В даний час компанія має приблизно 85% премію до ключових однолітків, і як така, оцінка може бути під тиском, якщо показники 2024/25 виявляться менш захисними [65, 68].

Європейський ринок шоколаду стикається зі значними труднощами до 2025 року через зростання цін на какао, що впливає на таких великих виробників, як Lindt & Sprüngli та Barry Callebaut. Інфляційний тиск та несприятливі погодні умови в регіонах виробництва какао, таких як Західна Африка, посилюють ці труднощі, потенційно змінюючи поведінку споживачів та впливаючи на обсяги продажів. Ринки, що розвиваються, пропонують обмежене зростання, вносячи лише 6% до виручки Lindt. Щорічне зростання більш широкого ринку контрастує з ціллю Lindt у 6-8% [65, 68].

Регламент ЄС щодо вирубки лісів, який набуде чинності у грудні 2024 року, створює додатковий тиск на сталий розвиток, вимагаючи доказів того, що какао не пов'язаний з вирубуванням лісів. Зусилля щодо пом'якшення цих проблем включають мету Lindt щодо сталого постачання всього какао до 2025 року та інвестиції Nestlé у розмірі 1,3 млрд швейцарських франків у сталий розвиток до 2030 року. Балансування зростаючих витрат при збереженні ринкової частки та прибутковості буде ключовим завданням для виробників шоколаду в майбутньому [65, 68].

Незважаючи на короткостроковий тиск від зростання цін на какао, довгострокові акціонерні перспективи Lindt залишаються позитивними. Очікується, що компанія продовжить свою траєкторію зростання, підтримувану сильним брендом, преміальним позиціонуванням та стратегічними ініціативами.

Lindt & Spruengli	
Reuters: LISN.S	Bloomberg: LISN SW
Hold	
Price (21 Jun 24)	CHF 108,400
Target Price	CHF 103,000
52 Week range	CHF 95,200.00 - 113,000.00
Market cap (m)	CHFm 28,035 USDm 31,359

Рис. 3.1 – Рекомендація HOLD для компанії

Джерело: Deutsche Bank [65]

Цільова ціна була спрогнозована як CHF 103 000 з рекомендацією HOLD (Утриматись від придбання акцій). Коефіцієнт PE на 12 місяців вперед знаходиться на середньому рівні по відношенню до європейського ринку, що свідчить про те, що оцінка Lindt залишається привабливою, незважаючи на труднощі [65, 68].

Таким чином фінансовий прогноз Lindt & Sprüngli обумовлює значні труднощі у 2025 році через зростання вартості вхідної сировини та можливе зниження продажів. Однак сильний бренд, преміальне позиціонування та стратегічні ініціативи компанії очікується підтримують довгострокове зростання та прибутковість. Балансування зростаючих витрат при збереженні ринкової частки та прибутковості буде вирішальним для Lindt & Sprüngli в майбутньому [65, 68].

3.2. Оцінка ризиків та розробка стратегічних рекомендацій для підвищення глобальної конкурентної стратегії корпорації

Для визначення потенційних інвестиційних ризиків компанії Lindt & Sprüngli було використано аналіз матриці ризиків (рис.3.1).

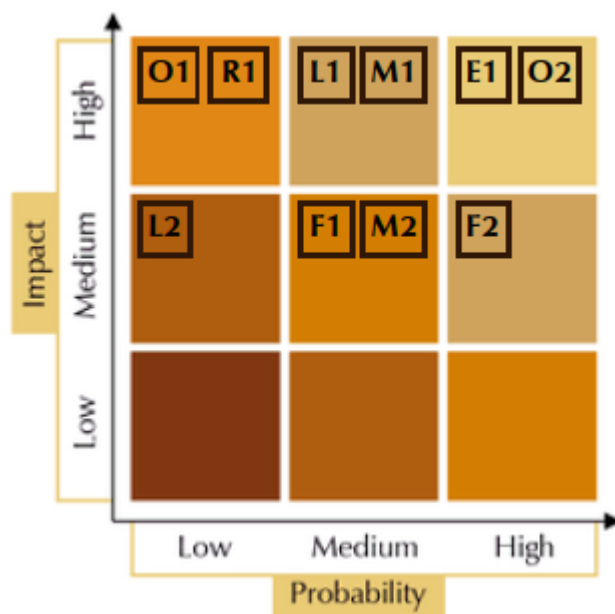


Рис. 3.1 – Матриця ризиків компанії Lindt & Sprüngli

Джерело: створено автором самостійно

Ризики були розділені на операційні, ринкові, екологічні, фінансові, політичні, репутаційні та юридичні. Вплив кожного фактора оцінювався як низький, середній або високий за шкалою ймовірності та впливу. Також були визначені найбільш ймовірні ризики та проаналізовані можливі рішення для них. Дослідження показало, що найбільш ймовірні ризики пов'язані з країнами-постачальниками сировини (O2, E1); інші ризики менш загрозливі, або компанія вже вжила заходів для їх усунення.

Операційний ризик O1: Дитяча праця (низька ймовірність, високий вплив)
 Одним з найбільших ризиків у ланцюгу постачання є залежність Lindt & Sprüngli від какао-бобів з двох країн Західної Африки, Кот-д'Івуару та Гани, які постачають 84,3% какао-бобів. У цих країнах дитяча праця є надзвичайно поширеною. Якщо регулятори виявлять, що фермери, які беруть участь у Програмі фермерства компанії, використовують дитячу працю, група Lindt & Sprüngli зазнає серйозної репутаційної шкоди. Компанії доведеться змінити своїх основних постачальників, оскільки це не відповідає її принципам сталого розвитку, що негативно вплине на її логістичну мережу. У рамках Системи моніторингу та виправлення дитячої праці (CLMRS) партнери Програми

фермерства Lindt & Sprüngli впроваджують конкретні заходи для запобігання використанню дитячої праці у країнах з ризиком. Компанія також є членом ініціативи CLEF, партнерства між урядом Кот-д'Івуару та компаніями з виробництва какао, яке має на меті покращення якості освіти та запобігання використанню дитячої праці в Кот-д'Івуарі.

Операційний ризик O2: Залежність від Західної Африки (висока ймовірність, високий вплив) Ризик політичних заворушень у країнах, таких як Гана та Кот-д'Івуар, звідки Lindt & Sprüngli отримує найбільшу частку своїх сировинних матеріалів, який може порушити ланцюги постачання та спричинити коливання цін. Гана стикається з економічними викликами, такими як зростання інфляції, високе безробіття та збільшення державного боргу, який становить близько 105% ВВП. Кот-д'Івуар все ще відновлюється після збройного конфлікту, який закінчився у 2011 році, а президентські вибори 2022 року спричинили політичні конфлікти, що призвели до тимчасового припинення експорту какао. Група Lindt & Sprüngli може диверсифікувати країни постачання какао-бобів, щоб зменшити залежність від потенційно нестабільних. Наприклад, компанія може продовжувати налагоджувати міцні відносини з Еквадором, підтримуючи розвиток його громад та залучаючи більше фермерів до Програми фермерства (залучено 9 146).

Ринкові ризики M1: Жорстка конкуренція (середня ймовірність, високий вплив) Оскільки Lindt & Sprüngli виробляє виключно шоколадні продукти, а її конкуренти Mars, Mondelez, Ferrero, Nestlé та Hershey мають інші лінійки продуктів, вони володіють значно більшими фінансовими ресурсами і можуть тиснути на прибутковість компанії. Таким чином, частка ринку Lindt & Sprüngli, яка є найнижчою (близько 3,6%) порівняно з її п'ятьма основними конкурентами, може стати ще меншою у разі їх агресивних маркетингових стратегій. Для зменшення цього ризику компанія використовує концепцію магазинів Lindt & Sprüngli, яка допомагає виходити на нові ринки та підвищувати впізнаваність окремих брендів у відповідності зі своєю стратегією глобального розширення.

Унікальна торгова пропозиція (USP) компанії, яка полягає у виробництві преміального шоколаду з унікальним смаком, також може допомогти їй залишатися конкурентоспроможною на ринку шоколаду. Крім того, група Lindt & Sprüngli повинна слідувати маркетинговим стратегіям лідерів ринку розкішних товарів з інших галузей (Hennessy, Louis Vuitton) та співпрацювати з виробниками інших преміальних продуктів харчування для просування свого шоколаду, наприклад, елітного віскі або коньяку, які можна додати до шоколаду Lindt

Ринкові ризики M2: Ціни на товари та замітники какао (середня ймовірність, середній вплив) Незважаючи на зростання цін на товари, попит на какао-продукти зростає, особливо на нових ринках зі зростаючими доходами населення. Однак через дороговартісний характер какао-продуктів деякі споживачі не можуть собі їх дозволити і починають шукати дешевші замітники. Портфель продуктів компанії складається переважно з преміальних какао-продуктів, і у першій половині 2023 року вона підняла ціни в середньому на 9,3%, що може призвести до втрати потенційних клієнтів і завдати шкоди її зростанню. Для зменшення цього ризику Lindt & Sprüngli може запропонувати своїм споживачам лінійки продуктів з трохи меншим вмістом какао, додати більше горіхів або зменшити розміри порцій, зберігаючи преміальні інгредієнти та асоціації бренду. Посилення маркетингової стратегії та розширення на ринки з низькими показниками проникнення, такі як Індія та Китай, також можуть компенсувати втрату потенційних споживачів.

Екологічний ризик E1: Неприятливі погодні умови (висока ймовірність, високий вплив) Какао-боби, сировина, яку Lindt & Sprüngli використовує у виробництві шоколаду, постраждали від несприятливих погодних умов у ключових регіонах для компанії, таких як Гана та Кот-д'Івуар, спричинених погодним явищем Ель-Ніньо. Це призвело до значного зниження виробництва какао-бобів, що, у свою чергу, спричинило різке зростання цін на цю сировину. Більше того, ф'ючерси на какао ICE досягли рекордного максимуму з 1979 року. Ми припускаємо, що це може призвести до значного зростання цін на продукцію

групи Lindt & Sprüngli, оскільки компанія вже підняла ціни в середньому на 9,3% у першій половині 2023 року, тоді як ціни у одного з її основних конкурентів, Hershey, зросли на 11% у першому кварталі 2023 року. Для зменшення цього ризику ми очікуємо, що Lindt & Sprüngli увійде на ринки кліматичних деривативів, щоб вирішити погодні ризики та уникнути помітного зростання цін на продукцію. Прикладом таких кліматичних деривативів можуть бути катастрофічні.

Фінансові ризики F1: Коливання валют (середня ймовірність, середній вплив) Lindt & Sprüngli працює більш ніж у 120 країнах і, отже, піддається коливанням валютних курсів, переважно щодо долара США та євро. У 2022 році компанія отримала лише 8,2% доходу у швейцарських франках і повідомила про збитки у розмірі 33,5 мільйонів швейцарських франків від коригувань валютного курсу. Група Lindt & Sprüngli піддається ризикам коливань валютних курсів щодо торгових зобов'язань за товари та послуги, що виникають у торгівлі з зовнішніми партнерами. Для мінімізації ризиків коливань валютних курсів транзакції компанії хеджуються за допомогою форвардних валютних контрактів. Група Lindt & Sprüngli проводить усі валютні операції з Корпоративною казначейством, яке хеджує ці позиції за допомогою фінансових інструментів у кредитоспроможних фінансових установах (короткостроковий рейтинг A1/P1).

Фінансові ризики F2: Управління запасами (висока ймовірність, середній вплив) Низький коефіцієнт оборотності запасів Lindt & Sprüngli (3.3) порівняно з її конкурентами Nestlé, Hershey та Mondelez вказує на те, що компанії потрібно 111 днів для продажу своїх запасів, тоді як її основним конкурентам потрібно менше днів для їх реалізації. Це може вказувати на неефективність управління запасами компанії та збільшення витрат на їх зберігання. Для зменшення цього ризику група Lindt & Sprüngli може впровадити систему зберігання "точно вчасно" замість існуючого верхового управління запасами, тим самим покращуючи оборотність запасів, прогнозування попиту та сприяючи ефективному плануванню виробництва. Компанія повинна зберігати лише те, що

є критичним для виробництва, тобто її сировину, какао-боби, оскільки це мінімізує витрати на утримання запасів.

Репутаційний ризик R1: Співпраця з російським ринком (низька ймовірність, високий вплив) Компанії, які продовжують працювати на російському ринку, піддаються негативному впливу на свою репутацію. Деякі з основних конкурентів Lindt & Sprüngli, такі як Nestlé, Mars та Mondelez, були включені до міжнародного списку спонсорів війни, складеного українським антикорупційним органом. Наприклад, продукцію Mondelez бойкотували у Швеції та Норвегії, і багато компаній відмовилися співпрацювати з виробником. Загалом, акції компаній, які залишилися на російському ринку, стали більш нестабільними, а акції компаній, які покинули Росію, навпаки, стали більш стабільними. Для зменшення цього ризику Lindt & Sprüngli вийшла з російського ринку та закрила вісім магазинів. Це позитивно впливає на її репутацію, і тому компанія може працювати на ринках, чутливих до репутації, що є її перевагою над Nestlé, Mars та Mondelez.

Юридичні ризики L1: Суперечка щодо "джандуйотто" (середня ймовірність, високий вплив) Відомий туринський шоколад "джандуйотто" з багатою історією опинився в центрі суперечки за європейське визнання між італійськими шоколадом та швейцарським гігантом Lindt & Sprüngli. Майстри, на чолі з Лукою Баллесіо, прагнуть отримати Захищене географічне зазначення (PGI) для "джандуйотто". В той же час Lindt & Sprüngli, власник Caffarel, протистоїть цьому, стверджуючи, що саме вони винайшли "джандуйотто". Комітет майстрів, до якого входить один з конкурентів компанії, Ferrero, виступає за традиційний рецепт з лісовими горіхами та какао, тоді як Caffarel пропонує зміни, включаючи додавання сухого молока. В результаті цей конфлікт може серйозно зашкодити іміджу компанії. Ми припускаємо, що Lindt & Sprüngli не зможе протистояти комітету майстрів, оскільки ця шоколадна суперечка виходить за рамки простих бізнес-інтересів і значно впливає на культурний та економічний ландшафт регіону. Однак, через відкритий діалог, компанія може знайти спільну мову з

комітетом, потенційно знаходячи компроміс, який поважає традиції та дозволяє розумні варіації. Якщо Lindt & Sprüngli не зможе захистити свої інтереси, вона може втратити деяких споживачів, які були шанувальниками рецепту компанії "джандуйотто".

Юридичні ризики L2: Регулювання кадмію (низька ймовірність, середній вплив) Європейський Союз посилив контроль над рівнем кадмію у шоколаді та пов'язаних продуктах, впровадивши регулювання, яке набуло чинності у січні 2019 року. Незважаючи на те, що вони діють вже кілька років, ці регулювання продовжують впливати на галузь. Ретельний огляд какао-бобів є важливим, оскільки високі рівні кадмію переважно шкідливі для здоров'я. Якщо рівень кадмію у какао-бобах занадто високий (зазвичай вище 0,8 частин на мільйон), виробники шоколаду або відхиляють їх, або змішують з іншими какао-бобами, які мають нижчий рівень кадмію. Для зменшення цього ризику відстеження ланцюга постачання какао-бобів є важливою основою Програми фермерства компанії. Lindt & Sprüngli є одним з небагатьох виробників шоколаду, які дотримуються підходу "від боба до батончика", що дозволяє контролювати весь виробничий процес. Цей підхід мінімізує ризик високого вмісту кадмію у какао-бобах.

3.3. Розробка стратегічного плану дій для забезпечення конкурентного розвитку Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG на глобальних ринках

З огляду на аналіз конкурентної позиції та фінансових прогнозів для Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG, можна визначити кілька ключових напрямків для розробки стратегічного плану дій, який забезпечить конкурентний розвиток компанії на глобальних ринках. Цей план включає заходи для зміцнення позицій на існуючих ринках, розширення на нові ринки, підвищення ефективності операцій та забезпечення сталого розвитку.

Для підтримки преміального позиціонування бренду Lindt & Sprüngli необхідно продовжувати інвестувати в дослідження та розробки, що дозволить

створювати нові продукти та покращувати існуючі. Це включає запуск продуктів обмеженого тиражу, сезонних пропозицій та нових смаків, які відповідають мінливим уподобанням споживачів. Наприклад, можна розробити нові види шоколаду з додаванням суперфудів, таких як ягоди годжі або насіння чіа, що відповідає тренду на здорове харчування. Також варто розглянути можливість створення продуктів з унікальними смаками, такими як шоколад з екзотичними фруктами або спеціями, що дозволить виділитися на ринку.

Розробка цільових маркетингових кампаній, які підкреслюють унікальні якості та преміальність продукції Lindt, є важливим кроком. Використання соціальних медіа, інфлюенсерів та інших сучасних маркетингових інструментів допоможе залучити нових клієнтів та підвищити лояльність існуючих. Наприклад, можна організувати конкурси та акції в соціальних мережах, де споживачі зможуть виграти продукцію Lindt, або співпрацювати з відомими шеф-кухарями та блогерами, які будуть рекомендувати продукцію компанії своїм підписникам. Також варто розглянути можливість проведення дегустацій та майстер-класів у фірмових магазинах, що дозволить споживачам ближче познайомитися з продукцією та підвищити їхню лояльність до бренду.

Окрім цього, компанія потребує оптимізації цінової стратегії для збереження конкурентоспроможності та залучення нових споживачів. Оптимізація цінової стратегії включає впровадження цінової диференціації, яка дозволить зберегти преміальне позиціонування продукції, але при цьому запропонувати різні цінові категорії для різних сегментів ринку. Наприклад, можна створити лінійку продуктів "Lindt Essentials", яка буде мати трохи нижчу ціну, але зберігатиме високу якість, що дозволить залучити нових споживачів, які раніше не могли дозволити собі продукцію Lindt. Також варто розглянути можливість випуску обмежених серій продуктів з ексклюзивними інгредієнтами та упаковкою, які будуть продаватися за вищою ціною, що дозволить збільшити прибутковість.

Поступове підвищення цін на продукцію допоможе компенсувати зростання вартості вхідної сировини, зберігаючи при цьому конкурентоспроможність на ринку. Важливо робити це поступово та обґрунтовано, щоб не втратити лояльність споживачів. Наприклад, можна підвищувати ціни на продукцію під час запуску нових продуктів або оновлення упаковки, що дозволить споживачам сприймати це як частину загального покращення якості та іміджу бренду. Також варто розглянути можливість впровадження програм лояльності, які будуть надавати знижки постійним клієнтам, що допоможе зберегти їхню лояльність навіть при підвищенні цін.

Для подальшого розвитку компанії необхідно розширювати присутність на нових ринках. Для розширення присутності на ринках, що розвиваються, таких як Азія, Африка та Латинська Америка, необхідно зосередити зусилля на адаптації продукції до місцевих смаків та уподобань споживачів. Ці ринки мають високий потенціал зростання завдяки зростаючому доходу населення та збільшенню попиту на преміальні продукти. Наприклад, в Азії можна розробити шоколад з додаванням місцевих інгредієнтів, таких як зелений чай або манго, що відповідає культурним особливостям регіону. В Африці можна створити продукти з використанням місцевих горіхів та спецій, а в Латинській Америці – з додаванням тропічних фруктів.

Локалізація продукції також включає адаптацію упаковки та маркетингових матеріалів до місцевих мов та культурних особливостей. Це допоможе створити більш тісний зв'язок з місцевими споживачами та підвищити впізнаваність бренду. Наприклад, можна використовувати місцеві символи та кольори на упаковці, а також проводити рекламні кампанії з участю місцевих знаменитостей та інфлюенсерів.

Для досягнення ширшої клієнтської бази за межами географічних обмежень необхідно продовжувати розвивати електронну комерцію. Відкриття нових інтернет-магазинів та використання платформ доставки дозволить забезпечити доступність продукції Lindt для споживачів у різних регіонах.

Наприклад, можна співпрацювати з великими міжнародними платформами, такими як Amazon, Alibaba або MercadoLibre, щоб забезпечити швидку та надійну доставку продукції.

Розширення мережі фізичних магазинів у стратегічно важливих місцях також сприятиме підвищенню впізнаваності бренду та забезпеченню безпосереднього контакту з клієнтами. Важливо відкривати магазини у популярних торгових центрах, туристичних зонах та інших місцях з високою прохідністю. Це дозволить не тільки збільшити продажі, але й створити унікальний досвід для споживачів, що підвищить їхню лояльність до бренду. Наприклад, можна організовувати дегустації, майстер-класи та інші заходи у фірмових магазинах, що дозволить споживачам ближче познайомитися з продукцією та відчутти її преміальність.

Для підвищення ефективності операцій компанії необхідно оптимізувати ланцюг постачання. Для оптимізації ланцюга постачання необхідно зменшити залежність від постачальників з Західної Африки, розширюючи співпрацю з фермерами з інших регіонів, таких як Еквадор, Папуа-Нова Гвінея та Мадагаскар. Це дозволить знизити ризики, пов'язані з політичною та економічною нестабільністю в Західній Африці, а також забезпечити більш стабільне постачання сировини. Наприклад, можна налагодити довгострокові контракти з фермерами з цих регіонів, забезпечуючи їм стабільний дохід та підтримку у впровадженні сталих методів вирощування какао.

Впровадження сучасних технологій для покращення управління запасами, прогнозування попиту та планування виробництва також є важливим кроком. Використання систем управління запасами на основі штучного інтелекту та машинного навчання дозволить точно прогнозувати попит та оптимізувати рівень запасів, знижуючи витрати на зберігання та підвищуючи ефективність операцій. Наприклад, можна впровадити автоматизовані системи управління складом, які дозволять швидко та точно відстежувати рух товарів та забезпечувати своєчасне поповнення запасів.

Для підвищення продуктивності необхідно інвестувати в автоматизацію виробничих процесів. Це включає впровадження роботизованих систем та автоматизованих ліній виробництва, що дозволить знизити витрати на виробництво та підвищити продуктивність. Наприклад, можна встановити роботизовані системи для пакування та маркування продукції, що зменшить потребу в ручній праці та підвищить точність та швидкість виконання операцій.

Регулярне навчання та підвищення кваліфікації персоналу також є ключовим фактором для забезпечення високого рівня професійних навичок та знань. Проводити тренінги та семінари для працівників, що дозволить їм освоїти нові технології та методи роботи, а також підвищити їхню мотивацію та залученість. Наприклад, можна організовувати внутрішні курси та запрошувати зовнішніх експертів для проведення навчальних програм, що сприятиме розвитку професійних компетенцій працівників.

Для забезпечення сталого розвитку компанії необхідно зменшити викиди парникових газів та знизити споживання енергії. Для цього необхідно продовжувати впроваджувати заходи, спрямовані на використання відновлюваних джерел енергії та впровадження енергоефективних технологій. Наприклад, можна встановити сонячні панелі на дахах виробничих потужностей та офісів, що дозволить зменшити залежність від традиційних джерел енергії та знизити викиди CO₂. Також варто розглянути можливість впровадження систем рекуперації тепла, які дозволять використовувати відпрацьоване тепло для обігріву приміщень або підігріву води, що знизить загальне споживання енергії.

Забезпечення сталого постачання всього какао через "Програму фермерства" до 2025 року є важливим кроком для покращення добробуту фермерів та забезпечення довгострокової стабільності постачання какао. Це включає навчання фермерів сталим методам вирощування какао, надання їм фінансової підтримки та доступу до сучасних технологій. Наприклад, можна організовувати тренінги для фермерів з використання органічних добрив та методів боротьби зі шкідниками, що дозволить підвищити врожайність та якість

какао-бобів. Також варто розглянути можливість створення кооперативів, які допоможуть фермерам об'єднувати зусилля та отримувати кращі умови для продажу своєї продукції.

Продовження інвестицій в програми підтримки місцевих громад, такі як освітні ініціативи та проекти з покращення інфраструктури, сприятиме покращенню якості життя фермерів та їхніх сімей. Наприклад, можна фінансувати будівництво шкіл, медичних закладів та водопостачальних систем у регіонах, де вирощується какао. Це не тільки покращить умови життя місцевих жителів, але й підвищить їхню лояльність до компанії та сприятиме довгостроковій співпраці.

Дотримання високих стандартів етичного виробництва, включаючи боротьбу з дитячою працею та забезпечення справедливих умов праці для всіх працівників у ланцюгу постачання, є ключовим аспектом соціальної відповідальності компанії. Для цього необхідно регулярно проводити аудити постачальників та впроваджувати системи моніторингу, які дозволять виявляти та усувати порушення. Наприклад, можна створити спеціальні комітети з етичного виробництва, які будуть відповідати за контроль дотримання стандартів та розробку рекомендацій для покращення умов праці. Також варто розглянути можливість впровадження програм підтримки працівників, які включатимуть навчання, медичне страхування та інші соціальні пільги.

Таким чином, реалізація цих заходів дозволить Lindt & Sprüngli забезпечити сталий розвиток, зменшити негативний вплив на навколишнє середовище та покращити умови життя та праці для всіх учасників ланцюга постачання. Це сприятиме підвищенню репутації компанії та забезпеченню її конкурентоспроможності на глобальних ринках.

ВИСНОВКИ

В ході дослідження було проаналізовано стратегії та механізми управління конкурентоспроможністю Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG на міжнародному ринку для визначення ключових факторів успіху та виявлення можливих напрямків підвищення ефективності управління компанією.

Розглянуто сучасні концепції міжнародної конкурентоспроможності корпорацій. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства виявляється в його здатності конкурувати на міжнародному рівні та досягати конкурентних переваг. Глобалізація та зростання міжнародної конкуренції ставлять перед економічною наукою завдання розробки, обґрунтування та впровадження систем управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств.

Визначено ключові детермінанти та принципи формування конкурентної стратегії в сегменті преміум-класу шоколадних виробів. Конкурентна перевага виникає внаслідок поліпшень, нововведень та змін. Virізняються підприємства, які вміють адаптуватися до нових потреб споживачів або знайти нішу на ринку, на яку не звертали уваги їх суперники.

Досліджено методологію оцінки конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Усі фактори, що впливають на міжнародну діяльність підприємства, впливають на його міжнародну конкурентоспроможність. Аналіз цих факторів є важливою частиною управління підприємством.

Проаналізовано конкурентні позиції Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG на глобальному ринку шоколадних виробів. Конкурентоспроможність у сфері виробництва шоколаду та кондитерських виробів відображає здатність підприємства виживати в умовах конкуренції на ринку та задовольняти потреби покупців.

Оцінено вплив глобальної економічної непевності на конкурентоспроможність Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі можуть включати формальні моделі дослідження окремого виду діяльності підприємства, матричні

(портфельні) методи, методи фінансово-економічного аналізу, методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства.

Визначено стратегічні підходи до зміцнення конкурентного становища Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG. Теоретичний та методологічний фундамент управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства сприяв проведенню ретельного аналізу конкурентоспроможності компанії Lindt & Sprüngli на зовнішньому ринку.

Аналіз конкурентного середовища компанії показав, що Lindt & Sprüngli має широку базу споживачів по всьому світу, які можуть бути різних вікових груп та соціальних статусів. Компанія спрямовує свою продукцію на задоволення потреб споживачів у шоколадних виробах та кондитерських продуктах. Локальні фактори розвитку компанії можуть включати законодавство, економічну стабільність, конкуренцію та наявність ресурсів на ринку. Компанія працює в багатьох країнах світу та залежить від стабільності політичної та економічної ситуації в цих країнах для успішного функціонування та збільшення своїх прибутків. Також важливою складовою розвитку компанії є здатність адаптуватися до змін у споживчих смаках та попиті на ринку. До конкурентної карти ринку увійшли компанії-конкуренти – Nestle, Mars, Ferrero, Mondelez International, Haribo GmbH & Co. K.G., Roshen. Найбільшими конкурентами є Nestle та Mars. Розрахований коефіцієнт CCI більше 1 вказує на те, що конкуренція відносно інтенсивна, і підприємству Lindt & Sprüngli потрібно активно працювати, щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку. Основними факторами, що впливають на ринкову частку Lindt & Sprüngli, є брендова репутація, інноваційність, конкурентність цін, географічна присутність, соціальна відповідальність.

В ході оцінки рівня конкурентоспроможності було розраховано інтегральний показник міжнародної конкурентоспроможності за методикою розрахунку індексу конкурентоспроможності, він становить 0,31. Результат

свідчить про те, що підприємство є досить конкурентоспроможним у порівнянні з іншими гравцями ринку, але все ж є потенціал для покращення деяких показників.

Характеристика конкурентноспроможності компанії включає сформований SWOT-аналіз та загальні стратегічні напрямки, які компанія просуває на всіх ринках. Для удосконалення системи стратегічного менеджменту було запропоновано заходи:

- 1) Покращити процес моніторингу змін на зовнішньому ринку, щоб бути більш готовими до викликів і змін у міжнародному середовищі.
- 2) Посилити дослідження та розробки для створення інноваційних продуктів та рішень, що дозволить більш ефективно протистояти конкурентам.
- 3) Вдосконалити стратегію розвитку брендів, зосереджуватися на створенні цілісного підходу до брендингу, з метою підвищення рівня розпізнаваності та привабливості брендів.
- 4) Збільшити інвестиції в маркетингову та рекламну діяльність, щоб збільшити свідомість споживачів про продукцію та підвищити продажі.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю Lindt & Sprüngli виявляється відмінним прикладом успішної стратегії глобального розвитку, базованої на інноваціях та адаптації до міжнародних вимог та стандартів, що сприяє стабільному зростанню та успішному функціонуванню компанії на міжнародному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Abell D. F. Managing with Dual Strategies. Simon & Schuster, Limited, 2010. 245 p.
2. Baker M. Marketing: Critical Perspectives on Business and Management (Critical Perspectives on Marketing Management). Routledge, 2001. 3080 p.
3. Buffa E. S. Modern production/operations management. 7th ed. New York : Wiley, 1983. 30 p.
4. Buzzell R. D. The PIMS principles: Linking strategy to performance. New York : Free Press, 1987. 322 p.
5. Cespedes F. V., Corey E. R., Rangan V. K. Going to Market Teaching Note. Harvard Business School Press, 1989. 26 p.
6. Cespedes F. V., Corey E. R., Rangan V. K. Going to Market Teaching Note. Harvard Business School Press, 1989. 356 p.
7. Closing the capabilities gap: Renegotiating social justice for the young. Opladen : Barbara Budrich Publishers, 2010. 294 p.
8. Ethics in practice: Managing the moral corporation / ed. by A. K. R. 1916-. Boston, Mass : Harvard Business School Press, 1989. 294 p.
9. Hunt S. D. (. A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth (Marketing for a New Century). Sage Publications, Inc, 1999. 320 p.
10. Implanting Strategic Management / H. I. Ansoff et al. Cham : Springer International Publishing, 2019. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-99599-1> (date of access: 05.10.2024).
11. Keynes's general theory after seventy years / ed. by D. R. W et al. New York : Palgrave Macmillan, 2010. 267 p.
12. Marketing management / ed. by K. Philip, K. Philip. New York : Prentice Hall Financial Times, 2009. 889 p.
13. McPherson R. B., Pitner N. J., Crowson R. L. Managing Uncertainty: Administrative Theory and Practice in Education. Merrill Pub Co, 1985. 480 p.

14. Newman W. H. Management of expanding enterprises: Report of roundtable discussions by leading business and professional men. New York : Columbia University Press, 1955. 125 p.

15. Patton A. Men, money, and motivation: Executive compensation as an instrument of leadership. New York : McGraw-Hill, 1961. 233 p.

16. Ramsay A. B. Some Translations - 1. Clarendon Translations.—Euripides: Hecuba, by J. T. Sheppard; Medea, by F. L. Lucas; Alcestis, by H. Kynaston. Sophocles: Antigone, by R. Whitelaw. Oxford: Clarendon Press. Paper, is. net each. - 2. The Odyssey. Translated by Sir William Marris. Pp. 438. Oxford University Press. 8s. 6d. net. - 3. Aeschylus; Eumenides. Translated into Rhyming Verse, with Introduction and Notes, by Gilbert Murray. Pp. xiii + 63. London: George Allen and Unwin. Cloth, 2s. net. - 4. Choric Songs from Aeschylus, selected from 'The Persians,' 'The Seven against Thebes,' and 'Prometheus Bound,' with a translation in English Rhythm. By E. S. Hoernle, I.C.S. Pp. 27 + 60. Oxford: Blackwell. Boards, 5s. net. - 5. Catullus LXIV. Translated into English verse by C. P. L. Dennis. Pp. 18. London: Burns Oates and Washbourne. Paper, is. 3d. - 6. Catullus in English Poetry. By Eleanor Shipley Duckett. Pp. vii + 101. Smith College Classical Studies. Northampton, Massachusetts. Paper, 75 cents. - 7. Catullus—The Complete Poems. By F. A. Wright. Pp. 89 + 155. Broadway Translations. George Routledge and Sons, Ltd. 12s. 6d. net. - 8. The Poems of Catullus done into English Verse. By Hugh Macnaghten. Cambridge University Press. 5s. net. - 9. The Odes of Horace done into English Verse. By Hugh Macnaghten. Cambridge University Press. 7s. 6d. net. *The Classical Review*. 1927. Vol. 41, no. 2. P. 62–64. URL: <https://doi.org/10.1017/s0009840x00039676> (date of access: 05.10.2024).

17. Right to Be Forgotten: Privacy and the Media in the Digital Age. Bloomsbury Publishing Plc, 2016. 658 p.

18. Rugman A. Multinationals as Flagship Firms: Regional Business Networks. Oxford University Press, 2000. 230 p.

19. The Case Method of Teaching Human Relations and Administration / ed. by K. R. Andrews. Harvard University Press, 2013. URL: <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674594500> (date of access: 05.10.2024).
20. Corporate Finance: Theory and Practice / P. Vernimmen et al. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2017. 1024 p.
21. Damodaran A. The Little Book of Valuation: How to Value a Company, Pick a Stock, and Profit. Winsome Book India, 2012. 800 p.
22. David F. R., David F. R. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases. Pearson, 2014. 696 p.
23. Harrod M., Saint S., Stock R. W. Putting It All Together. Oxford University Press, 2017. URL: <https://doi.org/10.1093/med/9780190671495.003.0009> (date of access: 05.10.2024).
24. Marlowe J., Kioko S. Financial Strategy for Public Managers. Rebus Community, 2016. 450 p.
25. Newman W. H. Management of expanding enterprises: Report of roundtable discussions by leading business and professional men. New York : Columbia University Press, 1955. 125 p.
26. Patton A. Men, money, and motivation: Executive compensation as an instrument of leadership. New York : McGraw-Hill, 1961. 233 p.
27. Porter M. E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.
28. Porter M. E. Interbrand Choice, Strategy, and Bilateral Market Power. Harvard University Press, 2013. 560 p.
29. Rosenbaum J., Pearl J., Gasparro J. Investment Banking Workbook: Valuation, LBOs, M&a, and IPOs. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2021. 320 p.
30. Schelling T. C. The Strategy of Conflict. Cambridge, 1970. 309 p.
31. Schmenner R. W. Revisiting the focused factory. Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. 11 p.

32. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, University Edition / T. Koller et al. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2015. 896 p.
33. Valuing a Business, 6th Edition: The Analysis and Appraisal of Closely Held Companies. McGraw-Hill Education, 2021. 1200 p.
34. Valuing a business: The analysis and appraisal of closely held companies / ed. by R. R. F, S. R. P. 4th ed. New York : McGraw-Hill, 2000. 923 p.
35. Стратегії та тренди економічного розвитку країн під впливом інновацій : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчен., Київ, 24 січ. 2018 р. Київ : НаУКМА, 2018. 72 с.
36. 150 Jahre Freude bereiten: Chocladefabriken Lindt & Sprüngli AG 1845 bis 1995 / ed. by S. R. R. 1920-. Kilchberg, [Zurich, Switzerland] : Chocladefabriken, 1995. 252 p.
37. CHOCOLADEFABRIKEN LINDT & SPRUNGLI AG. AND ANOTHER v. THE NESTLE CO. LTD. *Reports of Patent, Design and Trade Mark Cases*. 1978. Vol. 95, no. 9. P. 287–290. URL: <https://doi.org/10.1093/rpc/1978rpc287> (date of access: 05.10.2024).
38. Dürr D., rr D. Wirtschaftlichkeit einer dynamischen Kommissionierzone am Beispiel von Lindt & Sprüngli beim Logistikdienstleister Dachser. GRIN Verlag GmbH, 2009. 687 p.
39. Ghirardelli Chocolate Company. *Ghirardelli Chocolate Company*. URL: https://www.ghirardelli.com/?srsltid=AfmBOoo7bR_ZirbNb1Zy4FNWWRECrK_LgNNKL4X88_3xz-oUg7SbSWrNF (date of access: 05.10.2024).
40. Lindt & Sprüngli. *Lindt & Sprüngli*. URL: <https://www.lindt-spruengli.com/> (date of access: 05.10.2024).
41. Ltd I. G., Inc I. G. I. CHOCOLADEFABRIKEN LINDT & SPRUENGLI AG: International Competitive Benchmarks and Financial Gap Analysis (Financial Performance Series). 2nd ed. Icon Group International, 2001. 21 p.

42. Ltd I. G., Inc I. G. I. CHOCOLADEFABRIKEN LINDT & SPRUENGLI AG: Labor Productivity Benchmarks and International Gap Analysis (Labor Productivity Series). 2nd ed. Icon Group International, 2000. 17 p.

43. Manzini R., Lazzarotti V., Pellegrini L. How to Remain as Closed as Possible in the Open Innovation Era: The Case of Lindt & Sprüngli. *Long Range Planning*. 2017. Vol. 50, no. 2. P. 260–281. URL: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.12.011> (date of access: 05.10.2024).

44. Neue Nachhaltigkeitsziele bei Lindt & Sprüngli. *PACK aktuell*. 2021. Vol. 38, no. 9. P. 27. URL: <https://doi.org/10.51202/1664-6533-2021-9-027-2> (date of access: 05.10.2024).

45. Publishing L. C. Valuation. LAD Custom Publishing, Incorporated, 2021. 158 p.

46. Schmid H. R. Die Pioniere Sprüngli und Lindt: Rudolf Sprüngli-Ammann, 1816-1897, Rudolf Sprüngli-Schifferli, 1847-1926, David Robert Sprüngli-Baud, 1851-1944, Rudolf Lindt, 1855-1909. (Hrsg.:) Verein für Wirtschaftshistorische Studien. [Wetzikon : AG Buchdr. Wetzikon], 1970. 102 p.

47. Пахомов С. Ю. Глобальна конкуренція : нові явища, тенденції та чинники розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 224 с.

48. Chocolate: The story of an industry. New York, USA : Sundance/Newbridge Educational Publishing, 2005. 348 p.

49. S&P Capital IQ. S&P Capital IQ. URL: <https://www.capitaliq.com/CIQDotNet/my/dashboard.aspx> (date of access: 07.10.2024).

50. Snyder K. 35 E-Commerce Statistics of 2024. Forbes Advisor. URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/ecommerce-statistics/>

51. Expert Market Research. Global chocolate market report and forecast 2024-2032. URL: <https://www.expertmarketresearch.com/reports/chocolate-market>

52. Nils-Gerrit Wunsch. Sales growth of seasonal candy in the U.S. 2021, by holiday & type. URL: <https://www.statista.com/statistics/1302765/sales-growth-of-seasonal-chocolate-and-non-chocolate-in-the-united-states-holiday-period/>

53. Mordor Intelligence provides Market Research - Consulting, Reports, Advisory, Sizing; Consulting - Client Research, Market Analysis, Competitive Landscape Analysis, Global Strategic Business Reports and Custom Market Research. Contact Us Now for any kind of report!. *Market Research Company - Mordor Intelligence™*. URL: <https://www.mordorintelligence.com/market-analysis> (date of access: 04.10.2024).

54. ADAM. PRODUCTION OPERATIONS MANAGEMENT. Prentice Hall (Higher Education Division, Pearson Education), 1989. 768 p.

55. AMS-IMS-SIAM Joint Summer Research Conference in the Mathematical Sciences on the Strategies for Sequential Search and Selection in Real Time (1990 University of Massachusetts, Amherst). Strategies for sequential search and selection in real time: Proceedings of the AMS-IMS-SIAM joint summer research conference held June 21-27, 1990, with support from the National Science Foundation, the National Security Agency, and the Office of Naval Research / ed. by B. F. T. 1949-, F. T. S. 1929-, S. S. M. Providence, R.I : American Mathematical Society, 1992. 248 p.

56. (Firm) R. A. Neighborhood buyouts: Balancing conflicting interests. Atlanta, Ga : Research Atlanta, 1986. 91 p.

57. Global Competitive Strategies / ed. by J. F. H. (Editor), H. T. (Editor). Pergamon Press Inc, 2003. 350 p.

58. Hennart J. F. Global Competitive Strategies. S. 1 : Elsevier Science. 352 p.

59. Kossowski A. Strategic Management: Porter's model of generic competitive strategies - theory and Analysis. GRIN Verlag GmbH, 2007. 760 p.

60. Morton T. E. Production operations management. Cincinnati, OH : South-Western College Pub., 1999. 246 p.

61. Selvell E. Analysis of Academic Contributions and Subsequent Research Results of Porter. 314 p.

62. Valdani E., Arbore A. Competitive Strategies. London : Palgrave Macmillan UK, 2013. URL: <https://doi.org/10.1057/9780230354586> (date of access: 21.11.2024).

63. Булатова О. В. Методика розрахунку інтегрального показника рівня міжнародної конкурентоспроможності регіону [§ 2.4.] / О. В. Булатова, Н. В. Балабанова, О. А. Беззубченко та ін. // Розвиток міжнародної конкурентоспроможності регіону в умовах глобальної інтеграції : кол. моногр. / під заг. ред. О. В. Булатової. – Маріуполь, 2014. – С. 88–106.

64. ЖУРНАЛ БІЗНЕС ІНФОРМ. Головна сторінка. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-12_0-pages-70_74.pdf (дата звернення: 21.11.2023).

65. Deutsche Bank. Deutsche Bank. URL:

https://www.db.com/index?language_id=1&kid=sl.redirect-en.shortcut (date of access: 23.11.2024).

66. DnB Hoovers. DnB Hoovers. URL:

https://app.dnbhoovers.com/company/2af6c799-52f7-3f9d-a973-5342da9c7a5c#report/company_summary (date of access: 23.11.2024).

67. Factiva - Trusted intelligence. Strategic decisions. Factiva - Trusted intelligence. Strategic decisions. URL:

<https://dj.factiva.com/industry?code=ICONF&name=Chocolate/Confectionery§ion=industryNews> (date of access: 23.11.2024).

68. J.P. Morgan. J.P. Morgan Markets. URL:

<https://nwas.jpmorgan.com/sso/login?URI=https://markets.jpmorgan.com/container-web/ua?sourceUrl=https://markets.jpmorgan.com/research/content/GPS-4781375-0%3f&msg=+&securityLevel=0&xroute=nadc&cookieMode=true&app=585580&ref=585579&cs=jWGIXfj1Yx25Xg/Wxc9jd5hRm5I=> (date of access: 23.11.2024).

69. DataBank | The World Bank. *DataBank | The World Bank*. URL: <https://databank.worldbank.org/home> (date of access: 23.11.2024).

70. Acquisition of Russell Stover. Lindt & Sprüngli Annual Report 2020. URL: <https://www.report.lindt->

spruengli.com/14/ar/en/annual_report/acquisition_of_russell_stover.htm (date of access: 28.11.2024).

71. Rapid expansion continues at Lindt & Sprüngli: Lindt & Sprüngli has reached a definitive agreement to purchase Russell Stover Candies, Inc., USA, and broadens its brand portfolio in the world's biggest chocolate marketplace. Lindt & Sprüngli. URL: <https://www.lindt-spruengli.com/press-releases-and-news/rapid-expansion-continues-at-lindt-sprungli-lindt-sprungli-has-reached-a-definitive-agreement-to-purchase-russell-stover-candies-inc-usa-and-broadens-its-brand-portfolio-in-the-world-s-biggest-chocolate-marketplace/> (date of access: 07.11.2024).
72. Russell Stover | Lindt & Sprüngli. Lindt & Sprüngli. URL: <https://www.lindt-spruengli.com/about-us/brands/russell-stover> (date of access: 14.11.2024).
73. Acquisition of Russell Stover. Lindt & Sprüngli Annual Report 2020. URL: https://www.report.lindt-spruengli.com/14/ar/en/annual_report/acquisition_of_russell_stover.htm (date of access: 22.11.2024).
74. Rapid expansion continues at Lindt & Sprüngli: Lindt & Sprüngli has reached a definitive agreement to purchase Russell Stover Candies, Inc., USA, and broadens its brand portfolio in the world's biggest chocolate marketplace. Lindt & Sprüngli. URL: <https://www.lindt-spruengli.com/press-releases-and-news/rapid-expansion-continues-at-lindt-sprungli-lindt-sprungli-has-reached-a-definitive-agreement-to-purchase-russell-stover-candies-inc-usa-and-broadens-its-brand-portfolio-in-the-world-s-biggest-chocolate-marketplace/> (date of access: 25.10.2024).
75. Christensen C. M. The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Boston, Mass : Harvard Business School Press, 1997. 252 p.
76. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management (12th Edition) (Marketing Management). Prentice Hall, 2005. 816 p.

77. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. W. W. Norton & Company, 2018. 416 p.
78. M G. R. Contemporary strategy analysis. 7th ed. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2010. 499 p.
79. Schwab K. Fourth Industrial Revolution. Penguin Books, Limited, 2017. 192 p.
80. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford University Press, 2011. 304 p.

ДОДАТКИ

3.4.



Додаток А - Багатокутник конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі другого розділу

Додаток Б - Характеристика основних груп споживачів

Група споживачів	Характеристика	Потреби	Приклади
Преміум-сегмент	Споживачі, які шукають високоякісні та ексклюзивні продукти	Висока якість, унікальний смак, ексклюзивність, престижність бренду	Бізнесмени, професіонали, люди з високим доходом
Шоколадні гурмани	Споживачі, які мають глибокі знання про шоколад і цінують його складні смаки	Висока якість інгредієнтів, різноманітність смаків, інноваційні продукти	Кулінарні експерти, любителі шоколаду
Подарунковий сегмент	Споживачі, які купують продукцію як подарунки	Естетична упаковка, висока якість, асортимент подарункових наборів	Люди, які купують подарунки на свята, ділові подарунки, корпоративні клієнти
Здоровий спосіб життя	Споживачі, які дбають про своє здоров'я і шукають натуральні продукти	Натуральні інгредієнти, низький вміст цукру, відсутність штучних добавок	Люди, які дотримуються здорового способу життя, спортсмени, вегани
Міжнародні споживачі	Споживачі з різних країн, які цінують швейцарську якість та репутацію бренду	Висока якість, доступність продукції на міжнародному ринку, відповідність місцевим смакам	Туристи, емігранти, міжнародні клієнти

Джерело: створено автором на основі звітності компанії Lindt & Sprungli [38]

Додаток В – Детальний опис 5 сил Портера

- 1) **Загроза входу.** Нові учасники приносять нову потужність та бажання завоювати частку ринку, що тисне на ціни, витрати та інвестиції. Наприклад, Tesla на ринку електромобілів, Amazon з хмарними обчисленнями та Netflix у сфері потокового відео. Загроза входу обмежує потенціал прибутку галузі. Коли загроза висока, існуючі учасники повинні знижувати ціни або збільшувати інвестиції. Наприклад, у роздрібній торгівлі спеціальною кавою, низькі бар'єри входу змушують Starbucks агресивно інвестувати в модернізацію магазинів та меню. Загроза входу залежить від висоти бар'єрів входу та реакції існуючих учасників. Бар'єри входу - це переваги, які мають існуючі учасники порівняно з новими. Існує сім основних джерел: економія від масштабу, переваги масштабу з боку попиту, витрати покупця на зміну постачальників, вимоги до капіталу, переваги існуючих учасників незалежно від розміру, нерівний доступ до дистрибуційних каналів, обмежувальна державна політика. Бар'єри входу слід оцінювати відносно можливостей потенційних новачків. Реакція існуючих учасників також впливає на рішення новачків увійти або залишитися поза галуззю. Аналіз бар'єрів входу та очікуваної відповіді є життєво важливим для будь-якої компанії, яка розглядає можливість входу в нову галузь.
- 2) **Сила постачальників.** Потужні постачальники можуть захоплювати більше вартості для себе, встановлюючи вищі ціни, обмежуючи якість або послуги, або перекладаючи витрати на учасників галузі. Це знижує прибутковість галузі. Наприклад, Microsoft знизила прибутковість виробників ПК, підвищивши ціни на операційні системи. Група постачальників є потужною, якщо вона більш концентрована, ніж галузь, якій вона продає, не залежить від галузі для своїх доходів, учасники галузі стикаються з витратами на перемикання при зміні

постачальників, постачальники пропонують диференційовані продукти, не існує замінника тому, що група постачальників надає, група постачальників може вірогідно погрожувати інтеграцією вперед у галузь.

3) Сила покупців. Потужні клієнти можуть захоплювати більше цінності, змушуючи знижувати ціни, вимагаючи кращої якості або більше послуг, що підвищує витрати, та граючи учасників галузі один проти одного. Покупці є потужними, якщо вони мають переговорну перевагу відносно учасників галузі, особливо якщо вони чутливі до цін. Група клієнтів має переговорну перевагу, якщо є небагато покупців, або кожен з них купує великі обсяги, продукти галузі стандартизовані або недиференційовані, покупці стикаються з невеликими витратами на перемикання між постачальниками, покупці можуть погрожувати інтеграцією назад і виробляти продукт галузі самостійно. Група покупців є чутливою до цін, якщо продукт, який вона купує в галузі, становить значну частку її витратної структури або бюджету на закупівлі, група покупців отримує низькі прибутки, має обмежені грошові кошти або іншим чином знаходиться під тиском для скорочення витрат на закупівлі, якість продуктів або послуг покупців мало впливається продуктом галузі, продукт галузі мало впливає на інші витрати покупця.

4) Загроза замінників. Замінник виконує ту саму або подібну функцію, що й продукт галузі, іншими засобами. Наприклад, відеоконференції замінюють подорожі, пластик замінює алюміній, а електронна пошта замінює експрес-пошту. Замінники завжди присутні, але їх легко не помітити. Коли загроза замінників висока, прибутковість галузі страждає. Замінні продукти або послуги обмежують потенціал прибутку галузі, встановлюючи стелю для цін. Загроза замінника висока, якщо він пропонує привабливий компроміс ціни та продуктивності для

продукту галузі, витрати покупця на перехід до замітника низькі. Компанії повинні бути уважними до змін в інших галузях, які можуть зробити їх привабливими замітниками.

5) Суперництво між існуючими конкурентами. Суперництво між конкурентами включає зниження цін, введення нових продуктів, рекламні кампанії та покращення послуг. Високе суперництво обмежує прибутковість галузі. Інтенсивність суперництва найбільша, якщо конкурентів багато або вони рівні за розміром і силою, зростання галузі повільне, бар'єри виходу високі, суперники високо віддані бізнесу, або фірми не можуть добре читати сигнали один одного. Конкуренція за цінами найбільш схильна виникати, якщо продукти конкурентів майже ідентичні, постійні витрати високі, а маржинальні витрати низькі, потужність повинна розширюватися великими кроками, або продукт є швидкопсувним. Конкуренція за іншими вимірами, ніж ціна, менш схильна до зниження прибутковості, оскільки вона покращує цінність для клієнта та може підтримувати вищі ціни. Конкуренція може бути позитивною сумою, коли кожен конкурент задовольняє потреби різних сегментів клієнтів з різними наборами цін, продуктів, послуг або брендів ідентичностей. Це може підтримувати вищу середню прибутковість і розширювати галузь, оскільки потреби більшої кількості груп клієнтів краще задовольняються.

Звіт подібності

метадані

Заголовок

Управління міжнародною конкурентоспроможністю корпорації "Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG"

Автор

Чазов Е.О.

Науковий керівник / Експерт

проф. Антонюк Л.Л.

підрозділ

кафедра міжнародної економіки

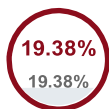
Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		4
Інтервали		0
Мікропробіли		7
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		185

Обсяг знайдених подібностей

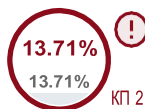
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що вислізачення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

18007

Кількість слів



КЦ

139856

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копію тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення

Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копію тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/f13ac5bf-bdaf-4f7c-a3c4-5d5f9ffefb8e/download	183	1.02 %
2	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/f13ac5bf-bdaf-4f7c-a3c4-5d5f9ffefb8e/download	153	0.85 %
3	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/f13ac5bf-bdaf-4f7c-a3c4-5d5f9ffefb8e/download	145	0.81 %
4	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/f13ac5bf-bdaf-4f7c-a3c4-5d5f9ffefb8e/download	133	0.74 %
5	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/f13ac5bf-bdaf-4f7c-a3c4-5d5f9ffefb8e/download	116	0.64 %

7	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/f13ac5bf-bdaf-4f7c-a3c4-5d5f9ffefb8e/download	101	0.56 %
8	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/f13ac5bf-bdaf-4f7c-a3c4-5d5f9ffefb8e/download	93	0.52 %
9	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/f13ac5bf-bdaf-4f7c-a3c4-5d5f9ffefb8e/download	91	0.51 %
10	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1279/1/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%B4%D0%B8%20%20%D0%B4%D0%BE%20%20%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BD%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%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	87	0.48 %
з бази даних RefBooks (0.00 %)			
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
з домашньої бази даних (0.00 %)			
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
з програми обміну базами даних (0.21 %)			
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	Ісмаїлова В.Я._квал.роб..doc 6/1/2023 Odessa National Polytechnic University (ІПСУ Каф. менедж., фінансів та бізнес технологій)	23 (3)	0.13 %
2	Управління конкурентоспроможністю підприємства 5/1/2024 Interregional Academy of Personnel Management (Харківський інститут)	10 (1)	0.06 %
3	ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 5/26/2024 Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University (Кафедра управління)	5 (1)	0.03 %
з Інтернету (19.16 %)			
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/f13ac5bf-bdaf-4f7c-a3c4-5d5f9ffefb8e/download	2652 (72)	14.73 %
2	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1279/1/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%B4%D0%B8%20%20%D0%B4%D0%BE%20%20%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BD%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%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	388 (19)	2.15 %
3	https://studall.org/all3-134568.html	130 (8)	0.72 %
4	http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/29675/5/diplom_Dolinska_A_%D0%86_2019.pdf	88 (6)	0.49 %
5	https://docplayer.net/64386017-Upravlinnya-mizhnarodnoyu-konkurentospromozhnistyu-pidpriemstv.html	35 (3)	0.19 %

6	https://www.scribd.com/book/458067389/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%B0-%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D0%B3%D0%B0-%D0%AF%D0%BA-%D0%B4%D0%BE%D1%81%D1%8F%D0%B3%D0%B0%D1%82%D0%B8-%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B1%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE-%D0%B2%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA%D0%B8%D1%85-%D1%80%D0%B5%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%96%D0%B2	34 (3)	0.19 %
7	https://www.turboreferat.ru/merchandizing/dorozhne-priladdya-v-ukran/55422-284794-page1.html	32 (3)	0.18 %
8	https://infopedia.su/11xb13f.html	20 (1)	0.11 %
9	http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_1/pdf/075-079.pdf	19 (3)	0.11 %
10	http://lib.khnu.km.ua/pdf/visnyk_tup/2010/(154)%20VKNU-ES-2010-N4-Volume1.pdf	19 (1)	0.11 %
11	https://dspace.kntu.kr.ua/bitstreams/eee306db-0302-4cbe-aa23-45e25d4ffbc5/download	12 (1)	0.07 %
12	https://nauka-online.com/wp-content/uploads/2018/12/Dzoma.pdf	11 (1)	0.06 %
13	http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/3_chaban.htm	6 (1)	0.03 %
14	http://www.otei.odessa.ua/wp-content/uploads/2018/06/Proceedings-of-Conference-Burgas-Vol.17-8.06-2018.pdf	5 (1)	0.03 %

Список прийнятих фрагментів (немає прийнятих фрагментів)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-------	---------------------------------------

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

**ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ
91-ї щорічної студентської наукової конференції**

**«ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ
ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДРОДЖЕННЯ
ТА КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ»**

15 квітня – 19 травня 2024 р.

Сукач А.А.	
Венчурне фінансування інноваційних проєктів у контексті економічного відродження України	260
Уколова М.Д.	
ІКТ-послуги у пріоритетах міжнародної конкурентоспроможності України	263
Ходневич І.В.	
Реінтеграція українських мігрантів як складова національної стратегії відбудови України	266
Чазов Ернест Олександрович	
Конкурентні стратегії lindy & sprungli в умовах глобальних викликів	269
Чернишов М.Р.	
Офшоризація бізнес-діяльності компаній України в сучасних умовах	271
Шелест З.А.	
Трансформація міграційної політики ЄС в умовах російсько-української війни	274
Шемпи С.	
Міграційна політика Німеччини у фокусі потреб українців	277
Шохіна Т. Ю.	
Діджитал – технології у маркетинговій стратегії компанії L'oréal	280
Льченко О.О.	
Торгівля послугами України та ЄС в умовах сервізації глобальної економіки	282
Карандак А.О.	
Експортний потенціал України на глобальному ринку зерна	285
Коропенко І.Ю.	
Перспективні напрями вдосконалення моделі соціальної політики в Україні з урахуванням досвіду країн Європейського Союзу	287
Маковська А.	
Ресурси і моделі вирішення глобальної продовольчої проблеми	289
Присяжнюк Н. А.	
Розвиток процесів міжнародної трудової міграції	290
Рябчик Ю.В.	
Перспективи вдосконалення міжнародної конкурентоспроможності України на прикладі американського досвіду	292
Сковородка В.	
Сучасний стан ринку транспортно-логістичних послуг України, проблеми та перспективи його розвитку	294
Ягудіна М.С.	
Торговельна суперечка між країнами ЄС та Китаєм	296
Яремко К. А.	
Структура глобального агропродовольчого ринку та питання конкурентоспроможності на ньому	298

КАФЕДРА ІНОЗЕМНИХ МОВ І МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

ПЛАТФОРМА

«ПОГЛИБЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОВЛЕННЄВОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ В ПАРАДИГМІ ПІДГОТОВКИ ЕКОНОМІСТІВ»

СЕКЦІЇ АНГЛІЙСЬКОЇ, ІСПАНСЬКОЇ ТА ФРАНЦУЗЬКОЇ МОВ

СЕКЦІЯ «АНГЛІЙСЬКА МОВА»

Кісельова Варвара	
Економіка спільного споживання в Україні: виклики та можливості розвитку	300
Михайленко Артем	
Електронний банкінг та перспективи його розвитку в Україні	302
Бондар Дарія	
Використання штучного інтелекту, як детермінант покращення конкурентоспроможності українських компаній	305

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ LINDT & SPRÜNGLI В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

У контексті постійно змінюваних глобальних умов, компанії зіштовхуються з необхідністю постійно адаптуватися та інноваційно мислити для підтримки своєї конкурентоспроможності. Процвітання на ринку преміального шоколаду вимагає від компаній не лише виробляти високоякісну продукцію, але й бути відповідальними перед суспільством та довкіллям, одночасно впроваджуючи інновації. Lindt & Sprüngli, як один з лідерів у цій ніші, стикається з різноманітними викликами, які включають коливання цін на сировину, зміну клімату, та зростання конкуренції. Це дослідження має на меті дослідити конкурентні стратегії Lindt & Sprüngli та оцінити їхню ефективність у контексті цих глобальних викликів. Акцент робиться на аналізі внутрішніх стратегічних рішень компанії та зовнішніх факторів, які впливають на її діяльність, з метою розробки обґрунтованих рекомендацій для підвищення її конкурентоспроможності.

Дослідження базується на комплексному аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на конкурентні стратегії Lindt & Sprüngli, використовуючи такі інструменти, як аналіз 5 сил Портера, SWOT-аналіз, аналіз ESG, матриця ризиків, моделювання Монте-Карло та прогнозування фінансових показників.

"The Impact of Climate Change on the Cocoa Industry: A Review" (2014) в International Journal of Agricultural and Environmental Research забезпечує фундаментальне розуміння впливу зміни клімату на виробництво какао-бобів, що є критично важливим для компаній, які залежать від стабільності поставок сировини. Ця інформація використовується для аналізу зовнішніх ризиків, з якими стикається Lindt & Sprüngli, та розробки стратегій їх мінімізації. Michael E. Porter у своєму дослідженні "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors" (1980) пропонує інструменти для аналізу конкурентного середовища та формування стратегій. Ці концепції застосовуються для визначення стратегічного позиціонування Lindt & Sprüngli та розуміння структури галузі преміального шоколаду. "Lindt & Sprüngli Annual Report" за період 2018–2022 років надає важливі дані про фінансовий стан компанії, її стратегічні ініціативи, виробничі практики та корпоративну соціальну відповідальність. Ці звіти використовуються для аналізу внутрішніх ресурсів та здатності компанії адаптуватися до глобальних викликів. Робота Річарда Лінча "Strategic Management" (2015) від Pearson обумовлює теоретичні аспекти стратегічного управління та надає рамки для розробки та впровадження стратегій. Ці концепції допомагають в аналізі та розробці стратегічних рекомендацій для Lindt & Sprüngli. "Corporate Social Responsibility and Environmental Management" (2023) від Wiley Periodicals охоплює сучасні тенденції та практики у сфері корпоративної соціальної відповідальності та екологічного управління. Ці матеріали використовуються для з'ясування, як Lindt & Sprüngli інтегрує CSR та екологічні ініціативи в свої конкурентні стратегії.

Аналіз конкурентних стратегій компанії Lindt & Sprüngli виявив, що її успіх на глобальному ринку шоколаду ґрунтується на поєднанні інноваційності, якості продукції та сталого розвитку.

Lindt & Sprüngli має впізнавану присутність у понад 150 країнах. У 2022 році компанія продемонструвала вражаючі фінансові результати, з чистим доходом у 4,9 млрд швейцарських франків і чистим прибутком у 563 млн швейцарських франків. Портфолію брендів Lindt & Sprüngli розподілене на три основні сегменти, з яких глобальний бренд Lindt становить близько 76 % загальних продажів. Регіональні бренди, включаючи Ghirardelli,

Russel Stover, Whitman's та Pangburn's, вносять 22 % до продажів, тоді як локальні бренди, такі як Caffarel, Küfferle та Hofbauer, складають 2 % від загального обсягу продажів.

У результаті дослідження було виявлено, що компанія планує розширити свою присутність у США та Європі для забезпечення зростання та підвищення прибутковості, а також має намір експонувати на швидкозростаючий ринок Азіатсько-Тихоокеанського регіону. В ході аналізу виробничої діяльності було досліджено джерела какао бобів і виробничі фабрики. Найбільшим постачальником какао бобів є Гана та Кот д'Івуар. А найбільші фабрики знаходяться в Австрії, Швейцарії та США.

Проведений аналіз 5 сил Портера у сфері діяльності підприємств в індустрії показав, що загроза входу нових конкурентів на ринок є незначною через високу лояльність клієнтів та сильні бренди, тоді як галузева конкуренція, обумовлена розмірами існуючих конкурентів, має найбільший вплив. Було ідентифіковано Mars, Mondelez, Ferrero, Nestlé та Hershey як основних конкурентів, які разом володіють близько 51 % ринку шоколаду. Незважаючи на менші фінансові ресурси порівняно з цими гравцями, Lindt вирізняється завдяки ефективній багатоканальній дистрибуції та продовжує зберігати свої позиції на європейському ринку, фокусуючись на високій якості продукції, стратегічній гнучкості та інвестиціях у локальні ринки.

Дане дослідження прогнозує, що до 2030 року виручка компанії зростатиме зі складним щорічним темпом зростання (CAGR) на 5,7 %, а операційний прибуток збільшуватиметься на 5,4 %. Таке зростання очікується завдяки збільшенню частки ринку в Європі та зростаючому попиту на преміальний шоколад, зокрема в ключових європейських країнах, де спостерігається позитивна динаміка. При прогнозуванні виручки береться до уваги сезонність шоколадного бізнесу, з основним зростанням доходів Lindt & Sprüngli у другій половині року, пов'язаним зі святами, такими як Хелловін, День подяки, Різдво та Новий рік. Це пояснює низький коефіцієнт оборотності запасів компанії та позитивний цикл конверсії готівки, який перевищує 140 днів, особливо в контексті її фокусу на преміальному сегменті ринку на противагу своїм конкурентам. Компанія підтримує стабільний грошовий потік, що дозволяє їй систематично збільшувати дивідендні виплати. Використання стратегії викупу акцій сприяє підвищенню інвестиційної привабливості та оптимізації дивідендної політики, а зменшення кількості акцій в обігу відкриває перспективи для зростання дивідендів на акцію.

Результати аналізу свідчать, що основними інвестиційними ризиками для компанії є екологічні та операційні ризики, які можуть суттєво вплинути на її діяльність. Екологічним ризиком є феномен Ель-Ніньо спричинив значне погіршення погодних умов у Гані та Кот-д'Івуарі, що призвело до зниження виробництва какао бобів та збільшення цін. У відповідь на цей ризик, Lindt & Sprüngli розглядає можливість входження на ринок кліматичних деривативів, зокрема через використання катастрофічних облігацій. Lindt & Sprüngli активно працює над диверсифікацією своїх джерел постачання какао-бобів, щоб знизити ризики, пов'язані з політичними заворушеннями в Гані та Кот-д'Івуарі, які можуть вплинути на стабільність ланцюжків поставок та цін. Компанія зміцнює відносини з Еквадором як частиною цієї стратегії, і очікується, що вона ефективно впорається з можливими викликами.

Прогнозована середня ціна акцій Lindt & Sprüngli складає 137,517 швейцарських франків, обчислена на основі зростання вільного грошового потоку до фірми (FCFF) до 2031 року та його дисконтування за ставкою зважених середніх вартостей капіталу (WACC) компанії у 6,5 %. WACC Lindt є нижчим від середнього по галузі, що відображає доступ компанії до дешевого боргового фінансування та її операції в стабільних, розвинених ринках. Ці дані вказують на потенціал зростання вартості акцій відповідно до запропонованих змін.

Проведене дослідження демонструє, що Lindt & Sprüngli ефективно використовує стратегічні ресурси та інноваційні підходи для забезпечення свого розвитку в умовах глобальних викликів. Компанія успішно адаптується до змінних умов ринку, зокрема до екологічних та політичних ризиків, за допомогою диверсифікації джерел постачання та вико-

ристання фінансових інструментів для управління ризиками. Стратегічне позиціонування, зосереджене на якості продукції та інноваціях, дозволяє компанії зберігати лояльність клієнтів і водночас приваблювати нові ринки, особливо в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. Фінансові показники вказують на стабільний розвиток компанії та високу прибутковість, що підтверджує ефективність її стратегій.

На основі представлених результатів аналізу можна сформулювати рекомендації щодо подальших досліджень: рекомендується продовжити інвестиції в інноваційні процеси та технології, які сприятимуть подальшому зміцненню конкурентних позицій Lindt & Sprüngli. Розширення географії присутності компанії має бути стратегічно сплановано з урахуванням регіональних особливостей та потенціалу зростання. Оптимізація стратегій управління ризиками, зокрема через диверсифікацію постачальників та використання страхових інструментів, забезпечить стабільність виробництва та знизить вразливість перед зовнішніми шоками. Українським підприємствам, які прагнуть досягти успіху на міжнародному рівні, варто вивчати досвід Lindt & Sprüngli та застосовувати аналогічні стратегії, адаптовані до місцевих умов та можливостей.

Список використаних джерел

1. "The Impact of Climate Change on the Cocoa Industry: A Review". International Journal of Agricultural and Environmental Research. 2014. ULR: The impact of climate change on co- coa production in West Africa | Emerald Insight
2. "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors". Porter, M. E. 1980.
3. "Lindt & Sprüngli Annual Report". Lindt & Sprüngli. 2018-2022. ULR: Lindt & Sprüngli Annual Report 2023 (lindt-spruengli.com)
4. "Strategic Management". Lynch, R. 2015. ULR: (PDF) Strategic Management 7th Edition (researchgate.net)
5. "Corporate Social Responsibility and Environmental Management". Wiley Periodicals. 2023. ULR: Corporate Social Responsibility and Environmental Management – Wiley Online Library

Чернишов М.Р.

«Міжнародна економіка», 5 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – д.е.н., професор кафедри міжнародної економіки Цимбал Л.І.

ОФШОРИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Офшорне підприємництво займає вагомую частку у глобальній економіці, а офшорні фінансові операції набувають неабиякої популярності у середовищі великого бізнесу. У світі спостерігається значне збільшення обсягів зовнішньої торгівлі та інвестицій за посередництвом офшорних юрисдикцій. Зважаючи на активне застосування офшорних бізнес-схем і банківських рахунків юридичними та фізичними особами у різних країнах світу, дослідження видів і функцій такої діяльності є особливо актуальними. У статті висвітлено теоретичні основи офшорного підприємництва та наведено практичні офшорні схеми експортно-імпорتنих операцій. Охарактеризовано види та характеристики використання офшорних компаній та банківських рахунків. Перелічено переваги ведення зовнішньої торгівлі через посередництво офшорних компаній та розміщення коштів в офшорних бан-

Наукове видання

**ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ
91-ї щорічної студентської наукової конференції**

**«ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ
ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДРОДЖЕННЯ
ТА КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ»**

15 квітня – 19 травня 2024 р.

Видано в авторській редакції

Коректор *В. Македон*
Верстка *М. Криворученко*

Підп. до друку 25.06.2024. Формат 60×84/8.
Друк. арк. 15,25. Зам. 24-5858

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
03680, м. Київ, проспект Берестейський, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235
від 07.11.2000)

E-mail: litera@kneu.edu.ua