

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«___» _____ 2023 р.

«___» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

з спеціальності _____ 073 «Менеджмент»
(код та назва спеціальності спеціальності)

освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

на тему: «Управління бізнес-проектом просування товарів на зовнішній ринок»

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи ЗМН-2-2м

Ващук Катерина Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Дунда Світлана Петрівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

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

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“30” вересня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Ващук Катерини Володимирівни

1. Тема роботи Управління бізнес-проектом просування товарів на зовнішній ринок
керівник роботи Дунда С.П., к. е. н., доц.

затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.09.2022 р. № 586-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 27 січня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «ККФ «РОШЕН»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити
Розділ 1 Теоретико-методичні аспекти управління бізнес-проектом просування товарів на зовнішній ринок

Розділ 2 Аналіз господарської діяльності та стану бізнес-проекування ПрАТ «ККФ «Рошен»

Розділ 3 Розробка бізнес-проекту просування продукції ПрАТ «ККФ «Рошен» на зовнішній ринок

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Результати дослідження знайшли відображення в 14 рисунках та 25 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30 вересня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання дипломної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	31.10.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником дипломної роботи і керівником проєктної групи	04.11.2022 р.	
3	Робота над вступом до дипломного проєкту	07.11.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	20.11.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.12.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.01.2023 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	08.01.2023 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11.01.2023 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником дипломної роботи	13.01.2023 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2023 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.01.2023 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис)

Ващук К. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Дунда С.П.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ващук К.В. Управління бізнес-проектом просування товарів на зовнішній ринок.
– Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота з освітньо-професійної програми – менеджмент організацій та адміністрування. Національний університет харчових технологій, Київ, 2023.

Досліджено теоретико-методичні аспекти процесом просування товарів підприємства на зовнішній ринок. В роботі проаналізовані методичні підходи до просування продукції на зовнішній ринок. Розглянуті науково-практичні основи просування товарів на зовнішній ринок. Проаналізоване середовище функціонування підприємства та поданий управлінський аналіз діяльності ПрАТ «ККФ «Рошен».

На основі узагальнення результатів дослідження процесу бізнес-проектування ПрАТ «ККФ «Рошен», запропоновані напрями удосконалення процесу просування продукції на зовнішній ринок, зокрема, обґрунтовано необхідність прийняття управлінського рішення щодо забезпечення ефективності роботи підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 101 сторінках (*без урахування додатків*), містить 25 таблиць, 14 рисунків.

Ключові слова: *бізнес-проект, просування продукції, зовнішній ринок, підприємство, ринок кондитерських виробів*

ABSTRACT

Vashchuk K.V. Management of the business project of promoting goods to the foreign market. - Manuscript.

Graduation qualification work from the educational and professional program - management of organizations and administration. National University of Food Technologies, Kyiv, 2023.

The theoretical and methodological aspects of the process of promoting the company's goods to the foreign market have been studied. Methodical approaches to the promotion of products on the foreign market are analyzed in the work. The scientific and practical foundations of the promotion of goods to the foreign market are considered. The operating environment of the enterprise was analyzed and the management analysis of the activities of PJSC "CCF "Roshen" was presented.

On the basis of the generalization of the results of the study of the business planning process of PJSC "CCF "Roshen", the proposed directions for improving the process of promoting products to the foreign market, in particular, the need to make a management decision to ensure the efficiency of the enterprise's work is substantiated.

The qualification work is laid out on 101 pages (excluding appendices), contains 25 tables, 14 figures.

Keywords: *business project, product promotion, foreign market, enterprise, confectionery market*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТОМ ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК	9
1.1. Теоретичні аспекти управління бізнес-проектом на підприємстві.....	9
1.2. Структура та види бізнес-проекування на підприємстві.....	16
1.3. Методичні підходи до просування товарів на зовнішній ринок.....	24
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ПрАТ «ККФ «РОШЕН».....	31
2.1. Діагностика стану ПрАТ «ККФ «РОШЕН» та його позиції на ринку.....	31
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «ККФ «РОШЕН».....	44
2.3. Оцінка процесу просування продукції кондфабрики.....	57
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПРОЄКТУ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ПрАТ «ККФ «РОШЕН» НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК	67
3.1. Удосконалення системи просування продукції ПрАТ «ККФ «РОШЕН» на зовнішні ринки	72
3.2. Відкриття фірмового магазину у Словачії для просування продукції кондфабрики	
3.3. Управлінське забезпечення просування продукції на зовнішньому ринку.....	81
Висновки до розділу 3.....	87
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Належне створення, а в подальшому функціонування та розвиток кожного суб'єкта господарювання, потребує детального планування, дієвим інструментом якого виступає процес бізнес-проектування. Особливо при започаткуванні нового напрямку, виду економічної діяльності, виходу на зовнішній ринок чи створенні стратегічного підрозділу підприємства важливе значення відводиться розробці бізнес-проекту як детального попереднього аналізу та прогнозу перспектив підприємницького проекту. Особливо важливим є бізнес-проектування господарської діяльності на сучасному етапі розвитку економіки, адже об'єктивно посилюється потреба в більш детальному та комплексному впровадженні сучасних елементів планування для забезпечення просування товарів на зовнішній ринок.

Проблемі бізнес-проектування та його зв'язок з просуванням продукції на зовнішній ринок присвячено роботи різних вітчизняних та іноземних науковців. Зокрема, І.Ансофф, Г.Армстронг, Г. Дж. Болт, Д. Джоббер, Ж.Ж.Ламбен, Ф.Котлер, М. Портер, Азарян О. М., Бабенко Н. О., Балабанова Л.В., Войчак А.В., Гаркавенко С.С., Іванова Л.О., Куденко Н.В., Кузьмін О.Є., Павленко А.Ф., Старостіна А.О та інші науковці

Мета і завдання дослідження. Головною метою кваліфікаційної роботи є удосконалення теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо управління бізнес-проектом просування продукції на зовнішній ринок.

Для досягання визначеної в роботі мети поставлено та вирішено такі науково-методичні та практичні *завдання*:

- розглянуто теоретичні аспекти управління бізнес-проектом на підприємстві;
- проведено аналіз структури та видів бізнес-проектування на підприємстві;
- вивчено методичні підходи до просування товарів на зовнішній ринок;
- проведена діагностика стану ПрАТ «ККФ «Рошен» та його позиції на ринку;
- здійснено управлінський аналіз діяльності ПрАТ «ККФ «Рошен»;

- оцінено процес просування продукції кондфабрики;
- удосконалено систему просування продукції ПрАТ «ККФ «РОШЕН» на зовнішні ринки;
- обґрунтовано відкриття фірмового магазину у Словачії для просування продукції кондфабрики;
- подано управлінське забезпечення просування продукції на зовнішньому ринку.

Об'єктом дослідження виступає процес просування товарів на зовнішній ринок.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів процесу створення та управління бізнес-проектом просування товарів на зовнішній ринок.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувались такі загальнонаукові методи дослідження: метод аналізу та синтезу, аналогій, економіко-статистичні (групування, графічний) методи, а також методи індукції та дедукції – при дослідженні процесів управління підприємством.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи є: законодавчі акти; наукова література (монографічна та періодична); матеріали конференцій; статистичні довідники; фінансова, статистична та оперативна звітність суб'єктів господарювання; інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів визначається у поглибленні існуючих теоретико-методичних та розроблені науково-практичних рекомендацій щодо розвитку системи просування продукції на зовнішній ринок підприємств харчової промисловості.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 101 сторінках. Робота містить 25 таблиць та 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 91 найменувань, викладених на 10 сторінках. Робота має 2 додатки, які розміщено на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТОМ ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

1.1. Теоретичні аспекти управління бізнес-проєктом на підприємстві

У ході господарської діяльності будь-якого суб'єкта господарювання виникають проблеми об'єктивного чи суб'єктивного характеру, які вимагають для свого вирішення проведення окремих організаційно-технічних заходів по створенню нових чи модернізації існуючих технологій, продукції, організаційних структур, устаткування, інструментів управління тощо. Стійкий розвиток у сучасній економіці досягається за рахунок безперервного процесу розробки й реалізації різних удосконалень і нововведень. В основі вирішення технічних й організаційних проблем лежить проєктування, під яким розуміється певний процес цілеспрямованої зміни технічної й соціально-економічної системи, який переводить її із первісного стану у бажаний.

Бізнес-проєктування — це сучасний й досить на сьогодні популярний термін у бізнес-середовищі. Проте розробка бізнес-проєктів й ведення діяльності у руслі безперервного бізнес-проєктування з врахуванням всіх нюансів даного поняття (стану конкурентної середовища, постійний моніторинг ринку, складання планів задля впровадження будь-яких змін тощо) в українських реаліях знаходяться на достатній відчутній відстані від сучасних європейських практик розвинених країн. Велика кількість бізнесменів, що опрацювали не одне зарубіжне видання із розробки бізнес-проєктів й намагаються дотримуватися рекомендацій, що викладені в них, стикаються з нерозглянутими саме там, й невідомими за кордоном труднощами. На відміну від іноземних країн, ділове планування у Україні має ряд особливостей [8].

Українське законодавство на сучасному етапі не закріплює обов'язковість розробки бізнес-проєкту. Останній являється нетиповим документом для більшості українських компаній [4].

Незважаючи на прагнення нашої країни приєднатися до європейської спільноти й

підвищити стандарти якості продукції, що виробляється та принципів ведення бізнесу, значно поширена позиція, що заперечує доцільність розробки саме розгорнутого бізнес-проєкту й передбачає, як альтернативу, доволі стисле техніко-економічне обґрунтування. Подекуди вважається, що певна відсутність проробленого бізнес-проєкту може бути компенсована через знання «глибин» вітчизняного бізнесу та інтуїцією.

Для такого положенню подій в Україні існує багато передумов. Низька конкурентоспроможність українських бізнес-проєктів пояснюється рядом наслідків помилкового ставлення до даного питання перш за все з сторони замовників бізнес-проєктів, якими являється юридичні чи фізичні особи, що володіють певною бізнес-ідеєю й прагнуть до її реалізації).

Для цього необхідно знайти інвестора, якого є можливість залучити якісним бізнес-планом. Даний документ власник ідеї може доручити згенерувати внутрішнім спеціалізованим підрозділам, що частіше всього в дрібному й середньому бізнесі просто відсутні, чи замовити в стороннього підприємства, яке пропонує послуги, маючи висококваліфікованих досвідчених спеціалістів в сфері бізнес-проєктування й консалтингу [7].

Планування в діяльності вітчизняних підприємств набуває все більш актуального значення в зв'язку з швидкими змінами у середовищі функціонування підприємства, що з часом стає все більш динамічним, і невизначеним та агресивним у відношенні до підприємства. Можливим інструментом протидії такому несприятливому впливу середовища являється бізнес-проєктування як процес постійного й систематичного упорядкування функціонування суб'єкта господарювання, шляхом розробки стратегій, тактичних й оперативних дій для їхньої реалізації.

Бізнес-проєкт повинен визначати цілі підприємства й пояснювати, коли і як вони будуть досягнуті, які саме ресурси для цього будуть необхідні та чим підтверджуються зроблені припущення [2].

Бізнес-проєкт — ретельно підготовлений документ, який розкриває усі сторони

будь-якого підприємницького заходу, що розпочинається. Це документ, у якому відбиті основні способи вирішення проблеми внаслідок дуже ретельного аналізу її для обґрунтування вигідності запропонованого проєкту, й також для залучення можливих контрагентів, висококваліфікованих фахівців і потенційних фінансових партнерів [16].

Бізнес-проєкт — це документ, у якому описується конкретна бізнес-ідея й можливі шляхи її реалізації [18].

Бізнес-проєкт — проєкт, програма здійснення бізнес-операцій, дій компанії, що містить відомості про товар, його виробництво, маркетинг, підприємство, ринки збуту, організацію операцій й їх ефективність [38].

Бізнес-проєкт — це короткий, точний, доступний й зрозумілий опис передбачуваного бізнесу, і найважливіший інструмент при дослідженні різних ситуацій, який дозволяє обрати найбільш перспективний бажаний результат й визначити засоби його досягнення. Бізнес-проєкт являється документом, який дозволяє управляти бізнесом, тому його можна уважати невід'ємним елементом стратегічного планування й оперативного управління бізнесом [6].

Під бізнес-проєктом також слід розуміти загальноприйняту в світовій практиці форму надання ділових пропозицій й проєктів, який містить розгорнуту інформацію про виробничу, фінансову та збутову діяльність підприємства й оцінку перспектив, умов та форм співробітництва на базі балансу власного економічного інтересу й інтересів інвесторів, споживачів, партнерів, посередників та інших учасників інвестиційного проєкту.

Призначення бізнес-проєкту полягають в наступному [6; 8; 11]:

— бізнес-проєкт дає можливість компанії оцінити існуючу економічну ситуацію й власні інноваційні можливості, і визначити перспективи ведення й розвитку бізнесу, встановити усі необхідні дії з досягнення вставлених цілей (цінним являється не лише кінцевий результат у вигляді безпосередньо документально оформленого бізнес-проєкту, і сам процес його підготовки;

— в процесі змістовної підготовки бізнес-проєкту проводиться аналіз ринкові

тенденції, складаються прогнозовані звіти, порівнюються отримані значення показників із запланованими, які в сукупності дає можливість виявити й усунути проблеми до того, як вони безпосередньо можуть виникнути у процесі реалізації компанією інноваційного проєкту (бізнес-проєкт надає можливість запровадити ті заходи що мінімізують ризики у разі небажаного розвитку подій);

- вивчення перспектив розвитку ринку збуту в майбутньому дозволяє виробляти лише ту продукцію, що буде користуватися попитом;

- оцінка витрат, що необхідні для випуску й реалізації продукції, виробленої із використанням інновацій, й також їх співставлення із цінами продажу дозволяє виявити потенційну прибутковість певної бізнес-ідеї;

- бізнес-проєкт дозволяє безпосередньозалучити інвестиції чи отримати кредит для реалізації інноваційного проєкту (якщо замало власних коштів);

- бізнес-проєкт дозволяє визначити критерії й показники, за якими здійснюється контроль за процесом реалізації проєкту, тобто бізнес-проєкт можна використовувати як інструмент контролю і управління внутрішньою діяльністю компанії.

Бізнес-проєкт потрібен усім, хто збирається вкладати кошти в реалізацію бізнес-ідеї. При цьому усіх користувачів (споживачів) бізнес-проєкту є можливість поділити на кілька цільових групи: зовнішню й внутрішню [16]:

- зовнішні споживачі — це ті зацікавлені особи, які лише вкладають кошти й не приймають участі в реалізації інноваційного проєкту;

- внутрішні користувачі — зацікавлені особи, що вкладають власні кошти в реалізацію інноваційного проєкту й являється учасниками його реалізації.

Отже виходить, що бізнес-проєкт має два принципові напрями [11]:

- внутрішній — це підготовлена інформативна програма реалізації інноваційного проєкту із оцінкою результатів на кожному етапі з його реалізації;

- зовнішній — інформування зовнішнього інвестора та інших зацікавлених осіб в маркетингових, організаційно-економічних, технічних, фінансових, юридичних й інших перевагах даного інноваційного проєкту.

Бізнес-проекту слід відповідати наступним критеріям [6]:

— повнота — бізнес-проект повинен містити усі необхідні розділи для найповнішого відображення бізнес-ідеї, безпосередньо містити всю інформацію, що необхідна потенційному інвестору для прийняття саме позитивного інвестиційного рішення;

— корисність — інформація, що міститься у бізнес-проекті, повинна бути не лише повною, але і корисною, тобто не повинна бути зайвою інформацією, яка буде заважати й переобтяжувати сприйняття бізнес-ідеї;

— нейтральність — в бізнес-проекті повинні бути із максимально можливою об'єктивністю відображені усі особливості, переваги й недоліки бізнес-ідеї;

— реальність й достовірність — бізнес-проект потрібно складати на підставі достовірної інформації, і не допускається навмисне викривлення параметрів задля підвищення привабливості бізнес-ідеї;

— прозорість — бізнес-проект повинен бути написаний логічно і послідовно, щоб користувачі (потенційні бізнес-партнери чи інвестори) змогли простежити обґрунтування усіх його вхідних параметрів й висновків;

— гнучкість — оскільки навколишнє середовище постійно змінюється, тому виникає потреба в корегуванні бізнес-проекту, що має відбуватися із найменшими трудовитратами;

— контролювання — за допомогою визначеної системи показників бізнес-проект дозволяє відслідковувати дотримання усіх термінів виконання робіт, і обсягів виробництва, поставок й реалізації, і також відповідність фактичних показників плановим (з допомогою інструменту - контролю);

— зрозумілість — одна із найсуттєвіших вимог до бізнес-проекту, яка полягає в тому, що він повинен бути написаний зрозумілою мовою, із використанням прийнятої термінології;

— компактність й структурованість — оптимальний обсяг повинен не перевищувати 35—50, і інформація має бути згрупована за розділами, з недопущенням

незрозумілостей і повторів;

— наочність — тут доцільно застосовувати графічне зображення задля наочності отриманих результатів, проте необхідно пам'ятати і про помірність в усьому, в тому числі й у представлених схемах, графіках, рисунках.

Життєздатність й прибутковість підприємства має бути забезпечена завдяки стратегічному бізнес-проектванню і його діяльності, що охоплює:

- обґрунтування системи всіх доказів доцільності окремого виду діяльності;
- установлення перспектив соціально-економічного розвитку;
- прогнозування усіх економічних ризиків.

Представимо основні завдання бізнес-проектванню на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Завдання бізнес-проектванню

Джерело: [2]

Розглянувши базові особливості змісту бізнес-проектванню, і можна стверджувати, що саме такий вид планової діяльності в свою чергу передбачає проведення комплексного аналізу досліджуваної ситуації, постановку цілей, вироблення стратегій й узгоджених програм дій, і розподіл ресурсів у відповідності до виявлених пріоритетів розвитку.

Цей процес часто відіграє ключову роль в процесі управління обраною стратегією щодо розвитку підприємства. Це пояснюється тим фактом, що якість викладення принципів стратегії, і відображених в розділах планового документа, й їх зрозумілість

виступають основною умовою реалізації затвердженої програми розвитку суб'єкта господарювання.

Вихідною точкою довільного бізнес-проєкту являється бізнес-ідея. Зокрема процес бізнес-проєктування — це опис й прогнозування певних дій.

Бізнес-проєкт можна вважати одним з елементів системи стратегічного планування. Як й стратегічний план організації, бізнес-проєкт охоплює досить тривалий часовий період — 3-5 років, іноді, більше. Проте між бізнес-проєктом й стратегічним планом наявні ряд розбіжностей [11]:

- на відміну від стратегічного зокрема бізнес-проєкт включає не весь комплекс усіх загальних цілей фірми, а й тільки одну з них — ту, котра пов'язана із створенням й розвитком певного нового напрямку бізнесу;
- бізнес-проєкт організації часто орієнтований тільки на розвиток, і в той час як стратегічний може включати та інші типи стратегій організації;
- стратегічним планам наявний часовий горизонт, який постійно віддаляється, бізнес-проєкт і має чітко окреслені часові межі. Відповідно, бізнес-проєкт за своєю формою на відміну від стратегічного, прямує до проєкту із його детальним організаційно-економічним опрацюванням й певною самодостатністю. Відповідно, бізнес-проєктування поєднує усі риси стратегічного планування та управління проєктами.

Цілі розроблення бізнес-проєкту можна поділити на внутрішні й зовнішні.

Зовнішня мета бізнес-проєкту полягає в компетентному обґрунтуванні необхідності й величини залучення додаткових інвестицій. Отже складання бізнес-проєкту спрямоване саме на те, щоб показати майбутнім інвесторам привабливість цього бізнесу і переконати їх у ефективності запропонованого проєкту із метою одержання потрібних позикових коштів. Інформація, яка міститься у бізнес-проєкті, потрібна також для залучення інших партнерів (якщо для організації бізнесу потрібні не гроші, і технології, канали збуту, інша торгівельна марка тощо). В цьому сенсі бізнес-проєкт певною мірою виконує й рекламну функцію.

Внутрішні цілі бізнес-проєкту полягають в тому, для аналізу всіх проблеми, на які може наштовхнутися проєкт, й викомерціалізації бізнес-ідеї на ринку, і також аналіз імовірності настання бажаних подій й результатів.

Бізнес-проєкт як документ являється типовим тобто уніфікованим проєктним рішенням на досить віддалену перспективу зокрема кілька років, в якому дається обґрунтована оцінка певної можливості досягти на даному сегменті ринку цільових фінансових, економічних й інших результатів (трудових, соціальних, виробничих, екологічних) діяльності підприємства при умові реалізації бізнес-проєкту, що базуються на реальному інвестиційному, виробничому, матеріально-технічному, організаційному та логістичному забезпеченні [17].

Процес бізнес-проєктування забезпечує пильну увагу конкретної управлінської системи до всіх її недоліків, змушуючи при цьому розглядати специфічні характеристики і фактори, які впливають на конкурентоздатність підприємства. Відповідно, дотримання вимог, які висуваються до бізнес-проєкту, і сприяє самовдосконаленню системи управління на підприємстві.

Зрештою, бізнес-проєкт повинно відповісти самому ініціаторові проєкту на питання, і чи варто взагалі вкладати гроші у цю справу, і чи принесе вона доходи, що окуплять усі витрати й забезпечать прибуток впродовж прийняттого періоду часу. Бізнес-проєкт дає змогу в процесі реалізації даного проєкту аналізувати, виявляти відхилення, контролювати й оцінювати успішність діяльності, й своєчасно коригувати напрями розвитку бізнесу.

Отже, процес планування бізнесу - це діяльність, яка має непересічне значення для управління знаннями й розвитку культури компанії. Постійною практикою великої кількості успішних компаній являється представлення бізнес-проєкту їх розвитку порядом з фінансовим бюджетом на наступний рік.

1.2. Структура та види бізнес-проектування на підприємстві

Важлива роль бізнес-проектів визначається перш за все тим фактом, що у них являється чітка орієнтація на результативність заходів й необхідність їх досягнення.

Бізнес-проектування – це складний комплексний процес, що можна розглядати як реалізацію циклу керування, які містять операції аналізу, синтезу, оцінювання тощо. Одним із основних елементів бізнес-проектування являється бізнес-проектування, які являються самодостатнім інструментом внутрішнього планування й аналогом стратегічного плану, та інструментом ділового планування (відносин із іншими організаціями) й результатом дослідження та обґрунтування конкретного напрямку діяльності та стратегічного розвитку підприємств [11].

Необхідність бізнес-проектування пояснюється тим фактом, що ризик банкрутства для новостворених підприємств, і особливо у перші 3-5 років, значний. Вітчизняна практика засвідчила, що саме засновники багатьох підприємств підійшли до їх створення досить легковажно. Внаслідок цього 10–15 % від загальної кількості зареєстрованих підприємств і оголошували про свою самоліквідацію [17]. Характерними рисами бізнес-проектування являється чітко встановлені терміни виконання й визначена кількість ресурсів, яке у свою чергу дозволяє раціонально використовувати всі ресурси підприємства. Бізнес-проекти ініціюються у силу виникнення потреб, що потрібно задовольнити.

Гарний бізнес-проект допомагає пройти усі етапи створення й управління бізнесом. Бізнес-проект використовується в якості дорожньої карти для визначення структури, ведення й розвитку інвестиційного проекту, і дозволяє продумати ключові елементи бізнесу. Єдиного для всіх жорсткого формату бізнес-проекту не існує. Кожен бізнес-проект є унікальним, оскільки повинен відображати особливості підприємства, галузі, і також враховувати інтереси базового читача бізнес-проекту [18].

На сьогоднішній день в світовій практиці є такі нормативні документи, що мають стандарти у бізнес-проектуванні: ЮНІДО (UNIDO), КПМГ (KPMG), TACIC (TASIS),

ЄБРР (EBRD) [46]. Найбільш поширені міжнародні стандарти у бізнес-проекуванні розроблені Європейським банком реконструкції й розвитку (ЄБРР), організацією United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) й консалтинговою компанією KPMG (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Структура бізнес-проеку за міжнародними стандартами

UNIDO	KPMG	ЄБРР
1	2	3
1.Резюме 2.Опис галузі й компанії 3.Опис послуг (продукції) 4.Продажі й маркетинг 5.План виробництва 6.Організаційний план 7.Фінансовий план 8.Оцінка ефективності проекту 9.Гарантії й ризики компанії 10.Додатки	1. Титульний лист 2.Меморандум про конфіденційність 3.Резюме 3.1.Короткий огляд 3.2.Пропонована продукція й послуги 3.3.Місія, цілі та завдання 4.Продукція та послуги 4.1.Вступ 4.2.Продукція та послуги 4.3.Супутні товари й послуги	1.Титульний лист 2.Меморандум про конфіденційність 3.Резюме 4.Підприємство 4.1.Історія розвитку підприємства та його стан на момент створення бізнес-проекту, опис поточної діяльності 4.2.Власники, керівний персонал, працівники підприємства 4.3.Поточна діяльність
	5. Аналіз ринку й галузі 5.1.Використання продукту 5.2. Демографічний аналіз 5.3.Конкуренція 5.4. SWOT–аналіз 6. Цільові ринки 6.1.Цільові споживачі 6.2.Географія цільового ринку 6.3.Ціноутворення 7.Стратегії реклами й просування 7.1.Стратегія просування 7.2.Способи поширення реклами 7.3.Прогноз продажів 8.Управління 8.1.Організація й основний персонал 8.2.Постійне споживання активів	4.4. Фінансовий стан 4.5. Кредити 5. Проект 5.1. Загальна інформація про проект 5.2. Інвестиційний план проекту 5.3.Аналіз ринку, конкурентоспроможність 5.4.Опис виробничого процесу 5.5.Фінансовий план 5.6.Екологічна оцінка 6.Фінансування 6.1.Графіки одержання й погашення кредитних коштів 6.2.Застава й поручництво 6.3.Обладнання й роботи, щобудуть фінансуватися за кредитні кошти 6.4. SWOT–аналіз

	8.3. Витрати на підготовку виробництва 9. Фінансовий аналіз 9.1. Собівартість реалізованої продукції 9.2. Аналіз безбитковості 9.3. Кількісний аналіз 9.4. Доходи й витрати 9.5. Рух грошових коштів 9.6. Баланси підприємства 9.7. Ризики 10. Додатки	6.5. Ризики й заходи щодо їх зниження 7. Додатки
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------

Джерело: складено автором на основі [46,50]

Бізнес-проект може допомогти отримати фінансування чи залучити нових партнерів для розвитку бізнесу. Інвестори повинні бути впевненими, що вони отримають певну віддачу від своїх інвестицій.

Однак, з раніше описаних особливостей, саме процес розробки бізнес-проекту має свою внутрішню логіку, і дотримання якої дає можливість систематизувати розрахунки основних показників бізнес-проекту й розробку його структурних компонент в логічній послідовності, і також узагальнення теоретичних й практичних аспектів бізнес-проекткування, і дозволяють визначити оптимальну структуру обов'язкових розділів бізнес-проекту [50].

Бізнес-проекткування – це безперервний процес, що допоможе вам підтвердити свою ідею, управляти, визначити цілі, й успішно представити свій бізнес. При написанні бізнес-проекту і не обов'язково дотримуватись точної схеми бізнес-проекту. Натомість можна використовувати ті розділи, що мають найбільший сенс для бізнесу й потреб підприємства [11].

Структура бізнес-проекту залежить від кожної конкретної ситуації, проте являється певні рекомендації, що варто згадати. Процес планування зазвичай складається із кількох стадій [51,61]:

1. Розробка спільних цілей.
2. Визначення конкретних завдань.

3. Вибір основних шляхів та засобів досягнення бажаного.

4. Контроль над виконанням завдань.

Загальна характеристика розділів бізнес плану наведена в таблиці 1.3

Таблиця 1.3

Принциповий склад розділів і цілей бізнес-проєкту

Назва розділу	Склад розділу	Мета
1. Резюме	Основні результати й висновки бізнес-проєкту	Об'єктивна оцінка саме продукції, або діяльності підприємства
2. Характеристика підприємства	Загальний опис компанії й бізнесу, аналіз ринкової стійкості, опис продукції й послуг	Основа для аналізу й розрахунків
3.Маркетинговий план	Маркетингова ситуація, програма здійснення стратегії, аналіз діяльності конкурентів,аналіз конкурентоспроможності	Вплив позитивних і негативних чинників попиту, обгрутування можливого рівня продаж, купівельної спроможності споживачів, формування цінової політики
4.Виробничий план	Опис виробничого циклу	Установлення потреби у виробничих потужностях й людських ресурсів
5. Управлінсько-організаційний розділ	Опис виробничого циклу	Виявлення потреби у капіталі й кошторисі загальновиробничих витрат
6. Фінансовий план	Аналіз ефективності проєкту, проєктування грошових потоків	Розрахунок усіх фінансових показників, обгрунтування умов беззбитковості
7.Оцінка й страхування ризиків	Аналіз типів ризиків, можливі збитки, можливості його виникнення	Розробка заходів щодо попередження ризиків, форм та умов страхування

Джерело:[75]

В ідеалі бізнес-проєктування повинно мати наступні складові.

В першу чергу, це є робоча структура проєкту (WBS) — це опис роботи, що буде виконано для проєкту. Це ієрархія завдань, яка представляє розуміння учасників робочої групи проєкту щодо складу роботи, і також розміру, вартості й тривалості кожного компонента чи завдання. WBS має такі три основні цілі [58]:

Опис розбивки чи складу роботи в завданнях.

Планування роботи за проєктом.

Оцінка вартості кожного завдання.

Ступінь деталізації в WBS залежить і від рівня точності, і необхідного у оцінках, а також рівня відстеження, і необхідного для цих оцінок. Проектам, що мають дуже низький допуск відставання і за термінами у розкладі або вартості, і зазвичай потрібен більш деталізований WBS, і також ретельне відстеження перебігу робіт й витрат в WBS. Цей вид проектів поширений у будівництві й інженерній галузі.

Натомість проекти у таких галузях, як засоби масової інформації й реклама, програмне забезпечення й інфраструктура ІТ, являється єдиними в своєму роді, і продуктивність праці залежить від досвіду й компетенції людини, що виконує завдання. Тому ці галузі використовують WBS і для отримання приблизного розміру проекту, і не для відстеження перебігу даного проекту у деталях.

Крім того для кожного проекту слід сформулювати чітку організаційну структуру проектної групи, яка являє собою ієрархічно організоване зображення організації проекту, і влаштоване таким чином, для співвідношення пакетів робіт з виконуючими організаційними одиницями. (Іноді «OBS» розкривається як «Organization Breakdown Structure» з тим же визначенням.) [75]

Одним із найбільш відомих підходів до візуалізації певної організаційної форми реалізації проекту являється матриця розподілу відповідальності (Responsibility Assignment Matrix, RAM), що дозволяє ілюструвати зв'язки між робочими діями (операціями, процесами, тощо) під час виконання конкретного проекту й членами проектної групи. Матриця являється структурою, що ставить в відповідність до ієрархічної структури конкретну організаційну структуру й певним чином сприяє окресленню кола осіб, відповідальних за кожен елемент змісту проекту [11].

Також розробляється сітковий графік бізнес-проекту, сіткове планування полягає передусім в побудові сіткового графіка й обчисленні його параметрів.

Сітковий графік –це графічне подання робіт проекту, що відбиває їх послідовність й взаємозв'язок. Для його побудови потрібно мати таку інформацію: список робіт; логічні зв'язки між ними [79].

Крім того слід визначати ролі, які будуть виконувати учасники проєктної команди бізнес-проєкту.

Бізнес-проєкти являються інструкціями до дії не тільки існуючим, але й новим компаніям. Але, перш ніж приступити до самого планування, необхідно точно окреслити його місію, яка дозволить здійснити чітку організацію процесу й мінімізацію затрат.

Види бізнес планів класифікуються відповідно до наступних напрямів [82]

1. Цілей:

- інвестиційні, які спрямовані на впровадження новітніх технологій, випуску нової продукції чи виводу на ринок традиційного продукту (здійснюється це шляхом нового будівництва, чи розбудову діючого підприємства, модернізації, реконструкції, оновлення засобів виробництва);

- розробки стратегії розвитку компанії;
- планування діяльності компанії;
- фінансове оздоровлення діючої компанії.

2. Об'єкту планування:

- компанії у цілому (новоствореної або діючої);
- об'єднань (групи) компаній;
- інвестиційного проєкту (одного із напрямків господарювання).

3. Кінцевих споживачів:

- для внутрішнього використання компанією або її керівництвом;
- для банків, акціонерів, інвесторів;
- для регіональних адміністрацій;
- для бізнес-партнерів (клієнтів, лізингодавачів, спонсорів, та ін.).

4. Термінів досягнення цілей (горизонтів):

- стратегічні (довгострокові), що представляються у вигляді сукупності основних задач компанії й методів їх досягнення протягом довгого часового проміжку;
- тактичні (середньострокові), що характеризуються значно меншим строком

досягнення цілей й методів їх досягнення (від 3 до 5 років), які використовуються для підтримки стратегічних планів й містять більш точний перелік дій щодо рішення задач;

- оперативні (короткострокові), що являється системою бюджетування діяльності компанії у цілому й її підрозділів на час найближчого фінансового року (виділяються планові задачі щодо забезпечення всіх напрямків господарювання).

5. Рівня конфіденційності:

- офіційні, що призначені для ознайомлення потенційним партнерам, інвесторам, спонсорам.

- робочі, що являються повсякденними керівництвами до дії й використовуються керівниками компаній, командами розробників, а також консультантами, їх відрізняє особлива таємність, оскільки робочі плани містять інформацію, що не повинна попасти у руки конкурентам (вливання у проєкт, інформація про конкурентне становище, особливості маркетингової політики).

Сучасна типологія виділяє саме такі види бізнес-проєктів залежно від ступеня деталізації, суб'єкта і об'єкта планування, конкретних цілей й завдань [79]:

— повний бізнес-проєкт комерційної ідеї чи інвестиційного проєкту — виклад для потенційного партнера чи інвестора результатів маркетингового дослідження, обґрунтування стратегії освоєння ринку, передбачуваних результатів;

— концепт-бізнес-проєкт комерційної ідеї чи інвестиційного проєкту — основа для переговорів із потенційним інвестором чи партнером для з'ясування ступеня його зацікавленості чи можливостей залучення в проєкт;

— бізнес-проєкт компанії — виклад перспектив розвитку компанії на майбутній плановий період. Він може готуватися для доповіді перед радою директорів або зборами акціонерів із визначенням основних бюджетних індикаторів й господарських показників для обґрунтування обсягів інвестицій або інших ресурсів;

— бізнес-проєкт структурного підрозділу — виклад перед вищим керівництвом корпорації плану розвитку господарської діяльності підрозділу (для обґрунтування пріоритетності, обсягів ресурсів, відсотка прибутку, який залишається у підрозділі);

— бізнес-проект як заявка на кредит — для одержання на комерційній основі позикових засобів від кредитора;

— бізнес-проект як заявка на грант — для одержання засобів з державного бюджету чи різних громадських фондів для вирішення гострих соціально-політичних проблем.

Бізнес-проект завжди носить прогностичний, тобто ймовірнісний характер, припускає можливість різних варіантів ринкової поведінки підприємства або фірми.

1.3. Методичні підходи до просування товарів на зовнішній ринок

Суть просування товару полягає в стимулюванні попиту із метою збільшення або збереження доходів підприємства тощо. Основні функції системи просування: інформаційна, переконуюча й конкуруюча. Суть інформаційної функції полягає у процесі передачі необхідної інформації виробником (відправником) середовищу (одержувачам) через визначені канали й засоби комунікації. Щодо переконуючої функції просування товару, то її суть полягає в завоюванні й утриманні покупців і формуванні постійних, лояльних груп. Конкуруюча функція просування товару виражається у розробці певного набору нецінових інструментів конкурентної боротьби на ринку [73].

Для просування товарів на зовнішніх ринках компанії можуть використовувати апробовані рекламні концепції та засоби змінюючи останні відповідно до умов ринку. Цей процес являється комунікаційною адаптацією. У випадку пристосування до вимог зовнішнього ринку як продукту і засобів просування, має місце подвійна адаптація. Користуючись таким підходом, компанія може у короткі терміни успішно інтегруватись в нове конкурентне середовище.

Механізм просування товару на ринку передбачає використання цілого комплексу різних інструментів. Разом взяті вони формують так званий комплекс promotion-mix, він включає рекламу, стимулювання збуту, прямий маркетинг,

особистий продаж PR й publicity тощо [70].

Інструменти комплексу просування виконують різні функції. Їх можна назвати своєрідним голосом торгової марки й засобом налагодження діалогу й відносин зі споживачами. З їх допомогою можна розповісти чи показати для кого і для чого призначений товар та як, де й коли його можна використовувати. Інструменти комплексу просування дають змогу виробникам асоціювати їхні товари з відомими людьми, місцями, подіями, брендами, враженнями тощо. З-поміж основних інструментів комплексу просування існують ще й синтетичні, до них належать виставки, спонсорство, брендинг, ярмарки, й інтегровані маркетингові комунікації у місцях продажу тощо [39].

Виходячи на ринок, підприємство має потребу в ясному розумінні механізмів поведінки покупців й посередників, дій конкурентів, тому що завдяки такому розумінню створюється здатність до адаптації на зарубіжних ринках — застава подальшої ефективної діяльності на них. Основою для проведення підприємством таких заходів являється спеціально розроблений комплекс міжнародного маркетингу.

До складу даного комплексу маркетингу, що здійснюється на внутрішньому ринку країни, входять такі етапи [14]:

- вивчення ринку (споживацької поведінки; попиту, конкурентів та конкурентоспроможності продукції; посередників, що здійснюють транспортування, збут тощо), а також зовнішнього середовища, у якому діє підприємство;

- формування товарної й цінової політики підприємства;

- розробка й здійснення стратегії просування товарів на обраному ринку (рекламні компанії, стимулювання збуту);

- вибір й організація оптимальних каналів товарообігу (збуту) продукції. Ці функції реалізують відомі «4 P» комплексу маркетингу: товар, ціна, розподіл (місце) й просування. Це основні об'єкти, впливати на які повинні менеджери підприємств як на вітчизняному, так й на зарубіжних ринках.

Товари, які являються результатом вдосконалення й модифікації наявних

товарів, становлять 45 % всіх нових товарів; товари, що являється доповненням до наявної асортиментної групи і забезпечують більшу глибину асортименту, 25%; нові асортиментні групи, які розширюють товарну номенклатуру компанії, 20 %, і світові новинки — лише 10 %. Створення принципово нових товарів, як будь-яка інновація, являється великим ризиком. Появі одного товару, що має комерційний успіх на ринку, передують розробка 80—100 невдалих ідей. Але на цьому ризик лише починається. Статистика свідчить, які збитковим виявляються 40 % товарів широкого вжитку, 20 % товарів промислового призначення й 18 % послуг [13].

Виведення на ринок нових товарів дає змогу: збільшити обсяг продажу; завоювати певну частину ринку; збільшити прибуток; зменшити залежність від процесу реалізації одного товару чи асортиментної групи; ефективніше використовувати існуючу систему товароруху; створити чи підтримувати образ інноваційної фірми.

Просування товару на ринку передбачає ефективні контакти виробника з покупцями. До конкретних форм відносять: рекламу, стимулювання збуту (надання торгових знижок, передання товару в тимчасове користування, торгівля у кредит), персональний продаж, зв'язки із громадськістю (PR) із метою створення позитивного іміджу компанії й її продукції), прямий маркетинг, синтетичні засоби маркетингових комунікацій — виставки, брендинг, спонсорство, інтегровані маркетингові комунікації на місці продажу. Кожен із зазначених елементів комплексу просування за своєю суттю являється засобом комунікації. Відповідно, знання суті процесу комунікації, і у тому числі маркетингових комунікацій, дає змогу зрозуміти, як саме комплекс просування впливає на споживачів [61].

Просування продукту на зовнішній ринок здійснюється шляхом використання в визначеній пропорції реклами, методів стимулювання збуту (продажів), персонального продажу й методів зв'язку із громадськістю.

Реклама – будь-яка оплачувана форма презентації й просування ідей, товарів й послуг, здійснювана конкретним замовником [12].

У рамках маркетингової діяльності реклама повинна: по-перше, підготувати зовнішній ринок (споживача) до сприятливого сприйняття нового товару; по-друге, підтримувати попит на високому рівні на стадії масового виробництва товару; по-третє, сприяти розширенню ринку збуту. Залежно від стадії життєвого циклу товару змінюються масштаби й інтенсивність реклами, співвідношення між престижною рекламою (реклама фірми-експортера, компетентності її персоналу й т. д.) і товарною (тобто рекламою конкретного товару); змінюються також засоби її поширення, обновиляються її аргументи, підбираються більш свіжі, більш оригінальні ідеї.

Інформативна реклама використовується для інформування споживачів про нові продукти із метою створення початкового попиту. Спонукальна реклама використовується для створення у обраному сегменті споживачів попиту на будь-який продукт шляхом донесення споживачам, що рекламований продукт являється найкращим в рамках наявних в них засобів. Порівняльна реклама здійснює пряме або непряме порівняння визначеної марки продукту з іншими марками. Реклама-нагадування нагадує споживачам про існуючі продукти [75].

Стимулювання збуту (продажів) – це короткострокові заохочувальні міри, що сприяють продажу чи збуту продукції і послуг. Якщо реклама закликає: "Купіть наш продукт", то стимулювання збуту засновано на призові: "Купіть його зараз". Можна розглядати стимулювання продажів більш детальноше, проте слід враховувати, що воно включає: стимулювання споживачів, стимулювання торгівлі і стимулювання реалізаторів самої організації. Стимулювання збуту спрямовано на збільшення споживачами обсягу покупок. Використовуються такі основні методи: надання зразків для демонстрації; використання купонів, повернення частини ціни чи торгової знижки; пакетні продажі за зниженими цінами; сувеніри з рекламою; премії; заохочення постійної клієнтури; конкурси, тоталізатори й ігри, які дають споживачу шанс щонебудь виграти: товари, гроші, подорожі; експозиції й демонстрації вивісок, плакатів, зразків й т. п. в місцях реалізації продуктів [13].

Одним із маркетингових рішень, що поліпшують вихід підприємства на

зовнішній ринок й сприяють пошуку нових партнерів, являється участь в виставках, ярмарках, товарних, фондових біржах, аукціонах, міжнародних торгах [2].

Особисті контакти між стендистами (представниками продавця) і потенційними покупцями дозволяють сформувати атмосферу довіри й доброзичливості, що сприяє розвитку ділових відносин. Фірма-експонент (яка виставляє зразки своїх товарів) може виступити із доповідями на симпозиумах, які звичайно проходять в рамках виставки (ярмарки), поширити при цьому друкарську рекламу, показати кіно- або телефільми, подарувати рекламні пакети і т. п. Успішна виставкова діяльність відіграє іноді більшу роль, аніж публікація рекламних оголошень у пресі про товари виробничого призначення. Кожен з цих видів виставкової діяльності має свої особливості, переваги й недоліки, але всі вони разом ведуть до більшої інтенсифікації маркетингової діяльності підприємства, а, як наслідок, до прискорення виходу на зовнішній ринок, до збільшення прибутку й формування іміджу на міжнародному ринку [2].

Однак робота на виставці буде ефективною лише у тому випадку, коли вона ведеться строго за планом й цілеспрямовано. Спеціалісти, що знаходяться біля стенда, повинні чітко розуміти, заради яких комерційних цілей фірма (підприємство) бере участь в виставці, й робити все можливе для досягнення поставленої мети.

Товар, який пропонує фірма, може виставлятися на міжнародних аукціонах, що також сприяє поширенню відомості фірми й формуванню її іміджу на зовнішньому ринку. Підприємства мають можливість потрапити на міжнародний аукціон, якщо виробляють хутро, ювелірні прикраси й інші особливі види товару. Ще одним видом виставкової діяльності являється міжнародні торги, на яких покупець оголошує конкурс для продавців на товар з визначеними характеристиками. Вони теж відкривають багато можливостей для підприємства на зовнішньому ринку. Під персональним продажем розуміється усна презентація товару з метою його збуту у розмові з одним або декількома потенційними покупцями. Це найбільш ефективний інструмент просування продукту на визначених етапах його збуту, особливо для створення у

покупців сприятливого відношення до запропонованих продуктів, в першу чергу, до продукції виробничого призначення [23].

Проте це найбільш дорогий метод просування. Зв'язки із громадськістю припускають створення позитивних відносин з різноманітними державними й суспільними структурами шляхом формування сприятливої думки про компанію, її товари й нейтралізації негативних подій і чуток. Цей метод включає також зв'язок із пресою, поширення інформації про діяльність компанії, лобістську діяльність в законодавчих й урядових органах із метою прийняття або скасування визначених рішень, роз'яснювальну роботу щодо положення компанії, її продуктів, соціальної ролі [43].

Значна частина світового бізнесу у сучасних умовах здійснюється за допомогою цифрових мереж. Інтернет в цьому процесі – це революційна технологія нашої епохи, що забезпечила компаніям й споживачам можливість безперешкодного спілкування й взаємодії у грандіозних масштабах. Інтернет дозволяє швидко використовувати та обмінюватися інформацією у необмежених кількостях [45].

На сьогодні існують чотири головні сфери маркетингу: B2C (business-to-consumer), B2B (business-to-business), C2B (consumer-to-business), C2C (consumer-to-consumer). На зовнішньому ринку використовують дві сфери маркетингу: B2C (business-to-consumer), B2B (business-to-business). Багато уваги приділяється електронній торгівлі типу B2C, тобто продажу товарів й послуг кінцевим споживачам за допомогою комп'ютерних мереж.

Не менш популярною являється електронна торгівля типу B2B. Фірми, що займаються промисловою діяльністю, використовують саме ці мережі, а також електронні каталоги продукції, бартерні сайти та інші Інтернет-ресурси для виходу на нові ринки збуту для забезпечення вигідних для себе цін та умов продажу.

Отже, найбільш вигідним типом електронної торгівлі як для споживачів, так і для компанії являється B2C, бо у цьому випадку компанія враховує думку споживачів щодо своєї діяльності й може постійно покращувати свою роботу.

На даний момент деякі вітчизняні підприємства вже намагаються користуватися таким типом торгівлі. В Україні на сьогодні навіть великі підприємства майже не використовують можливості глобальних мереж.

Якщо порівнювати ступінь охоплення ринку через Інтернет іноземними та українськими компаніями, наші підприємства знаходяться ще на початковому рівні використання цих технологій.

Висновки до розділу 1

Для кожного підприємства, що розвивається настає момент, коли виникає потреба його виходу на зовнішні ринки. Вихід на зовнішній ринок, де існує жорстка міжнародна конкуренція, можливий тільки за умови використання сучасних методів управління, методів просування товарів й ефективного маркетингу. Просування використовується підприємством для інформування, переконування або нагадування споживачам про свої товари, ідеї, громадську діяльність тощо. Просування товару на вітчизняні і міжнародні ринки являється невід'ємною частиною маркетингу підприємств. Ефективне просування вимагає ретельного планування і бюджетування, врахування тенденцій розвитку методів просування в Україні і світі.

Таким чином, найбільш перспективним методом просування товарів на зовнішній ринок являється впровадження Інтернет-маркетингу на українських підприємствах. Ця технологія може забезпечити як вихід підприємства на зовнішній ринок, так і його успішне функціонування на ньому. Головним завданням для вітчизняних підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, являється зміна їх стереотипів та перехід до використання сучасних інструментів й технологій в маркетингу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ПрАТ «ККФ «РОШЕН»

2.1. Діагностика стану ПрАТ «ККФ «РОШЕН» та його позиції на ринку

У структурі харчової промисловості України одним з найбільш розвинутих являється кондитерський сектор. Сучасні обсяги виробництва у даній сфері дають можливість не лише забезпечувати внутрішній попит як на кондитерську продукцію в Україні, а й також створюють певний експортний потенціал. Продукцію кондитерського ринку України можна умовно розподілити на шоколадні, борошняні, й цукрові кондитерські вироби.

Таблиця 2.1

Основні види кондитерських виробів в Україні за КВЕД ДК 009:2010

Код за КВЕД	Назва виду діяльності
10..71	Виробництво хліба й хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів й тістечок нетривалого зберігання.
10..72	Виробництво сухарів й сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів й тістечок тривалого зберігання.
10..82	Виробництво какао, шоколаду й цукрових кондитерських виробів.

Джерело: [57]

В Україні можна спостерігати збільшення обсягів виробництва за основними видами продукції у кондитерській сфері за останні роки. В 2021 році вони досягли 58.733 млрд.грн., в тому числі 38.26 % припадало на виробництво кондитерських виробів із какао, шоколаду й цукру (табл. 2.2).

Ринок кондитерських виробів в Україні радує вітчизняних споживачів широким асортиментом продукції, прагненням виробників чуйно реагувати на їхні очікування та смакові уподобання.

Непростий період ринок кондитерських виробів в Україні пережив у 2015-2016 роках, коли внаслідок комплексної кризи різко знизилася купівельна спроможність

населення, а також зникла можливість поставок на російський ринок. Суб'єктам ринку кондитерських виробів в Україні довелося скорочувати виробництво, шукати та освоювати нові напрямки експорту, а деяким навіть повністю згортати діяльність.

Таблиця 2.2

Динаміка зміни обсягів реалізованої продукції за основними видами кондитерського виробництва України, млн. грн. без ПДВ [67]

Обсяг реалізованої продукції, млн. грн без ПДВ	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів	17099	18841	20898.1
Виробництво сухарів і сухого печива	12940	14096	15363.1
Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	21087	22472	18256

Пізніше, починаючи з 2017 року, платоспроможність населення стала відновлюватися, що позитивно позначилося на ємності ринку кондитерських виробів в Україні. Проте наростити виробництво до докризових показників одразу не вийшло, і це призвело до збільшення імпорту, втім, експорт кондитерських виробів із нашої країни також має підвищену тенденцію.

Моніторинг ринку кондитерських виробів в Україні показує, що найбільшу частку у його продуктивній структурі займає борошняна випічка (55,6%) [67]:

- печиво;
- вафлі;
- торти та тістечка
- хлібобулочні вироби із підсолоджувачами.

На другому місці шоколадні вироби (26,9%):

- шоколадні цукерки без алкоголю та з ним;
- шоколад у плитках, брикетах, пластинах тощо;
- інші кондитерські вироби із вмістом какао.

Замикають трійку цукрові солодощі (17,5%):

- карамелі та іриски;
- варені цукерки;
- білий шоколад та інші.

Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні свідчить про вплив на нього наступних основних факторів:

- цінова кон'юнктура сировинних ринків;

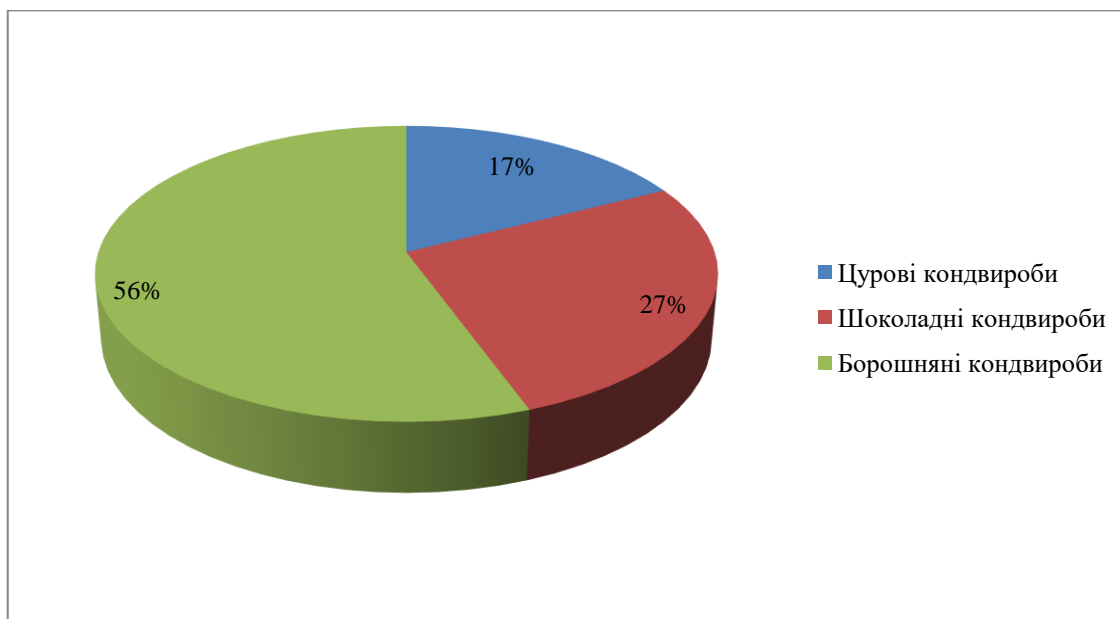


Рис. 2.1 Сегментація ринку кондитерських виробів 2021 р.

Джерело: [74]

Спостерігається зростання вартості інгредієнтів, необхідних для продукції ринку кондитерських виробів в Україні, – борошна, цукру, какао, молока, що підвищує собівартість випуску солодоців [67].

- вимоги до якості продукції;

Для завоювання позитивної репутації всередині країни та організації каналів експорту в умовах високої конкуренції виробникам ринку кондитерських виробів в Україні необхідно приділяти підвищену увагу дотриманню стандартів якості та надання привабливих споживчих властивостей продукції.

- поширення у суспільстві ідей здорового харчування;

У відповідь на популяризацію споживчих трендів у галузі правильного харчування на ринку кондитерських виробів в Україні з'явилися та розвиваються нові ніші, такі як:

- органічний шоколад;
- використання у výroбах рослинного молока замість коров'ячого;

- освоєння інноваційних видів продукції, наприклад випуск рубінового шоколаду.
- демографічна ситуація у країні;

Скорочення чисельності населення України знижує потенціал зростання обсягу ринку кондитерських виробів.

- смакові уподобання споживачів;

Для збереження конкурентоспроможності на ринку кондитерських виробів в Україні його суб'єктам необхідно постійно відстежувати настрої споживчої аудиторії, коригуючи асортимент відповідно до їх змін.

- можливості для експорту;

Нині склалася сприятлива ситуація виходу вітчизняних виробників на ринки кондитерських виробів європейських країн. Однак дотриматися всіх умов для організації таких поставок можуть поки що лише великі гравці, середній і малий бізнес, як і раніше, орієнтується тільки на внутрішнє споживання.

- тіньовий сектор;

Тіньовики на ринку кондитерських виробів в Україні створюють собі несправедливу конкурентну перевагу перед легальними виробниками шляхом уникнення податків та недотримання стандартів якості.

- проінформованість та уважність покупців.

Операторам ринку кондитерських виробів в Україні стало значно важче маніпулювати складом, масою, обсягом упаковки продукції з метою приховати її подорожчання. Подібні дії все частіше призводять до зниження репутації бренду та втрати лояльності частини споживачів [74].

В Україні скорочується виробництво кондитерської продукції – схожі темпи падіння спостерігалися у 2014 році. Зокрема, за минулий 2021-й рік вже згорнулося понад чверть виробництва карамельних і шоколадних виробів [57].

На жаль, в Україні чимало виробників думають що їх продукцію куплять просто так і не вкладають ресурси в її просування, але якщо нема реклами – немає продажів.

Добрий збут є у тих, кого знають на ринку. Інших чекають падаючі продажі і зростаюча ціна на товар.

Зрозуміло, що великим підприємствам виживати легше — у них, зокрема, є експорт, своєрідна «подушка безпеки». Але і надалі кондитерська продукція буде зростати в ціні, оскільки підвищується собівартість всіх інгредієнтів, енергоресурсів, комплектуючих виробництва, упаковки тощо. Зважаючи на дорожнечу, чимало сімей вже переходять на власну випічку [57].

Рівень споживання саме кондитерських виробів в Україні складає 15кг на душу населення в рік. За цим показником Україна займає 8-ме місце в світі за споживанням кондитерських виробів. Переважна частина споживачів відноситься до категорії- від 18-ти до 55-ти років, з них 67%- жінки, 33%-чоловіки [67].

Сьогодні, на ринку кондитерських виробів України працюють більше 850 підприємств. Найбільшими серед них виробники: «Roshen», «АВК», «Konti», «Світоч», «Mondeliz». Також ринок забезпечують такі виробники кондитерських виробів: «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі», «Полтава-кондитер», «Ярич», «Монделіс Україна» та інші. Відмітимо, що окупанти обстріляли фабрику «Монделіс Україна» та вона одна з найбільших виробників кондитерських виробів, яка понесла значних збитків. Кондитерська галузь являється однією з найбільш розвинутих в харчовій промисловості нашої держави. Поточні обсяги виробництва кондитерської продукції дозволяють не лише обслуговувати вітчизняний ринок, але й створюють значний експортний потенціал.

Оскільки ринок кондитерських виробів є дуже потужним, то частка закордонних торгових марок складає лише 5% [67].

Найуспішнішим кондитерським підприємством та лідером українського ринку кондитерських виробів є компанія «Roshen» з часткою ринку в 25%. Найбільшими конкурентами «Roshen» є компанія «Mondeliz» з часткою ринку 20%, «Konti» з часткою ринку 16%, «АВК» частка ринку- 15%, компанія «Світоч», яка здійснює свою діяльність під управлінням міжнародної компанії Nestle, з часткою ринку, яка складає 11%. На

ринку також є такі відомі підприємства як: «Бісквіт-Шоколад» з часткою ринку, яка складає 4%, «Житомирські ласощі» частка ринку- 2%, «Полтава-кондитер» з часткою ринку 1%, «Ярич» частка ринку якого складає 3% та інші підприємства. На рис. 2.2. наведено графічне представлення розподілу часток ринку між виробниками представленими на українському ринку кондитерських виробів.

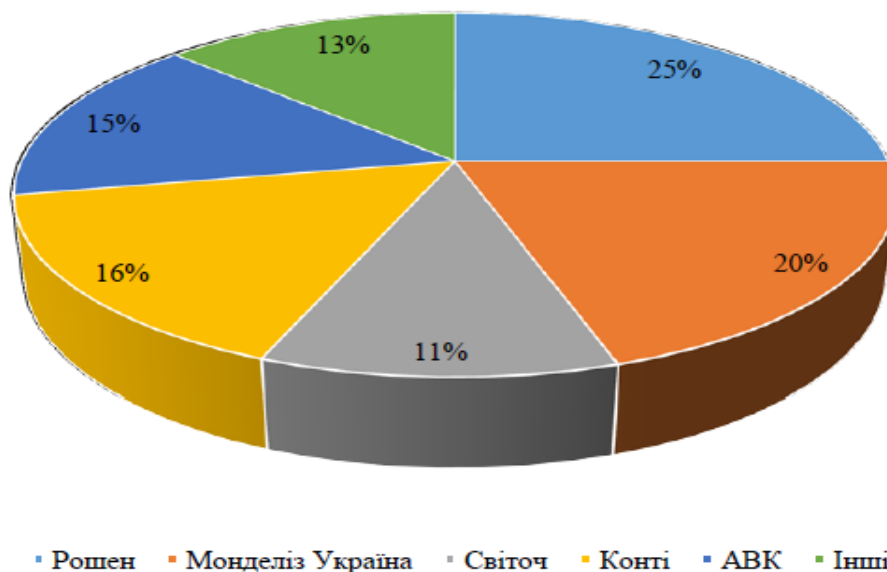


Рис. 2.2. Частки ринку підприємств кондитерського ринку України 2020 року

Джерело: [57]

Незважаючи на високий рівень конкуренції досліджуваний ринок залишається одним із найбільш затребуваних та популярних серед об'єктів господарювання. Стимулює розвиток даної галузі й відсутність мита на солодощі в Європейському союзі. Лідери українського ринку кондитерських виробів уже давно займаються експортом своїх товарів на зарубіжні ринки, користуючись безмитною можливістю. Найбільші країни експортери українських солодощів - це Білорусія, Литва, Угорщина, Польща, Молдова, Казахстан, Азербайджан, Туркменістан, а також країни Америки та Азії. Підтвердження цього є темп зростання експорту які становлять 120% в країни колишнього СНД та 60% країн Євро Союзу в деяких з цих країн відкрито представництво[1].

Попит на солодощі в період пандемії залишається високим та є одною із найбільш популярних категорій для купівлі споживачами [1]. Щодо ситуації на міжнародних ринках кондитерських виробів, то обсяги закупівель солодощів в 2020 році за кордоном збільшилися на 28% [57].

Для дослідження розвитку кондитерської галузі також ми скористалися Google Trends за допомогою якого можна виявити динаміку популярності ключових слів. Отож, ключовими словами для дослідження було обрано: «солодощі», «шоколад», «печиво», «мармелад», «вафлі», «цукерки».

Дослідження популярності даного пошукового запиту проведено в період починаючи з червня 2018 року до травень 2022 року. Згідно отриманих результатів встановлено, що популярність даного ключового запиту має різкі коливання. Збільшення пошукових запитів спостерігається з приходом холодної пори року і спадає з настанням теплої пори роки.

Для чіткішого розуміння структури галузі кондитерських виробів в Україні, слід розглянути основних гравців на ринку. На рис. 2.3. зображено сегментацію ринку кондитерських виробів в Україні.

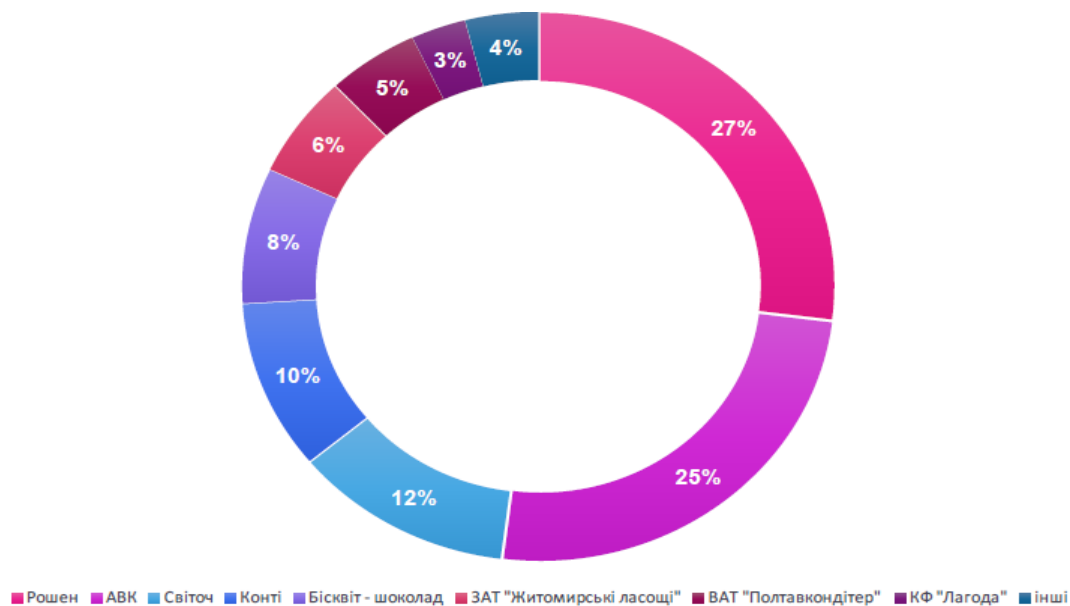


Рис. 2.3 Ринок солодощів України 2020 р

Джерело: [1]

Кількість учасників даного ринку перебуває у межах від 200 до 800 крупних та дрібних виробників за рахунок присутності значної кількості саме невеликих виробників безпосередньо кондитерські й булочні заклади, хоча основним видом діяльності цих підприємств не є виробництво кондитерських виробів. Найбільші гравці українського ринку шоколадних кондитерських виробів подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні гравці за виробництвом шоколадних виробів України за 2021 рік

Підприємство	Виручка, млрд. грн.	Імпорт, млрд. грн.	Експорт, млрд. грн.	Частка на ринку, %
1. ДП "КОНДИТЕРСЬКА КОРПОРАЦІЯ "РОШЕН"	16,5 – 17,0	3,5 – 4,0	2,0 – 2,5	43,74
2. ПрАТ "МОНДЕЛІС УКРАЇНА"	6,0 – 6,5	2,5 – 3,0	1,5 – 2,0	15,92
3. ТОВ "Ферреро Україна"	2,0 – 2,5	1,0 – 1,5	0	6,35
4. ТОВ "АВК КОНФЕКШНЕРІ"	2,0 – 2,5	0,3 – 0,35	0,15 – 0,2	5,94
5. ТОВ "МАЛБІ ФУДС"	1,5 – 2,0	1,0 – 1,5	0,05 – 0,055	4,98
6. ПрАТ "ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА"	1,0 – 1,5	0	0	3,72
7. ТОВ "ШОКОЛАДНА КОМПАНІЯ "МИР"	0,75 – 0,8	0,2 – 0,25	0,01-0,015	2,04
8. ПрАТ "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "АВК" М. ДНІПРО"	0,65 – 0,7	0	0,7 -0,75	1,75

Джерело: [1]

1. Корпорація «Roshen». Безперечний лідер українського ринку кондитерської продукції. Компанія збуває свою продукцію на вітчизняному та на міжнародному ринках. Компанія існує аж з 1996 року. Продукція доступна в США, Канаді, ОАЕ, Японії, Алжирі, Китаї, Ізраїлі, країнах ЄС, та СНД. Roshen стабільно входить до топ-100 кондитерських компаній світу. Споживачі люблять і довіряють торговій марці, вона асоціюється з будинком і надійністю, мережа їх фірмових магазинів збільшується, як і асортимент продукції.

2. Група «Конті». Заснована була в 1997 році, і входить в трійку лідерів українського ринку кондитерських виробів. У 2015 році також потрапили в топ 100 кондитерських компаній ринку. Виробничі активи підприємства включають в себе п'ять фабрик, дві з яких зараз знаходяться на окупованих територіях Компанія експортує

продукцію в усі країни СНД. Однією з візитних карток компанії є вафельна шоколадна цукерка - «Джек».

3. «АВК». Компанія працює з 1991 року, основні виробничі потужності знаходяться в Дніпропетровській області - це фабрика площею 14639 кв. м. Експортує в більш ніж 20 країн світу, серед яких Німеччина, Великобританія, Латвія, і Ізраїль. У світовому рейтингу кондитерів в 2015 році компанія зайняла 59 місце. Дана компанія робить акцент на виробництві шоколадних, вафельних і пралінових цукерок. Однією з найпопулярніших це «Труфальє». Компанія також постраждала через проведення АТО, оскільки їй довелося призупинити свою роботу Донецької й Луганської фабрик. Ще одна фабрика розташована в Мукачево (Закарпатська область), і на її офіційному сайті шукають інвеститорів, що готові вкласти гроші чи викупити фабрику.

4. Nestle Україна. На Українському ринку з 1994 року, кондитерка - не основна спеціалізація цієї корпорації. В Україні із 1998 року володіє брендом «Світоч». Серед найпопулярніших є батончики - «Nuts», «Aero», «KitKat» (шоколадний бренд номер 3 у світі), Nesquik Fest, Lion.

5. Кондитерская фабрика «Житомирські ласощі». Також входить до п'ятірки лідерів на кондитерського ринку України. Продукція компанії розрахована швидше на споживача із середнім і низьким рівнем доходу. У компанії є лінійка для діабетиків, в яку входять цукерки на вагу. Також у компанії є серія «Халяль». Виробнича потужність підприємства - 80 тисяч тонн продукції на рік.

6. Бісквіт-Шоколад. Харківське підприємство, існує з 2001 року, включає в себе 2 фабрики. Експортує у Грузію, Монголію, США, Латвію, Литву, Азербайджан, Казахстан, Киргизстан, Молдову, Канаду, Ізраїль, Німеччину. На експорт йде близько 30% усієї виробленої продукції. Карамель, цукерки (глазуровані і неглазуровані), шоколад, зефір, ірис, мармелад - основна продукція фабрики Харків'янка. Загалом «Харківська бісквітна фабрика» займається випуском борошняних кондитерських виробів.

7. ПАТ «Полтавкондитер» (торгова марка Домінік). Кондитерська фабрика виробляє до 200 тонн продукції в день, експортує в Естонію і Грузію, як і інші постраждала від російського ембарго на українські продукти. Виробничі потужності – 2 фабрики, обидві в Полтаві. Бренд «Домінік» випускає близько 50 видів цукерок. З іншого боку, в регіонах продукцію частіше можна знайти на ринках або маленьких магазинчиках.

8. Монделіс Україна. Це український підрозділ швейцарського гіганта, і до 2014 року називався «Крафт Фудз Україна», належить групі «Mondelēz International», найбільшого в світі виробника шоколаду, шоколадних цукерок і печива. Ця фірма найбільше постраждала від нападу росії на Україну [1].

На вітчизняному ринку цукерок висока конкуренція. А якість продукції тримається на високому рівні. Основні лідери українського ринку повсякчас потрапляють в «Топ 100 Candy Companies», де головний критерій відбору для рейтингу – виручка з продажів за рік. Втрата ринків збуту у Криму, й на території проведення АТО, і перешкоди з транзитом по території РФ відбилися на стані кондитерської галузі. Завдяки цьому Roshen втратила у продажах, опустившись у світовому рейтингу на 2 позиції [57].

Вітчизняний ринок кондитерських виробів характеризується наявністю і внутрішніх, і зовнішніх конкурентів. На українському ринку потенційними конкурентами можуть бути європейські транснаціональні компанії унаслідок підписання відповідної угоди про асоціацію між Україною й ЄС. Увійти на вітчизняний кондитерський ринок для нових підприємств являються проблематичним, оскільки останніми роками саме на цьому ринку склалася олігополія. Наявна значна загроза для кондитерських виробів й з боку товарів-замінників. Саме тому більшість підприємств в своїй діяльності постійно використовують метод диференціації товару.

Для даних виробників характерно закуповувати какао-боби в постачальників із країн Африки (Кот-д'Івуар, Нігерія, Гана). А відсутність інших альтернатив по зміні постачальників і впливає на ціну продукції. Постачальники із Гани посідають друге

місце з постачання какао-бобів, й хочуть диверсифікувати постачання саме на ринки Азії й Китаю. Нині ведуться переговори поміж Китаєм й Ганою на отримання кредитів на суму 1,5 млрд. дол. США [1, 2].

Ця співпраця може стати перепоною постачанню сировини саме в Україну, внаслідок чого може статись підвищення вартості сировини. На основі даного дослідження можна підвести підсумки, що основними конкурентними перевагами саме для українських виробників кондитерської продукції являється: кваліфіковані кадри; хороша репутація на ринку; значний асортимент продукції; значний ринок збуту (вітчизняні й зарубіжні споживачі).

З метою збільшення продажів українським компаніям необхідно розширювати ринки, зокрема на Азійський, поскільки попит на кондитерські вироби в цьому регіоні зростає. В країнах Азії дуже велика щільність населення. На сьогодні китайська економіка підтримує високі темпи зростання, є спричинює зростання промислового виробництва, і зокрема підвищення споживчого споживання. А попит на кондитерські вироби у Китаї стрімко зростає у останнє десятиліття й продовжує рости. Поряд з цим стрімко зростає населення, і відповідно, споживчий попит у Індії. На сьогодні Азія є лідером зі споживання шоколаду, й найбільші перспективи відкриваються безпосередньо в цьому секторі. Проте для українських виробників суттєвою проблемою стають смакові властивості й дизайн упаковки. Відомо населення Азії любить креативні упаковки кондитерських виробів й непоєднані смаки. Тому українським компаніям слід розширювати асортименту політику з врахуванням світових тенденцій кондитерського ринку, і доопрацювати дизайн упаковки [57].

Повне найменування досліджуваної компанії українською мовою – Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (код ЄДРПОУ 00382125). Товариство за типом являється приватним. Його материнським підприємством є ТОВ «Центрально-Європейська Кондитерська компанія». Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) – Петро Олексійович Порошенко.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» входить до складу добровільного об'єднання у формі корпорації. Кондитерська корпорація «Рошен» одні із найбільших українських виробників кондитерських виробів й Східній Європі, і входить в тридцятку найбільших світових виробників кондитерських виробів. [18]

Організаційна структура управління підприємства зображена на рис. 2.4.

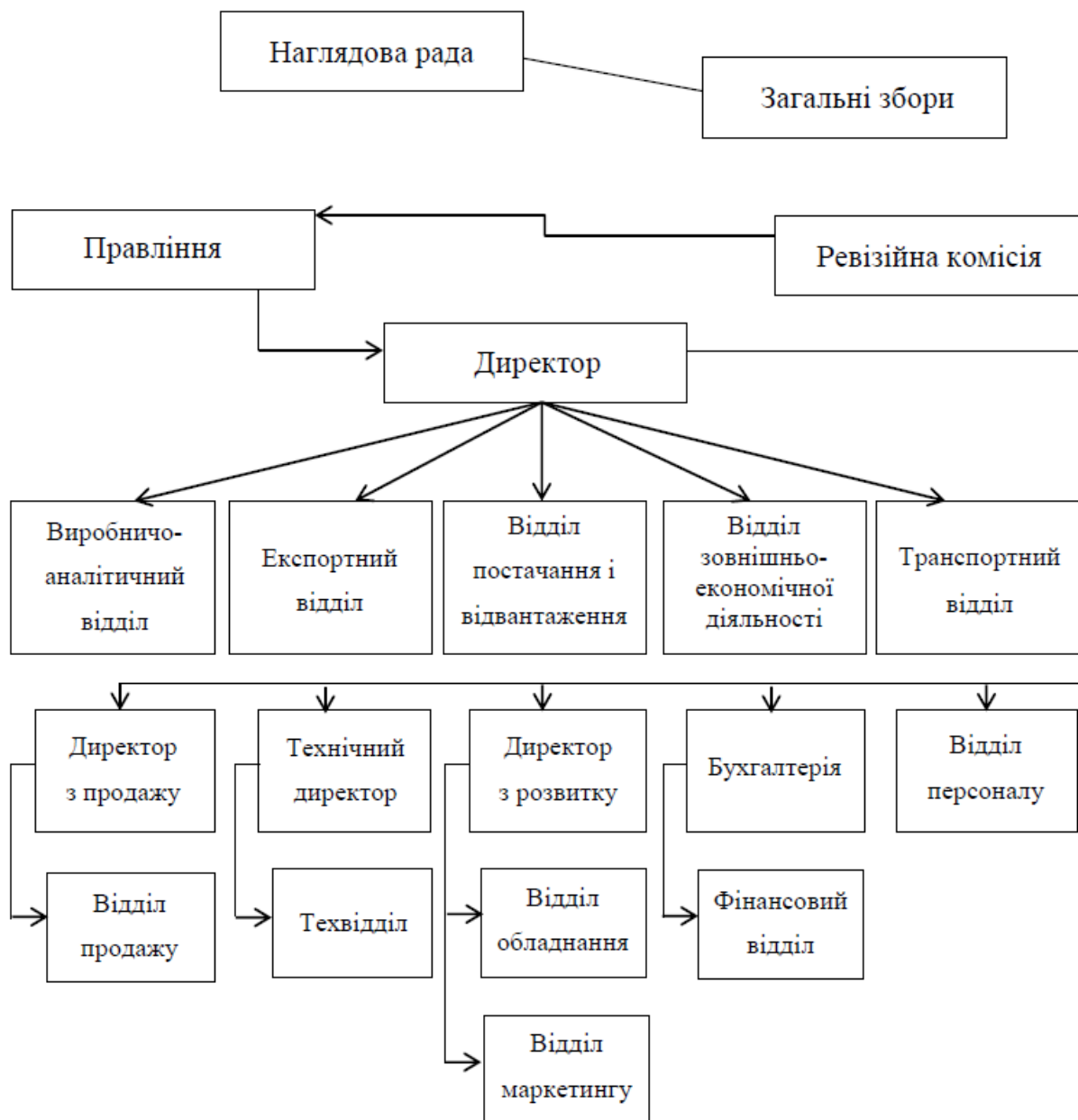


Рис. 2.4 Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: складено автором на основі даних кондфабрики

У своїй діяльності компанія керується нормативними актами й законами України, внутрішніми документами, що не суперечать законодавству. У тому числі Законами України Господарським кодексом, «Про споживчу кооперацію», нормативними актами Укоопспілки, іншими законодавчими актами України, рішенням з'їздів споживчої кооперації України та статутом.

До складу компанії входять такі українські фабрики (Вінницька, Київська, Кременчуцька і Маріупольська); Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), молочний комбінат «Бершадьмолоко», й «Литінський племзавод», що забезпечують фабрики компанії натуральною високоякісною сировиною. А для покращення умов зберігання готової продукції та сировини компанія ввела у експлуатацію власний логістичний центр, його загальна площа складає 60000 кв.м., із них площа складських приміщень складає 57000 кв.м місткість логістичного центру 45 000 тонн, із них 20-25 000 тонн продукції і 20 000 тонн сировини.

Довкола логістичного центру уворено нові транспортні розв'язки, підведено три залізничні гілки й вісім залізничних під'їздів. При цьому головним постулатом політики у галузі менеджменту якості і харчової безпеки у рамках відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 22000:2005, заснованого на принципах "НАССР (Hazard Analysis and Critical Controlpoints - Аналіз Ризиків й Критичних точок Правління) для ПрАТ «ККФ «Рошен» є орієнтація на споживача. Із метою донесення інформації про політику у галузі менеджменту якості підприємства до споживача й надання йому необхідних підтверджень Корпорація «Рошен» увела систему управління якістю, що відповідає вимогам ISO 9001:2000, яке підтверджується наявністю в кожній з фабрик компанії «Сертифікатів відповідності» [18].

Усі кондитерські фабрики Корпорації, у тому числі і ПрАТ «ККФ «Рошен» забезпечені обладнанням з метою моніторингу контролю якості продукції й відповідних досліджень. Безпосередньо розробкою технологій й запуском високоякісних кондитерських виробів займаються різні спеціалісти, що пройшли атестацію й навчання в спеціалізованих іноземних центрах.

Представлені на вітчизняному ринку кондитерські вироби виготовлені з використанням найсучасніших технологій. Експлуатація високовиробничого обладнання, використання виключно високоякісної сировини й матеріалів, які застосовуються у виробництві кондитерських виробів, чітке дотримання технології виробництва, є запорукою головних переваг продукції корпорації.

Постійно поліпшується й вдосконалюється рецептура, а також упроваджуються сучасні інноваційні технології, та виробництво орієнтовано як на внутрішній ринок, так і на зовнішній. Історія підприємства почалася в 1996 р, тому першим завданням, яке ставило керівництво компанії являлось зміцнення позицій на внутрішньому ринку.

Статутний фонд підприємства представляє величину грошових вкладень усіх учасників. На підприємстві створюються амортизаційні та інші фонди. Уся сума амортизаційних відрахувань спрямовуються у фонд для розвитку компанії.

Прибуток, який залишається у розпорядженні підприємства після виплати усіх податків та розрахунків із бюджетом згідно Положення про пайовий фонд, і спрямований на створення фондів й виплату дивідендів співвласникам. Структура «Рошен» організована за лінійнофункціональним принципом, оскільки поділ праці у сфері управління реалізується шляхом угруповання робіт з функціями управління та об'єднання їх в підрозділи апарата управління компанії.

Найвищим органів управління товариства є співвласники підприємства.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «ККФ «РОШЕН»

У найближчій перспективі ПрАТ «ККФ «Рошен» планує розширити асортимент продукції, зменшити їх собівартість й підвищити якість. Саме для цього підприємство передбачає реалізації оптимізації логістичних процесів, раціоналізації використання теплоенергетичних ресурсів, механізації та автоматизації виробництва, модернізації обладнання. Базовими проблемними питаннями розвитку ПрАТ «ККФ «Рошен» є нестабільність цін на сировину, в першу чергу це стосується какао в якості головного

компонента, який підвищує собівартість продукції. Крім того проблемою є зниження якості вітчизняної сировини, що нажаль має постійний характер. В результаті цього сировина починає не відповідати стандартам виробників, тому постає проблема в постачанні відповідних ресурсів.

Структура, склад й баланс основних засобів підприємства наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Склад основних засобів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на 2020 р. тис. грн.

Назва основних засобів	Власні основні засоби		Орендовані основні засоби		Основні засоби, всього	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1.Виробничого призначення:	575 549	700 513	0	24 232	575 549	724 745
будівлі та споруди	218 295	338 438	0	988	218 295	339 426
машини та обладнання	211 578	212 707	0	1 251	211 578	213 958
транспортні засоби	759	3 417	0	0	759	3417
земельні ділянки	136 560	136 560	0	0	136 560	136 560
Інші	8 357	9 391	0	21 993	8 357	31 384
2. Невиробничого призначення:	817	781	0	0	817	781
будівлі та споруди	694	668	0	0	694	668
машини та обладнання	3	3	0	0	3	3
Інші	120	110	0	0	120	110
Усього	576 366	701 294	0	24 237	576 366	725 526

Джерело: складено автором на основі даних звітності підприємства

Значення первісної вартості основних засобів:

станом на 01.01.2020 р. – 901998 тис. грн.;

станом на 31.12.2020 р. – 1044508 тис. грн.

Ступінь зносу основних засобів:

станом на 01.01.2020 р. – 325632 тис. грн. (36.10%);

станом на 31.12.2020 р. – 343214 тис. грн. (32.86%).

Залишкова вартість основних засобів:

станом на 01.01.2020р. – 576366 тис. грн.;

станом на 31.12.2020 р. – 701294 тис. грн.

Орендовані основні засоби обліковуються поза балансом.

Аналізуючи таблицю 2.1, можна зробити висновок, що в структурі основних засобів підприємства переважають фонди виробничого призначення, які складають майже 99 % усіх основних фондів. Засоби невиробничого призначення відповідно становлять близько 1 %. Основна частка – власні основні засоби, знос яких становить 32.86 %.

Проаналізувавши річну фінансову звітність робимо висновок, що у структурі оборотних засобів підприємства найбільшу частку складає дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги – 56 %, а також інша поточна дебіторська заборгованість – 25 %. Запаси становлять 9% всіх оборотних фондів. Гроші та їх еквіваленти – 7 %.

Результати ефективності використання основних та оборотних засобів підприємства наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники використання основних та оборотних фондів ПрАТ «ККФ
«Рошен» за 2018-2020 роки**

Показники	2018р	2019р	2020р	Відхилення 2020р. до 2019 р.	
				абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Коефіцієнт оновлення (прибуття) основних засобів	0,01	0,03	0,02	-0,01	-33,33
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,062	0,032	0,030	0,00	-6,25
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,34	0,36	0,33	-0,03	-8,33
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,66	0,64	0,67	0,03	4,69
Фондовіддача	0,38	0,39	0,37	-0,02	-5,13
Фондоозброєність	721,87	774,89	815,87	40,98	5,29
Фондомісткість	2,62	2,54	2,67	0,13	5,12
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,36	0,40	0,34	-0,06	-15,00
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,76	2,52	2,96	0,44	17,46
Період оборотності оборотних активів, днів	130	143	122	-21,00	-14,69

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз ефективності використання оборотних фондів дозволяє зробити висновок, що упродовж 2018-2019 рр. показник оборотності оборотних активів мав негативну динаміку, що свідчить про уповільнення обороту оборотних активів. За звітний період (2020 рік) оборотні активи здійснили 2,96 оберти, отже оборотність у порівнянні з попереднім роком зросла. Підтвердженням цьому є зменшення періоду оборотності активів. Однак низька мобільність коштів та відносна нестабільність фінансового стану все ще має місце на підприємстві.

У 2020 році величина оборотних коштів на 1 грн. реалізованої продукції досягла значення 0,34 к., що на 15 % менше, ніж у 2019 році. Таким чином динаміка коефіцієнту завантаженості свідчить про покращення ефективності використання оборотних коштів. Але за нормальних умов господарювання – чим менше оборотних засобів припадає на одну 1 реалізованої продукції, і тим краще ці кошти використовуються.

Результати аналізу трудових ресурсів та витрат на оплату праці за 2018- 2020 р.р. наведено в табл. 2.7

Таблиця 2.7

**Показники трудових ресурсів і витрат на оплату праці ПрАТ «ККФ
«Рошен» за 2018-2020 роки**

Найменування показника	2018р	2019р	2020р	Відхилення 2020р. до 2019 р.	
				абсолютне, тис.грн.	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	906	761	783	22	2,9
Фонд оплати праці, тис. грн.	105714,3	104558	107695	3137	3,0
Продуктивність, тис. грн./чол.	275,8	304,8	305,1	0,31	0,1
Коефіцієнт плинності кадрів, %	62,3	24,4	21,1	-3,4	-13,8
Питома вага фонду оплати праці у собівартості, %	44,0	44,0	44,0	0	0,0
Коефіцієнт обороту по прийому, %	13,6	27,1	24,3	-2,8	-10,4
Коефіцієнт обороту по звільненню, %	0,77	0,26	0,38	0,1	45,8

Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Таким чином, середньооблікова чисельність за 2020 р. склала 783 особи. В порівнянні з 2019 роком збільшення кількості робітників фабрики відбулося на 22 особи (на 2,9 %).

Вже в 2019-2020 роках тенденція до безпосереднього скорочення робітників помітно зменшилась, дані коефіцієнти залишаються за межами норми. Така ситуація із кадрами призвела до постійного зменшення фонду оплати праці компанії.

За 2019 рік його розмір скоротився на 1 156,3 тис.грн., що складає – 1,09 % порівняно з 2018 р. та – 4,41 %. У звітному 2020 році фонд оплати праці підвищився на 3 %. Натомість в останні роки підприємство має досить високі показники щодо прийому на роботу нових кадрів. Також зросла частка фонду оплати праці у собівартості продукції. В 2018 році вона знову зросла на 9 % і до сьогодні тримає стабільність на одному рівні. Щодо значення показника продуктивності праці – можемо зробити висновок про ефективність використання наявних кадрових ресурсів, виходячи з того, що обсяг виробленої продукції на одного працівника в звітному році складає 305,1 тис. грн. Як вже згадувалося вище, загальна кількість працівників на підприємстві – 783 особи.

Серед цієї кількості найбільшу частку складає виробничий персонал, а саме працівники виробничих цехів. Стать: 65 % персоналу становлять жінки, 35 % чоловіки. Рівень освіти: вище керівництво компанії (100 %) має вищу освіту, персонал – 90 % мають диплом про вищу та середню спеціальну освіту. Кількість персоналу з вищою освітою зростає. Кадрова програма підприємства спрямована на забезпечення підвищення рівня кваліфікації.

Фонд оплати праці на підприємстві становить 107 695 тис. грн. Структура фонду складається з фонду основної заробітної плати (75 %), додаткової заробітної плати (13 %) та інших заохочувальних та компенсаційних виплат (2 %). Нарахування заробітної плати здійснюється 2 рази на місяць.

Нерозподілений прибуток ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в 2020 році збільшила майже на 3 % – до 350.7 млн.грн., довгострокові зобов'язання скоротилися 17 % – до 43.7 млн.грн., поточні зобов'язання – на 39%, до 130.99 млн.грн.

Ефективність виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» характеризується системою техніко-економічних показників (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018-2020 роки

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміни в абсолютних величинах		Темпи зростання	
				2020 р. від		2020 р. у % до	
				2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Капітал (станом на кінець періоду)	659 017	793 915	991 724	332 707	197 809	150,5	124,9
Власний капітал, тис. грн.	535 175	537 942	549 086	13 911	11 144	102,6	102,1
нерозподілений прибуток або непокриті збитки, тис. грн.	354 887	357 458	368 464	13 577	11 006	103,8	103,1
Ресурси							
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	589 690,5	638 830	649 875	60 184	11 044,5	110,2	101,7
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	92 337,5	87 615,5	92 505,5	168	4 890	100,2	105,6
у тому числі запасів	8 684	8 442,5	8 889	205	446,5	102,4	105,3
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	761	783	744	-17	-39	97,8	95,0
Фонд оплати праці, тис. грн.	105 721	125 896	184 852	79 131	58 956	174,8	146,8
Економічні показники							
Дохід від продажу продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	232 312	259 205	373 344	141 032	114 139	160,7	144,0
Разом сукупний дохід за рік, тис. грн.	232 320	259 258	373 344	141 024	114 086	160,7	144,0
Собівартість проданої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	204 239	228 412	318 238	113 999	89 826	155,8	139,3
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	28 073	30 793	55 106	27 033	24 313	196,3	179,0
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток), тис. грн.	3 919	2 768	1 1125	7 206	8 357	283,9	401,9

1	2	3	4	5	6	7	8
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток), тис. грн.	10 362	3 781	11 887	1 525	8 106	114,7	314,4
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток), тис. грн.	4 881	3 896	13 077	8 196	9 181	267,9	335,7
Середньомісячна заробітна плата, грн. і коп.	11.58	13.40	20.70	9.1	7.3	178.8	154.5

Джерело: складено автором на основі даних підприємств

За даними табл. 2.8 ПрАТ «ККФ «Рошен» являється прибутковою. Протягом досліджуваного року виручка від реалізації продукції зросла на 141 032 тис. грн (160,7 %). В свою чергу собівартість реалізованої продукції зросла на 113 999 тис. грн (155,8 %).

Темпи зростання собівартості реалізованої продукції являються повільнішим в порівнянні із темпом збільшення чистого доходу від реалізації продукції, яке являється позитивною тенденцією.

Чисельність кадрів підприємства зменшилась з 761 чол. до 744чол. Витрати на оплату праці показують тенденцію до збільшення, крім середньорічної заробітної плати в 2018 році яка зменшилася.

Коефіцієнт співвідношення темпу росту продуктивності праці й середньорічної заробітної плати у 2019 році становив 1.12, а й у 2020 році – 0.98, яке показує, що продуктивність праці у 2020 році незначно зменшувалась, аніж оплата праці.

Очевидно, що питомі витрати на 1 гривну продукції дорівнюють 0,85 грн, які на 0.03 грн менше аніж в попередні роки. При цьому дебіторська заборгованість у 2020 році становила 77 790 тис.грн, що на 35000 грн менше аніж в попередній рік. Що стосується кредиторської заборгованості у 2020 році склала 401 601 тис.грн, яка на 186 537 тис.грн менше аніж у попередній рік.

Чистий фінансовий результат в 2020 році складає 11 125 тис. грн, що на 8 357,0 тис.грн, більше аніж у попереднім роком. Далі розглянемо рентабельність підприємства.

З цією метою обчислюються відносні значення ефективності: рентабельність й окупність (покриття) (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Показники рентабельності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
за 2018-2020 роки**

Показники	Рік			Абсолютні. відхилення, +/- 2020 року	
	2018р	2019р	2020 р	2018 р	2019 р
Рентабельність обороту,%	1,69	1,07	2,98	-0,62	1,91
Рентабельність операційних витрат,%	1,39	0,93	3,06	-0,45	2,13
Рентабельність оборотних активів,%	4,24	3,16	12,03	-1,08	8,87
Рентабельність основних засобів,%	0,66	0,43	1,71	-0,23	1,28
Рентабельність активів, %	0,57	0,38	1,25	-0,19	0,87
Прибутковість активів,%	0,72	0,54	1,46	-0,18	0,93
Економічна рентабельність,%	0,72	0,54	1,62	-0,18	1,09
Фінансова рентабельність,%	0,740	0,520	2,050	-0,220	1,530

Джерело: сформовано автором на основі даних ПрАТ «ККФ РОШЕН»

Аналіз рентабельності фабрики дозволяє визначити ефективність укладення коштів у підприємство й ефективність їх використання. Даний показник цікавить в першу чергу акціонерів й майбутніх інвесторів, поскільки він визначає верхню риску дивідендів.

Рентабельність оборотних активів – чим вище значення даного коефіцієнта, тим ефективніше використовуються оборотні засоби. Рентабельність оборотних активів у 2019 року становила 1.55 %, що 0,191 пп більше ніж в 2019 році й на 0,62% менше в порівнянні з 2018 роком. Рентабельність основних засобів – указує на длю прибутку підприємства, що отримано протягом року, від вартості основних засобів. У 2020 році показник становив 1,71 % що 1,28пп. більше аніж у 2018 році й на 0,23 пп менше в порівнянні із 2019 роком.

Якщо говорити про рентабельність активів по чистому прибутку, вона визначає частку чистого прибутку компанії. Коефіцієнт вказує, скільки чистого прибутку попадає на одиницю коштів, що інвестовані у активи підприємства. А рентабельність активів в 2018 році становить 0,57 %, у 2019 році даний показник зменшився на 0.19 пп і становив 0.38 %, у 2020 році даний показник збільшився аж до 1.25 %. Отже значення коефіцієнту у 2020 році на рівні 1.25 %, говорить про те що 100 гривень вкладені у активи підприємства дадуть 1,25 коп прибутку. Ця тенденція пов'язана з зміною величини чистого прибутку, що на 2020 рік склав 11 125 тис.грн. Рентабельність показує величину прибутку, що отримує компанія на одиницю вартості капіталу (всіх видів ресурсів підприємства в грошовому вираженні, і незалежно від джерел їхнього фінансування).

На ПрАТ «ККФ РОШЕН» протягом досліджуваного періоду цей показник збільшився на 1.09 п.п. та у 2020 році становив 1.62%. Фінансова рентабельність описує ефективність використання активів підприємства, безпосередньо загальну вартість активів, основного й оборотного капіталу, і власного капіталу акціонерів.

На ПрАТ «ККФ «Рошен» фінансова рентабельність склала 2,05% у 2020 році, що являється більшим на 1.053 п.п. в порівнянні із попереднім роком й на 1.31 п.п. більше аніж в порівнянні із 2018 роком. Далі визначається рівень інноваційної активності підприємства як здатність забезпечувати такий ступінь оновлення діяльності (виробленої продукції і послуг), що необхідний для завоювання чи утримання конкурентних позицій у реальних умовах ринку.

Основною місією кондфабрики являється задоволення потреб споживачів у якісній й доступній продукції. Цілями компанії є підвищення якості продукції; розширення власної частки на внутрішньому й зовнішньому ринку; підвищення кваліфікації персоналу; максимізація прибутку; мінімізація витрат на сировину й матеріали; впровадження новітніх технологій в виробництві.

Провівши економічний аналіз ПрАТ «ККФ РОШЕН», доцільно зробити аналіз сильних й слабких сторін, і маркетингових можливостей й загроз досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.10.

SWOT – аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика Рошен»

Сфера діяльності	Потенційні внутрішні переваги (сильні сторони) S	Потенційні внутрішні недоліки (слабкі сторони) W
1	2	3
Маркетинг продукція бренди	добре вивчений ринок, потреби покупців: - постійно проводяться маркетингові дослідження; - проводяться соціологічні опитування щодо якості, кількості, частоти споживання та тари продукту споживання.	постійні атаки з боку ключових конкурентів; брак дій для пом'якшення конкурентного тиску
Збут	конкурентні переваги (унікальність): - компанія являється найбільшим національним виробником і постійно нарощує свої потужності. - постійно відслідковується динаміка ринку. диференціація виробів: - за технологією повна номенклатура продукції; - орієнтація на всі верстви населення щодо ціни та якості. ефективність каналів розподілу: - продукція розповсюджується по всій території України та територіях зарубіжних країн. - в віддалених областях знаходяться склади готової продукції. імідж фірми.	практично відсутність маркетингових досліджень, через що підприємство немає вичерпної інформації про ринок. відсутність чіткої маркетингової програми.
Виробництво та інновації	- наявність конкурентоспроможних виробничих можливостей: - постійне збільшення виробничих потужностей та встановлення найновішого технологічного обладнання. - постійно розробляються нові рецептури; - використання та розробка найновіших інноваційних та технологічних методів та технологій при створенні та виробництві продукції. - висока матеріально-технічна забезпеченість: - постійно ведуться роботи, щодо покращення та вдосконалення обладнання.	1.Обмежені виробничі потужності.

1	2	3
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> - можливість по зниженню витрат; - компанія постійно проводить та розробляє нові заходи для зменшення витрат на сировину; - існують власні потужності для отримання тепла та пару. 	1. Обмежені фінансові можливості рф для розвитку виробництва.
Організація і управління	<ul style="list-style-type: none"> - чітко сформована стратегія; - висока ефективність управління фірмою; - творчий, підприємницький менеджмент; - здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу; - ефективні засоби контролю. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність стратегічної спрямованості підприємства 2. Недостатні теоретичні навички керівництва для управління. 3. Багато внутрішніх оперативних проблем. 4. Відсутність ретельного розслідування зовнішніх можливостей.
Кадри	<ul style="list-style-type: none"> - високий рівень професійної підготовки; - великий досвід практичної діяльності; - приваблива система стимулювання праці. 	<ul style="list-style-type: none"> Загроза плинності кадрів; Загроза залучення кадрів з низькою кваліфікацією

Джерело: складено автором на основі даних ККФ РОШЕН

На базі даної таблиці побудуємо іншу таблицю у якій відобразимо загальні можливості й загрози підприємства задля подальшої побудови матриці SWOT -аналізу, яка допоможе оцінити ступінь конкурентоспроможності ПрАТ «ККФ РОШЕН» на ринку кондитерських виробів й надати рекомендації щодо покращення його становища на внутрішньому ринку.

Таблиця 2.11.

Загальні зовнішні можливості та загрози підприємства.

Потенційні зовнішні можливості О	Потенційні зовнішні загрози Т
<ul style="list-style-type: none"> - зростання доходів населення - самозаспокоєність ключових конкурентів - швидке зростання ринку обслуговування додаткових груп споживачів - входження у нові ринки (сегменти) - розширення виробництва для задоволення потреб споживачів - товари з доповненням 	<ul style="list-style-type: none"> - інфляція - соціально-політична нестабільність - уповільнений темп зростання ринку або спад - відсутність підтримки з боку держави - зміна регулювання торгівлі, вступ до міжнародних організацій - негативні демографічні зміни - зростання тиску конкурентів

Джерело: сформовано автором на основі даних ПрАТ «ККФ РОШЕН»

Зведемо результати до таблиці, що описує стратегічні можливості ПрАТ «ККФ РОШЕН», що дасть змогу повніше оцінити його конкурентний потенціал

Таблиця 2.12

Стратегічні можливості ПрАТ «ККФ Рошен» побудовані на основі SWOT

	<p>Можливості: Швидке зростання ринку обслуговування додаткових груп споживачів. входження у нові ринки. розширення виробництва задля задоволення потреб споживачів. товари з доповненнями. вертикальна інтеграція. можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп.</p>	<p>Загрози: 1.Інфляція. 2.Соціально-політична нестабільність. 3.Уповільнений темп зростання ринку або спад. 4.Відсутність підтримки з боку держави 5.Негативні демографічні зміни.</p>
<p>Слабкі сторони: 1.Підприємство - один з лідерів у галузі з напрацьованими зв'язками. 2.Впроваджуються нові комп'ютерні методи управління виробничим процесом. 3.Наявність спеціальних знань у сфері виробництва. 4.Відлагоджена система обслуговування клієнтів.</p>	<p>1. Можливість збільшувати потужності підприємства. 2. Можливість автоматизації процесів виробництва та зменшення собівартості продукції. 3. Достатні потужності та відомі бренди для здійснення зовнішньоекономічної діяльності.</p>	<p>1.Наголос на функціональній стратегії. 2. Мінімізація залучених коштів, орієнтація на використання власних коштів.</p>
<p>Слабкі сторони: 1.Організаційна неповороткість. 2. Обмежені фінансові можливості для розвитку виробництва. 3. Постійні атаки з боку ключових конкурентів; 4.Брак дій для пом'якшення конкурентного тиску</p>	<p>1. Компанія велика й цілеспрямована, специфіка її роботи не дозволяє оперативно реагувати на кожні новинки що представляють конкуренти. 2. Агресивна маркетингова політика 3. Розширення асортименту для збільшення частки ринку</p>	<p>1. Перерозподіл фінансових ресурсів задля випуску більш рентабельних груп кондпродукції. 2. Брак фінансів для розширення ринку збуту 3. Зростання тиску конкурентів.</p>

Джерело: складено автором на базі даних кондфабрики

Формування стратегічних альтернатив з розвитку ПрАТ «ККФ РОШЕН» на основі SWOT-аналізу зосереджується на розгляді полів перетину чинників зовнішнього і внутрішнього середовища й розробку стратегії посилення позитивних чинників й послаблення негативних. На базі вищенаведених досліджень можна оцінити наявність

негативних та позитивних сторін у діяльності й позиції ПрАТ «ККФ РОШЕН», що дає змогу вибирати ту або іншу стратегію діяльності кондфабрики у майбутніх періодах. Цей аналіз необхідний поскільки в рамках діяльності компанії на зовнішньому ринку основними факторами успіху у конкурентній боротьбі являються:

забезпечення стійкого фінансового положення на кондринку; наявність передової технології й високого потенціалу своїх науково-дослідних й дослідно-конструкторських розробок;

вміння проводити і ефективно використовувати відповідні маркетингові дослідження;

наявність можливості до маневрування за допомогою зміни якісних й цінових характеристик продукції;

наявність власної мережі постачання й збуту, які обслуговуються фахівцями; реалізація реклами й системи зв'язку з громадськістю.

Для ПрАТ «ККФ Рошен», очевидне переважання сильних сторін над слабкими. Слабкі сторони підприємства, в основному, викликані обмеженістю фінансування як самого виробництва, так і нововведень. Деяко інший аналіз внутрішнього середовища для лідерів галузі. Здебільшого підприємству притаманні особливості, що впливають зі значних розмірів та об'єднання декількох виробничих потужностей різних фабрик в інших містах. Але в той же час, переваги виробника пов'язані із розширеним асортиментом продукції, значними оборотами грошових коштів, наявністю великих виробничих потужностей. Хоча для великих корпорацій характерна наявність достатньої кількості слабких сторін, але основною їх перевагою є лідерство на ринку та значні ринкові частки.

Розглянемо можливі стратегії та їх альтернативи для ПрАТ «ККФ РОШЕН».

Очевидно, що у результаті проведеного SWOT – аналізу слід зробити висновок, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика Рошен» має достатній рівень конкурентних переваг, які обумовлено високоякісною продукцією, ташироким асортиментом й низькими цінами та являється лідером на кондитерському ринку.

Таблиця 2.13.

Стратегії й можливі стратегічні альтернативи для ПрАТ «ККФ РОШЕН»

Варіант стратегії	Можливі стратегічні альтернативи
Стратегія «постійний наступ»	Постійне створення конкурентних переваг та іміджу лідера. Орієнтація на низькі витрати, диференціація, пошук нових шляхів позиціонування своєї продукції. Гонка за безперервним удосконалюванням та інноваціями.
Стратегія «оборони і зміцнення»	Ускладнення доступу на ринок новим підприємствам. Претенденти на лідерство – зміцнюють позиції. Міцна оборона втримує існуючу частку ринку, захищає наявні конкурентні переваги.
Стратегія «слідування за лідером»	Застосування конкурентного тиску на підприємства, які не є лідерами, щоб сприяти їхньому перетворенню на послідовників, а не агресивних претендентів саме на лідерство

Джерело: складено автором

Проте ПрАТ «ККФ РОШЕН» має ряд бар'єрів, які ускладнюють його роботу на ринках кондитерської продукції, і така ситуація обумовлена високим рівнем конкуренції й наявністю великої кількості конкурентів, які випускають аналогічну продукцію.

2.3. Оцінка процесу просування продукції кондфабрики

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» працює на кондитерському ринку і піддається впливу цього середовища. Отож пропонуємо детально розглянути кондитерський ринок України і визначити позицію досліджуваного підприємства на ньому.

Ринок кондитерських виробів в Україні досить розвинений і насичений. Якщо дивитися на підсумки, то можна з упевненістю сказати, що українські споживачі люблять солодощі, тому розвиток у цій сфері є досить перспективним. Економічна автономія підприємств дає можливість виводити на ринок новий продукт, враховуючи клієнтуру. Внаслідок війни у 2014 році більшість виробників значно втратили свої ринкові позиції, в тому числі і ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Компанія увійшла в трійку лідерів української кондитерської галузі, займаючи лідируючі позиції на ринку шоколаду. Тому сучасним викликом є відновлення лідерства

за допомогою різних маркетингових методів, дій на робочому місці, зміни асортименту продукції тощо.

Український кондитерський ринок вважається динамічним ринком, що зумовлений безперервною появою нових підприємств для доповнення конкурентного середовища. Найбільша частка у 2018 році припадає на вітчизняне виробництво – загалом 94,2% (5459 компаній: 6 великих, 274 середніх і 5179 малих підприємств) [2].

Державна служба статистики України повідомила, що у 2018 році найбільше витрат українців припадає на продукти харчування – майже 290 млрд грн (43,3% від загальної вартості), з яких значна частка припадає на кондитерські вироби. На кінець 2018 року частка кондитерської галузі в збуті харчових продуктів становила близько 15%. В середньому по Україні на кондитерські вироби на душу населення витрачалося 250,14 грн. на місяць (7,1% від загальної вартості). Так, у цьому ж році підприємства реалізували солодоців, у тому числі цукру, на 22,1 млрд. грн. (24,7% продовольчого обороту, що стало найбільшою часткою) [2].

Треба зробити висновок, що українські споживачі – справжні любителі солодоців. Так, за даними сайту Mind, Україна входить у десятку лідерів за споживанням цукерок у світі. Близько 15 кг кондитерських виробів на людину на рік. Саме тому розвиток кондитерської галузі є досить привабливим і дає кожному виробнику можливість впроваджувати та реалізовувати нові продукти. Сьогодні український ринок кондитерських виробів відрізняється від закордонного тим, що вітчизняні підприємства не можуть забезпечити такий широкий асортимент солодоців. Вітчизняний виробник дотримується стратегії копіювання стратегічних дій лідера. Вони прихильники консервативних поглядів. І лише кілька років тому, побачивши, що імпортні солодоці з цікавими смаками та начинками користуються попитом у населення, почали впроваджувати нові продукти, експериментуючи зі смаками. Більшість із цих експериментів – це не новий смак, а новий вид начинки (консистенція, змішування різних смаків) із відомими смаками (полуниця, чорниця, трюфелі, апельсини, карамель, горіхи, родзинки тощо). Найбільше таких змін зазнали шоколадні плитки. Хоча у

вітчизняних виробників не було дивних екзотичних смаків, до стандартних почали додавати нові лінійки: шоколад з джемом, з сіллю, з «вибуховою» карамеллю, з насінням чіа, з печивом, з вафлями, з кокосом, з чилі. перець, приправлений яблуками і гренадинами, вишнею і чорною смородиною та ін.

Загалом шоколад та шоколадні вироби завжди були популярними серед населення України, і за деякими даними українець з'їдає близько 2 кг шоколаду на рік. За статистикою, 73% українців є постійними споживачами шоколаду. За популярністю серед кондитерських виробів шоколад знаходиться на другому місці і займає, як уже зазначалося, 26,5% від загальної кондитерської промисловості [6].

На рисунку 2.5 представлена статистична інформація за 2020 рік щодо структури ємності ринку шоколаду.

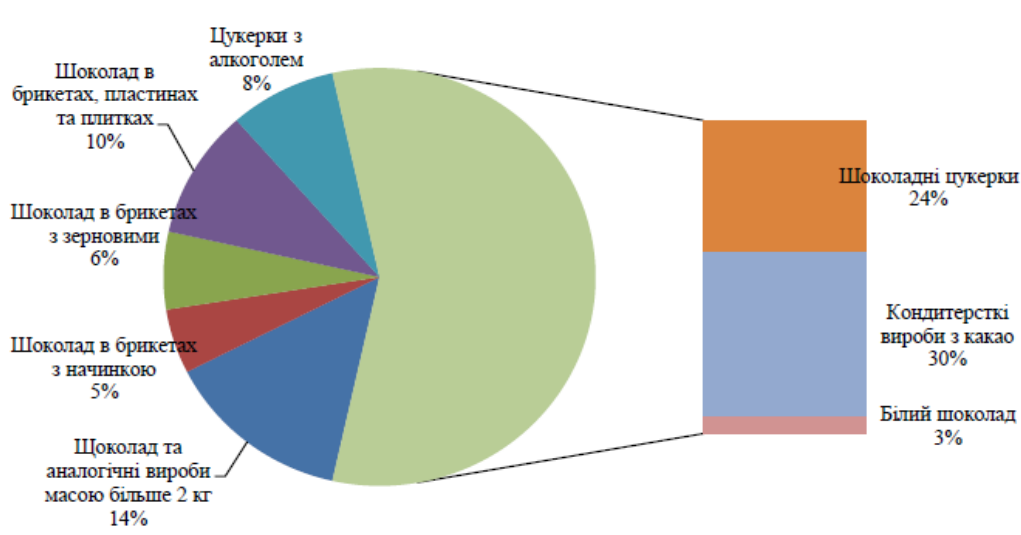


Рис. 2.5 Структура ринку шоколадної продукції України за типом, станом на 2020

р

Джерело: [6]

Лідером у структурі споживання є шоколад та готові харчові продукти, що містять какао в упаковках масою менше 2 кг (85,5%), з яких найбільше споживають шоколад (38%), а найменше – шоколад з начинкою (2%) і з зерном, горіхами та іншими природними домішками (10,5%).

Сьогодні модні тенденції заохочують до здорового способу життя. Більшість людей стежать за своїм харчуванням, ретельно вибираючи продукти і відкладаючи улюблену плитку шоколаду через його склад, високий вміст цукру. Завдяки такому підходу до вибору шоколаду, за даними Pro-Consulting, у 2018 році стали популярними шоколадні плитки з цілими горіхами (+77,4% порівняно з 2017 роком). Тобто, навіть якщо споживач дозволяє собі солодощі, він шукає ті, які принесуть найбільшу користь організму, а горіхи якраз мають масу корисних властивостей [6].

У ПрАТ «Київська кондитерська фабрика “Рошен” є кілька шоколадних плиток: чорний і молочний з цільним фундуком і три шоколадки ручної роботи від майстрів, тож доцільно було б розробити ще одну новинку. Так досліджувана компанія У ПрАТ «Київська кондитерська фабрика “Рошен” займається експортом своїх товарів, пропонуємо поаналізувати динаміку експорту та імпорту кондитерських виробів в Україні за період 2011-2020 рр (див. рис. 2.6)

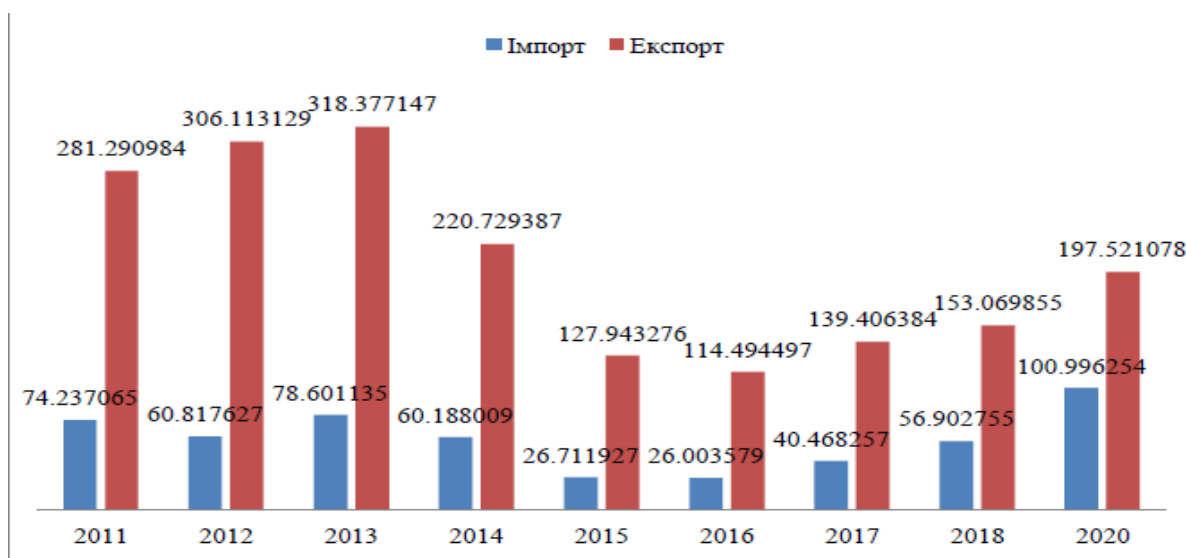
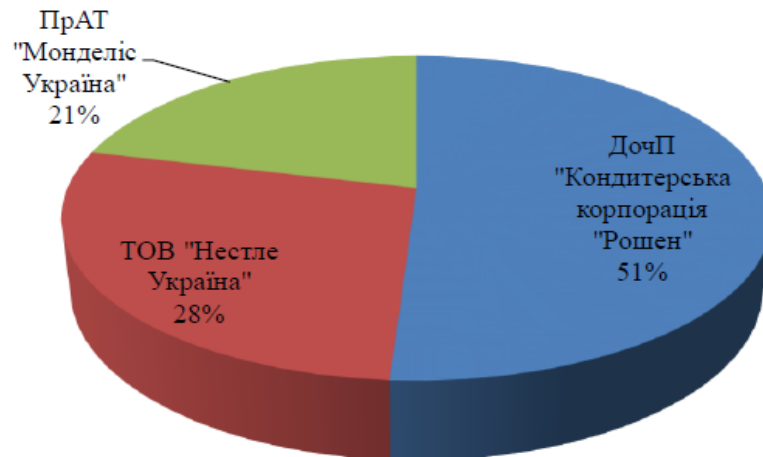


Рис. 2.6 Динаміка експорт та імпорту кондитерських виробів в Україні за період 2011-2020 рр, млн. дол. США

Джерело: [6]

Як ми бачимо з рисунка 2.6 українських експорт в рази перевищує імпорт, що свідчить про позитивне торговельне сальдо кондитерськими виробими. Також можна спостерігати, що в 2015-2016 рр відбувся спад як імпорту так і експорту, в основному

через початок війни на Сході України. Навіть не зважаючи на пандемію Коронавірусу в 2020 році експорт кондитерських аиробів виріс на 29% в порівнянні з 2019 роком. В підсумку дослідимо структуру найбільших експортерів кондитерських виробів за виручкою від реалізації (див. рис. 2.7)



Структура експортерів кондитерської продукції за виручкою від реалізації, станом на 2020 р, %

Джерело: [6]

На основі нище наведеного рисунка, ми бачимо, що основним експортером кондитерських виробів в Україні є корпорація Рошен.

У результаті проведеного аналізу було виявлено, що продуктами-лідерами на ринку кондитерських виробів України є борошняні вироби, але найбільшу частку на ринку кондитерських виробів у грошовому вираженні у 2020 році мав сегмент шоколадних. Не залишає сумнівів, що основним лідером ринку є корпорація Roshen, предметом діяльності якої є:

- 1.Виробництво карамелі.
- 2.Виробництво драже.
- 3.Виробництво шоколаду.
- 4.Борошняні вироби.

Споживачами кондитерської продукції підприємства є усі вікові групи населення.

Поряд з цим дуже потрібно правильно відсегментувати ринок й дати кожній групі споживачів відповідну продукцію: молодим людям – шоколадні батончики й вафлі із різними наповнювачами; дітям – яскраву карамель, гарні солодощі із сюрпризом, людям середнього віку - гарно оформлені цукерки, трюфеля із натуральною начинкою; старшому поколінню – знайомі ним солодощі.

Основні споживачі ККФ «Roshen» розташовані у великих містах держави і за кордоном. Асортимент нараховує близько 340 видів цукерок, карамелі, печива, вафель, шоколаду, мармеладу й тортів при загальному обсязі виробництва 450тисяч.тонн на рік. ПрАТ «ККФ РОШЕН» працює із 40 дистриб'юторами в Україні та 100 - в країнах СНД. Продукція експортується в Латвію, Литву, Узбекистан, Молдову, Казахстан, Естонію, США, Канаду, Німеччину та Ізраїль. «Рошен» випускає різноманітні види кондитерської продукції: вафлі, цукерки, карамель, драже, борошняні вироби.

1. Карамель 68.4%;
2. Драже 2.5 %;
3. Цукерки неглазуровані 2.8%;
4. Цукерки глазуровані 13.8%;
5. Борошняні вироби 12.4% та інші [18].

Карамель займає велику частку у виробництві. Це пояснюється низькою ціною та відносно тривалим терміном зберігання. Підсумовуючи усе вищесказане, можна говорити про те, що підприємство має позитивний імідж, і також займає досить сильну позицію на ринку України.

Корпорація «Рошен» запровадила систему управління якістю, що відповідає вимогам ISO 9001:2000, задля донесення до споживача інформації щодо політики в галузі менеджменту якості підприємств, а також надання йому необхідних доказів. Це підтверджується наявністю в кожній із підприємств Корпорації «Сертифікатів відповідності». Усі кондитерські фабрики Корпорації, у тому числі і ПрАТ «ККФ «Рошен», мають необхідне обладнання для здійснення контролю якості продукції та проведення відповідних досліджень. Розробку технологій та запуск кондитерських

виробів високої якості здійснюють фахівці, що пройшли атестацію й навчання в спеціалізованих іноземних центрах. [18]

Обсяг виробництва продукції підприємства забезпечується за рахунок випуску такої її номенклатури: хліб та хлібобулочні вироби; сухарі, печиво, пироги та тістечка тривалого зберігання; какао, шоколад та цукристі кондитерські вироби (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Обсяги виробництва основних видів продукції ПрАТ «ККФ «Рошен» за
2018-2020 рр.**

Показник	2018р		2019р		2020р	
	у натуральній формі (фізична од.вим.)	у грошовій формі (тис.грн)	у натуральній формі (фізична од.вим.)	у грошовій формі (тис.грн)	у натуральній формі (фізична од.вим.)	у грошовій формі (тис.грн)
1	2	3	4	5	6	7
10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів	5032	88892.5	5152	92084	5902	142521.5
10.72 Виробництво сухарів, печива, пирогів і тістечок тривалого зберігання	17342.9	129174	18082.7	143174	19556.9	197174.1
10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів	1203.5	14245.4	1504.6	23946.9	1833.4	33648.4
Всього	23578.4	232312	24739.3	259205	27292.3	373344

Джерело: складено автором

Структура продукції, яка випускається ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», подана на рис. 2.8.

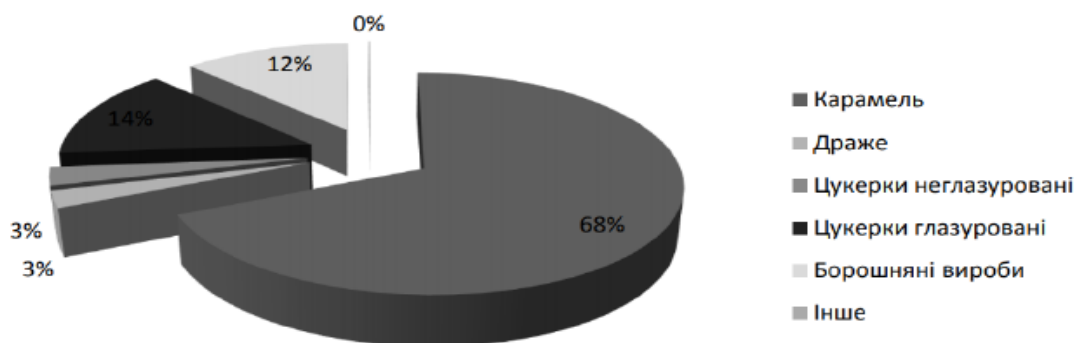


Рис. 2.8. Структура продукції, яка випускається ПрАТ «ККФ «Рошен»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На території України працює власна мережа фірмових магазинів, представлена 69-ма магазинами. До споживачів продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» можна віднести практично всі вікові групи населення і вони, як правило, розташовані у великих містах України і прилягаючих областях. При цьому при виробництві та реалізації важливим моментом виступає сегментація ринку продукції з виділенням груп основних споживачів, а саме: діти, молоді люди, люди середнього віку, старше покоління.

Стратегічними партнерами «Рошен» по реалізації продукції є: ТОВ «Прикарпатський торговий дім» (Тернопільська, ІваноФранківська і Чернівецька області); ТОВ «ДиАД» (м. Дніпро й область, за винятком м. Кривий Ріг); ТОВ «Спарк» (Запорізька область); ПФ «Союз» (Харківська область); ТОВ «Харчпак» (Житомирська область); ТОВ «Ходак» (Черкаська й Кіровоградська області), ТОВ «Будінформ» (Сумська область) [18].

Для реалізації продукції ПрАТ «ККФ РОШЕН» користується різноманітними каналами розподілу.

Каналами першого рівня є роздрібна мережа. Даному каналу характерні підприємства, що є торговою мережею, за допомогою відбувається реалізація напоїв підприємства. До таких компаній можна віднести мережі супермаркетів «АТБ», яка є контрагентом підприємства. ПрАТ «ККФ РОШЕН» реалізує продукцію роздрібному торговцю, і роздрібний торговець реалізує кінцевому споживачу. Супермаркети даної

мережі знаходяться в Києві й інших містах України. Оцінемо дані, щодо реалізації продукції ПрАТ «ККФ РОШЕН» в натуральному виразі мережі «АТБ» за 2020 рік (табл.2.15).

Таблиця 2.15

Реалізація продукції ПрАТ «ККФ РОШЕН» у мережі супермаркетів «АТБ» у 2020

р.

Маршрут руху	Контрагент	Обсяг реалізації в натуральному виразі, тис. т
Вінниця-Одеса-Вінниця	АТБ Одеса	25,1
Вінниця-Харків-Вінниця	АТБ Харків	234,9
Вінниця-Запоріжжя-Вінниця	АТБ Запоріжжя	8,2
Вінниця-Біла Церква-Вінниця	АТБ Біла Церква	63,85
Вінниця-Черкаси-Вінниця	АТБ-Черкаси	46,7

Джерело: складено за даними підприємства

Як видно з табл. 2.15, кондфабрика здійснює відвантаження саме роздрібним мережам лише в 5 точках України, а решта продукції реалізовується каналами іншого рівня через посередників.

Що стосується каналу аме другого рівня, то він частіше застосовується в діяльності корпорації. Кондитерська продукція виробляється у певній кількості (оптовими партіями), і переважно на замовлення оптових підприємств, і тільки потім оптові пкомпанії реалізують через роздрібну мережу. Оскільки до складу холдингу ПрАТ «ККФ РОШЕН» входить велика кількість фабрик, ККФ РОШЕН також постачає продукцію у рамках підприємств холдингу, які займаються самовивозом продукції.

Висновки до розділу 2

Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) «Київська кондитерська фабрика «Рошен» являється складовою частиною корпорації «Рошен», що є одним з найбільших компаній з виробництва кондитерських виробів у світі. Асортимент підприємства складає на сьогодні більше 320 найменувань кондитерських виробів високої якості. Виробництво орієнтоване саме на виготовлення шоколадних й карамелі, ірису,

желейних цукерок, шоколадних плиток й батончиків, вафель, печива, тістечок й тортів, бісквітних рулетів,. Деякі із них не мають аналогів на вітчизняному ринку. Київська фабрика «Рошен» – одна із найстаріших серед усіх фабрик корпорації.

Усі кондитерські фабрики корпорації забезпечені обладнанням задля моніторингу контролю якості продукції й відповідних досліджень. Розробкою технологій й запуском високоякісної кондитерської продукції займаються спеціалісти, що пройшли атестацію й навчання в спеціалізованих іноземних центрах. Велика кількість продукції представлена в Європі, Грузії, Китаї, Україні, США, Канаді, Казахстані, Вірменії Японії, Кореї, й інших країнах, загалом в 55 країнах світу.

Безпосередніми конкурентами ПрАТ «ККФ «Рошен» являються вітчизняні підприємства, що виробляють аналогічну продукцію: ПАТ «Конті», Корпорація «Бісквіт-шоколад», ПАТ «Львівська Кондитерська Фабрика «Світоч», ПрАТ «Кондитерська Фабрика «АВК» м. Дніпро», ПрАТ «Монделіс Україна», ПрАТ «Житомирські ласощі», ПАТ «Полтавокондитер».

Таким чином, обсяг виробництва продукції протягом 2016-2019 років щорічно скорочувався, однак з 2020 р. виробництво зросло на 3 вп. Аналогічна тенденція характерна для суми чистого доходу підприємства, станом на 2020 рік чистий дохід від реалізації склав 259 205 тис. грн., що на 12 вп більше, аніж в попередньому році, валовий прибуток підприємства у 2019 величина збільшилась на 8 %, починаючи з 2020 року показник зменшувався (в 2018 – на 9 %, в 2019 – на 45 19 %), однак в 2020 році валовий прибуток зріс на 10 %.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПРОЄКТУ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ККФ «РОШЕН» НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

3.1. Удосконалення системи просування продукції ПрАТ «ККФ «РОШЕН» на зовнішні ринки

Сьогодні потреба ПрАТ «ККФ РОШЕН» у виході на міжнародний ринок дуже велика. Співробітництво з країнами ближнього і далекого зарубіжжя є наслідком ефективної роботи відділу із зовнішньоекономічних зв'язків підприємства.

Головна мета підприємства – сприяти збільшенню прибутків. Вивчення ринків збуту, визначення номенклатури виробів, що випускаються, встановлення цін й інші питання маркетингових досліджень метою є формування оптимальних умов реалізації товарної продукції. Таким чином, вихід на зовнішній ринок, де існує жорстка міжнародна конкуренція, можливий тільки за умови використання сучасних методів управління й ефективного маркетингу.

Під час входу на зовнішній ринок необхідно визначити безліч параметрів, у тому числі: макро- і мікроекономічні чинники, сильні та слабкі боки компанії, ринкового середовища, соціально-економічні й політичні чинники, що впливають на діяльність господарюючих суб'єктів. Окрім того, ефективний аналіз середовища ПрАТ «ККФ РОШЕН» повинен включати в себе аналіз усього світового ринку, щоб не залишити поза увагою нові тенденції, нових конкурентів і нові ринкові можливості.

Просування товару на вітчизняні та міжнародні ринки є невід'ємною частиною маркетингу кондфабрики.

В Україні існує необхідність посилення ефективності просування продукції на внутрішні й міжнародні ринки із урахуванням особливостей розвитку. Ефективне просування потребує ретельного планування й бюджетування, урахування тенденцій методів просування в Україні й світі.

Для підвищення ефективності просування необхідні чітка стратегія й комплексне

використання всіх елементів системи просування. Наявно багато методів просування товару й результати аналізу дають можливість рекомендувати «РОШЕН» активізацію маркетингових комунікацій за допомогою Інтернет, що сьогодні являється найперспективнішим із погляду ефективності. ПрАТ «ККФ РОШЕН» необхідно спиратися на досвід розвинених країн: системно здійснювати управління просуванням, використовувати нестандартні й найсучасніші його способи з урахуванням особливостей міжнародного середовища.

Для ефективного управління просуванням ПрАТ «ККФ РОШЕН» варто дотримуватися таких основних рекомендацій [3]:

- аналіз можливих засобів просування (реклама, стимулювання збуту тощо);
- інвестування в системи управління клієнтами. Слід онлайн відслідковувати специфіку попиту й купівельну поведінку та, відповідно, орієнтуватися саме на неї;
- генерування творчих ідей для просування;
- проведення фін. аналізу для кожного типу просування (слід передбачати обсяги продажів, ризики під час просування, точку беззбитковості й потенційну віддачу від інвестицій);
- чітке надання клієнтам термінів початку й закінчення кампанії із просування;
- встановлення чітких маркетингових цілей компанії;
- розроблення маркетингової стратегії, базове призначення якої – взаємоузгодження маркетингових цілей фірми з її можливостями, та вимогами споживача, використання слабких позицій конкурентів й власних конкурентних переваг. Відповідно стратегія дасть змогу: змінити реактивну поведінку ПрАТ «ККФ РОШЕН» на проактивну; і координувати основні сфери діяльності, при цьому націлюючи їх на задоволення потреби споживачів з максимізацією прибутку; надання кількісного й якісного характеру діяльності компанії та можливості зосередитися на перспективних напрямках розвитку;
- конкретизація повідомлення в просуванні. Слід сформувати чіткий й міцний зв'язок між основними повідомленнями й товаром. Велике значення є у оптимальному

використання елементів брендингу (візуальне оформлення, назва товару, й позиціонування), високоякісні послуги спеціалістів із просування та попереднє тестування;

- системне залучення всіх працівників до процесу просування;
- накопичення й постійне аналізування інформації про клієнтів.

Стратегія просування на зовнішні ринки ПрАТ «ККФ РОШЕН» повинна включати п'ять основних елементів [4]:

1) цільову аудиторію. Необхідним являється пошук осіб, що з потенційних споживачів перетворюються на постійних. Для цього слід аналізувати поведінку існуючих споживачів, які під час виявлення проблем, що вирішує товар, дасть можливість надалі звернути увагу на найімовірніших потенційних клієнтів;

2) досяжні визначені цілі;

3) значення, цінність. Продукція повинна нести значну цінність саме для клієнтів, і маркетологи – переконати споживачів в необхідності товару;

4) обмежений доступ. Психологами доведено, що чим менша кількість товару досяжна, тим більше споживачів виявляють бажання його купити;

5) всеохоплююче просування.

Під час формування стратегії просування на зовнішні ринки ПрАТ «ККФ РОШЕН» варто орієнтуватися на ключові світові тренди щодо маркетингових комунікацій [5]:

1. Слідування моделі поведінки покупця. Маркетологи повинні координувати діджиталта офлайн-маркетинг, супроводжувати покупця від вибору товару і до замовлення, оплати, і доставки та подальшої комунікації.

2. Максимальна адресність саме рекламних звернень з допомогою використання онлайн-інструментів. Застосування програм блокування реклами здійснює актуалізацію оголошення, яке органічно інтегрується із пошуковою системою або контентом, і є цікавим для потенційного клієнта. Залучення завдяки соціальним проектам та інсайти покупців – дієвий спосіб просування великих брендів.

3. Використання 3D-відео для презентації й просування продукту внаслідок росту популярності відеоконтенту. Особистий досвід, що критичний для остаточного рішення про купівлю, може отриманий не лише у офлайновому магазині, а і у Інтернеті через тривимірне відео. Віртуальна реальність переходить із геймінгу до Інтернет-торгівлі.

4. Перетворення соцмереж на важливий канал просування.

5. Багатоканальний маркетинг. Рітейлери, так й B2B-продавці повинні інтегрувати власний кошик онлайн-покупця на сайті із різноманітними Інтернет-ресурсами та способами купівлі.

6. Масиви даних (Big Data) – це велике джерело статистичних даних що використовується маркетологами під час прийняття рішень.

7. Мобільний контент та його просування, і додатки – неодмінна умова успіху продавців уже зараз, а у майбутньому буде необхідним й для решти збутових компаній.

8. Активний розвиток відеоконтенту усіх типів. Стрімінг в режимі реального часу – це наступний етап в розвитку маркетингу.

9. Провідною є роль контенту, а допоміжною – контексту. Все більше гравців ринку шукають якісний трафік, який актуалізує сторітеллінг, природний та релевантний контенту.

10. Вирішальне значення збирання даних і аналізування результатів на всіх рівнях організації задля оцінки повернення інвестицій й планування подальших дій.

ПрАТ «ККФ РОШЕН» повинно враховувати основні світові тренди у стимулюванні збуту такі [6]:

– промоційні продукти дешеві відходять в минуле (виробники намагаються поширювати високоякісні та, відповідно, і найдорожчі промопродукти в якості уособлення якості їх основної продукції);

– споживачі надають перевагу «дружнім до навколишнього середовища» промопродуктам (90% опитаних стверджують, які роблять усе можливе, для ведення «дружнього до середовища стилю життя», і 42% склали сприятливішу думку про рекламодавця, за умови що промопродукт (записники, ручки, сумки тощо) був в

екостилі);

– упакування й презентування далі актуалізуються унаслідок активізації збуту за допомогою Інтернету (компанії та надалі прагнуть креативності в представленні продукції);

– технологічним промопродуктам притаманий значний вплив (87% опитаних, отримавши промо портативний акумулятор, виявили реальне бажання користуватися саме ним через його корисність, і 60% виявили бажання співпрацювати із рекламодавцем, який надав його);

– промопродукти є важливим, добре продуманим елементом саме маркетингової стратегії.

З активізацією використання цифрових технологій дедалі актуальнішим серед інших інструментів стає Інтернет-маркетинг. Його значною перевагою є те, що споживачі активно користуються Інтернетом, він сприяє прозорості та викликає позитивні емоції, а також пов'язаний із відносно нижчими витратами.

Світові витрати на рекламу в Інтернеті щорічно зростають у середньому на 12–20% і в 2021 р. можуть становили 253 млрд дол. [8].

До провідних інструментів сьогодні Інтернет-маркетингу відносяться: мобільна версія сайту, медіапросування продукту через контент, email-розсилки (особливо таргетовані), відеоконтент, А/В тести (безпосередня перевірка реакції цільової аудиторії на контент тощо). Активізується і застосування «партизанського маркетингу» – гнучкого, мобільного та маловитратного, спрямованого на пошук підприємством своєї маркетингової ніші, відмову від відкритого конкурування з потужними конкурентами та використання нетрадиційних, але ефективних способів просування.

Основні групи цих інструментів:

– інструменти масового впливу (avto performance, flashmob, street action, striking, partizan projection, viral video, people adv, viral game, WOM);

– інструменти локального впливу (provocative, pz sampling, life placement, ambient media, animal adv, illusion, mistery shoppers, graffiti, wild posting, brand space, airfield adv);

– інструменти цільового впливу (pizza adv, wc adv, blogging, waterpool adv, barber adv pz sms,) [9].

Ефективне просування потребує ретельного планування та бюджетування, урахування тенденцій розвитку. Серед різних методів просування результати аналізування дають можливість рекомендувати ПрАТ «ККФ РОШЕН» подальше активізування просування через Інтернет, що сьогодні є найперспективнішими з погляду ефективності, що також може бути як елемент підсилення фірмової торгівлі, що пропонується нами, як частини бізнес-проекту просування продукції на ринок Словачії.

Сьогодні потреба підприємств у виході на міжнародний ринок дуже велика. Головна мета, що ставитися перед підприємствами – сприяння збільшенню прибутків, – потребує вивчення ринків збуту, визначення номенклатури виробів, що випускаються, встановлення цін та інші питання маркетингових досліджень, які мають своєю метою формування оптимальних умов реалізації товарної продукції.

Нині одним із найбільш прогресивних та перспективних напрямів розвитку торгівлі являється створення й розвиток фірмових магазинів компаній, в тому числі й на закордонних ринках.

3.2. Відкриття фірмового магазину в Словачії для просування продукції кондфабрики

Функції фірмової торгівлі схожі із функціями звичайної торгівлі й полягають в реалізації споживчої вартості продукції шляхом доведення їх від компанії до споживача та реалізації грошової вартості продукції (зміна продуктової форми вартості на грошову). Проте головною метою фірмової торгівлі являється розширення ринку збуту та підвищення обсягу продажу продукції, які вироблюються фірмою [9].

Фірмовий магазин здійснює зразкову торгівлю й сервісне обслуговування продукції своєї номенклатури. Йому слід мати фірмовий знак, фірмове найменування, фірмову упаковку для товарів, які продаються, фірмовий одяг для своїх кадрів.

Фірмовий магазин може бути:

- з правом юридичної особи як самостійний суб'єкт господарювання;
- як структурний підрозділ (філія) без надання права юридичної особи.

Таким чином, перш за все підприємство фірмової торгівлі відрізняється належністю до певного підприємства-виробника. Це проявляється у створенні фірмового стилю, виборі фірмових кольорів при оформленні дизайну магазину і пошиття фірмового одягу для працівників магазину. Суттєве значення має фірмова символіка на товарній упаковці, фірмових цінниках, рекламних проспектах, фірмових пакетах. Якщо покупцю доведеться обирати з двох або більше однотипних товарів, то він підбере товар з найбільш відомою і добре зарекомендованою фірмовою символікою. Наявність спеціальних атрибутів (фірмовий стиль, знак, колір) впливає на рекламу фірми загалом. Але, на думку авторів, створення мережі фірмових збутових точок пов'язане з певними складностями, що виникають у виробничих підприємств, призначення яких полягає саме в виробленні якісної конкурентоспроможної продукції.

Отже, організація фірмової торгівлі власною продукцією, зокрема, відкриття кожної нової збутової одиниці, потребує залучення додаткових ресурсів, які завжди обмежені. Тому доцільно розробити уніфіковані стандарти, яких слід дотримуватися в процесі створення сукупності торгових точок. Розробки зручно прив'язувати до таких бізнес-процесів збутової діяльності.

Для підвищення ефективності роботи ПрАТ «ККФ РОШЕН» нами пропонується відкрити фірмовий магазин в Словачії місто Любляна, оскільки там зосереджена найбільша кількість українських біженців, і вартість аренди приміщень в даному місті не таке дороге, як в столиці від 2000 євро/міс.

Розрахуємо вартість відкриття фірмового магазину в м. Любляна (див. табл. 3.1).

Отже для відкриття фірмового магазину в словацькому місті ПрАТ «Рошен» потребуватиме 1617 тис. грн.,

Таблиця 3.1.

Витрати на відкриття фірмового магазину в м. Любляна, Словачія

Показник	Значення грн./міс	
	грн./міс	грн./рік
Оплата персоналу	30000	360000
Витрати на електроенергію	11340	136080
Опалення	4200	50400
Охорона об'єкту	450	5400
Орендна плата	75600	907200
Обладнання та декорування		100000
Оформлення дозвільної документації		58000
Всього	121590	1617080

Джерело: складено автором

В якості основних способів залучення нових клієнтів ПрАТ «ККФ РОШЕН» можна виділити наступні:

- яскрава рекламна вивіска над входом в торгову точку;
- роздача листівок по поштових скриньках;
- розміщення зовнішньої реклами;
- великі знижки в перший місяць роботи магазину;
- регулярне проведення акцій і конкурсів.

Усе це має підкріплюватися хорошим асортиментом, грамотною викладкою товару, контролем за свіжістю, ввічливим і чуйним персоналом. Базою для формування асортименту є розробка підприємством асортиментної політики. Вона являється спрямованою побудовою оптимальної асортиментної структури з товарної пропозиції, і при цьому за основу приймають, з одного боку, споживчі вимоги визначених груп, і з іншого – це необхідність забезпечення найбільш ефективного застосування підприємством технологічних, сировинних, фінансових й інших ресурсів з метою виробництва продукції з найменшими витратами. На сьогоднішній день рекламна підтримка вже працює на ринку Словачії тому додаткових витрат ми плануватимемо, крім того для наших співвітчизників «Рошен» відомий бренд, що не потребує додаткового рекламування.

Товарний асортимент являє собою всю сукупність товарної продукції, яку

пропонує торгове підприємство своїм покупцям.

Він має 7 вимірювань:

- 1) ширина – кількість різних продуктових лінійок, які пропонує компанія;
- 2) глибина – кількість різновидів товарів в продуктивій лінійці;
- 3) висота – середня ціна продуктової лінійки;
- 4) новизна – здатність підібраних продуктових лінійок задовольняти потреби ринку, які змінилися за рахунок нових товарів. Коефіцієнт новизни характеризується появою нових різновидів товарів за певний часовий проміжок;
- 5) сумісність – рівень взаємодоповнюваності і сполучуваності різних асортиментних груп;
- 6) стабільність – властивість зберігати асортиментну матрицю з найбільш затребуваних і прибуткових асортиментних позицій;
- 7) повнота – це відповідність фактичної наявності всіх видів товарів розробленому асортиментному переліку, договорам з постачальником або ж середньогалузевим стандартам.

Асортимент кондитерського магазину повинен бути якомога різноманітнішим. Це посприє зростанню потоків клієнтів і збільшенню розміру середнього чеку покупки. Для поліпшення формування асортименту товарів можна задіяти формулу «золотого перетину», що являє собою пропорцію у вигляді відсоткового співвідношення (62 % / 38 %) [9].

Так, наприклад, рекомендовано складати товарний асортимент з 62 % товарів, які користуються підвищеним попитом за рахунок доступної ціни і 38 % більш дорогої продукції.

Розрахуємо, які обсяги реалізації очікує отримати ПрАТ «ККФ РОШЕН» з допомогою методу зі стандартного розподілу ймовірностей:

$$ОП = \frac{O + 4 \times B + П}{6} \quad (3.1)$$

де О – є оптимістичний прогноз;

В – є найбільш вірогідний прогноз;

П – є песимістичний прогноз.

Для визначення саме прогнозних обсягів з реалізації продукції на проектний рік на підприємстві було проведено опитування провідних спеціалістів і керівників відділів ПрАТ «ККФ РОШЕН» та отримано такі результати:

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів ПрАТ «ККФ РОШЕН»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Зміна обсягів реалізованої продукції, %	1,90	1,30	1,10	0,70	1,50	2,00	1,40	1,05	1,70

Джерело: розраховано автором

Для проведення подальшого аналізу слід впорядкувати отримані результати опитування експертів ПрАТ «ККФ РОШЕН» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Впорядковані результати з опитування експертів ПрАТ «ККФ РОШЕН»

Експерти ПрАТ «ККФ РОШЕН»	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Зміна обсягів реалізованої продукції, %	0,70	1,10	1,30	1,40	1,50	1,50	1,70	1,90	2,00

Джерело: складено автором.

Величини отриманого прогнозу необхідно перевірити за надійністю і типовістю.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, яке характеризує розсіювання думок експертів ПрАТ «ККФ РОШЕН» відносно середнього значення у табл. 3.4.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad \alpha = \sqrt{\frac{1,2825}{9}} = 0,380$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, що характеризує однорідність сукупності саме думок експертів ПрАТ «ККФ РОШЕН».

Таблиця 3.4

Розсіювання думок окремих експертів ПрАТ «ККФ РОШЕН»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Разом
Обсяги реалізації продукції тис. грн.	0,70	1,10	1,30	1,40	1,50	1,50	1,70	1,90	2,00	
$O_{сер}$	1,45									
Відхилення $\Delta O=(O_i-O)$	-0,750	-0,350	-0,150	-0,050	0,050	0,050	0,250	0,450	0,550	
ΔO^2	0.5625	0.1225	0.0225	0.0025	0.0025	0.0025	0.0625	0.2025	0.3025	1.2825

Джерело: складено автором.

Визначимо коефіцієнт варіації, що характеризує однорідність сукупності усіх думок експертів ПрАТ «ККФ РОШЕН».

$$\tilde{\omega} = \frac{\alpha}{O_{сер}} * 100\% = \frac{0,38}{1,45} * 100\% = 26,2\%$$

Оскільки $w < 33\%$, відповідно сукупність думок експертів ПрАТ «ККФ РОШЕН» можна вважати однорідною, це вказує на можливість використання отриманих експертних оцінок для подальших розрахунків.

Складемо прогноз обсягів реалізації продукції ПрАТ «ККФ РОШЕН» за методом стандартного розподілу ймовірностей. На базі даних табл. 3.4 визначимо оптимістичне, найбільш вірогідне й песимістичне значення саме експертного прогнозу.

За найбільш вірогідне зростання обсягів реалізації (В) приймаємо: 1.5%,

за оптимістичним прогнозом (О) зростання обсягів реалізації кондитерської продукції становитиме 2.0%,

песимістичний прогноз в свою чергу (П) складає 0.7%.

Розраховуємо очікуване значення по зміні обсягів продукції:

$$OП = \frac{O+4*В+П}{6} = \frac{0,7+4*1,5+2,0}{6} = 1,45\%$$

Внаслідок зростання обсягів реалізованої продукції зокрема чистий дохід підвищиться на 1.45% і в свою чергу зростуть й повні витрати на виготовлення додаткових обсягів продукції й доставку продукції. Поскільки відомо розподіл змінних

й постійних витрат, у такому випадку можемо провести розрахунок зростання змінних витрат на виробництво.

Розрахуємо зміни чистого доходу й змінних витрат на виробництво.

$$\Delta ЧД = 373344 * 1,45 / 100 = 5413,488 \text{ тис. грн.}$$

Структуру асортимента з прогнозом реалізації представлено в додатках.

Відповідно і зростуть витрати на виробництво продукції

$$\Delta В = 318238 * 1,45 / 100 = 4614,5 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Приріст загального прибутку} = 5413,488 - 4614,5 = 798,9 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Відповідно приріст чистого прибутку} = 798,9 * 0,82 = 655,13 \text{ тис. грн.}$$

Оцінемо ефективність запропонованого заходу.

Початкові інвестиції, що пов'язані з відкриттям фірмового магазину РОШЕН, дорівнюватимуть

$$K_n(\Pi) = 1617 \text{ тис. грн.}$$

А додатковий чистий прибуток ($\Delta \text{Пр}_ч$) згідно результатів розрахунків склав 655.13 тис.грн.

Термін окупності капітальних вкладень (недисконтований) розраховуємо за формулою:

$$T = K_n / \Delta \text{Пр}_ч = 1617 / 655,13 = 2,46 \text{ роки}$$

Визначимо доцільність капітальних вкладень з врахуванням дисконтування проекту протягом терміну їх служби.

Проект дисконтуватиметься за ставкою на рівні не менше ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційного банку. В грудні 2022 року облікова ставка НБУ складає 25 %.

Оскільки запропонований захід передбачає відкриття фірмового магазину в м. Гданськ, і при цьому планується зростання продажів, у нашому випадку саме чистий грошовий потік буде складати:

$$\text{ЧГП} = \Delta \text{Пр}_ч = 655,13 \text{ тис. грн.}$$

Теперішню вартість (ТВ) майбутніх грошових потоків за усьє життєвий цикл

проекту розраховуємо за формулою:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \alpha_i, \quad (3.2)$$

де ЧГП – чистий грошовий потік i -го року терміну життєвого циклу проекту;
 p – це ставка дисконту.

Розмір коефіцієнтів приведення визначаються на основі ставки дисконту за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i} \quad (3.3)$$

де i – рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження у якому оцінюються у теперішній час.

При ставці дисконту – 25 %

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = 1 / (1+0,25)^1 = 0,80;$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = 1 / (1+0,25)^2 = 0,64;$$

$$3 \text{ рік } \alpha_2 = 1 / (1+0,25)^3 = 0,512;$$

$$4 \text{ рік } \alpha_2 = 1 / (1 + 0,25)^4 = 0,410;$$

$$5 \text{ рік } \alpha_2 = 1 / (1 + 0,25)^5 = 0,328;$$

Теперішня сума вартостей майбутніх грошових потоків, що накопичені за весь життєвий цикл проекту ($\sum ТВ$) буде дорівнювати:

$$\sum HB = 655 * (0,80 + 0,64 + 0,512 + 0,410 + 0,328) = 1761,83 \text{ тис.грн.}$$

Чисту теперішню вартість (ЧТВ) розраховується різницею між сумою нинішніх вартостей, і накопичених протягом життєвого циклу проекту, та початковими інвестиціями за формулою:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПІ = \quad (3.4)$$

$$1761 - 1617 = 144,83 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період повернення інвестицій визначають діленн початкових

інвестицій на середньорічну нинішню вартість:

$$T_z = \frac{PI}{NB_{cp}} = \quad (3.5)$$

$$1617 / 352,37 = 4,5 \text{ року,}$$

де NB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$NB_{cp} = \sum NB_i / N = 1761 / 5 = 352,37 \text{ тис.грн}$$

Індекс доходності визначаємо відношенням чистої теперішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = ЧНВ/PI = 144,83/1617 = 0,1 > 0$$

Індекс прибутковості визначаємо відношенням суми теперішніх вартостей, накопичених за уесь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$PI = \sum NB_i / PI = 1761 / 1617 = 1,08 > 1$$

На базі проведених розрахунків можна говорити про доцільність впровадження фірмового магазину в Словачії.

Оскільки це зовнішньоекономічна операція слід також розрахувати експортні витрати, але оскільки вони нараховуються до оптово-відпускної ціни продукції, вони мають вплив лише на розрібну ціну для словацького споживача.

Плануємо реалізовувати продукцію на умовах поставки DAP- Любляна, при цьому вартість експортного товару становитиме:

Вартість товару за оптово-відпускнуою ціною 5413,488 тис.грн

Витрати на транспортування автомобільним транспортом з м. Вінниця до м. Любляна $877 \text{ км} * 25 \text{ грн} = 21,9 \text{ тис.грн.}$

Страховання $5413,488 * 3\% = 162,4 \text{ тис.грн.}$

Оформлення митної документації 5 тис.грн.

Отже контрактна вартість за умовами поставки DAP- Любляна складатиме $5413,488 + 21,9 + 162,4 + 5 = 5602,788 \text{ тис.грн.}$ або 140, 05 тис.євро.

Оцінимо вплив заходу на основні показники роботи ПрАТ «Рошен», табл. 3.5

Таблиця 3.5

Вплив заходу на основні показники діяльності ПрАТ «ККФ «Рошен»

Показники	2020 р.	Проектний рік	Відхилення	
			абс	відн
1	2	3	4	5
Дохід від продажів продукції (товарів, і робіт, послуг), тис. грн.	373344	378758	5413,5	1,43
Собівартість проданої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	318238	322853	4614,5	1,43
Адміністративні витрати, тис.грн.	29 950	29950	-	-
Витрати на збут, тис.грн.	4 568	6185	1617	26,14
Повні витрати, тис.грн.	352 756	358 988	6 232	1,74
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	55106	55904,9	798,9	1,43
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток), тис. грн.	11125	11780	655	5,56
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток (збиток), тис. грн.	11887	12542	655	5,22
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток), тис. грн.	13077	13732	655	4,77
Витрати на 1 реалізованої продукції, грн	0,949	0,949	0,00	-
Рентабельність продукції, %	3,15	3,28	0,13	3,89

Джерело: складено автором

Отже з даної таблиці ми бачимо, що відкриття фірмового магазину «РОШЕН» в словацькому місті Любляна є достатньо прибутковим, хоча й окупить через 4,5 роки за умови не нарощення обсягів реалізації, хоча перспективи для даного нарощення є.

3.3. Управлінське забезпечення просування продукції на зовнішньому ринку

Для того, щоб спланувати будь-який проєкт, в першу чергу слід зрозуміти, із чого він складається, і які роботи треба виконати, для досягти цілей проєкту. І саме для цього і застосовується інструмент, який називається – Ієрархічна структура робіт (ІСР) або на англ. – Work breakdown structure (WBS).

Найпоширеніші підходи до побудови ІСР, які створюються і використовуються компаніями або організаціями для більш ефективної організації та здійснення своїх проєктів:

«Продуктова» ІСР – побудова ІСР за компонентами продукту проєкту. Як

елементи ІСР вибираються елементи продукції проекту, і його матеріальні результати. Для визначення назв пакетів робіт й окремих робіт використовуються саме іменники [6, с. 33].

«Продуктова» Ієрархічна структура робіт для ПрАТ «Рошен» в рамках проекту просування продукції на зовнішні ринки представлено на рис. 3.2, вона необхідна проектному менеджеру задля спілкування з замовником проекту. Замовнику лід бачити, що й коли менеджер здаватиме йому, чи усі продукти проекту будуть представлені йому тощо [7].



Рис. 3.2. Ієрархічна структура робіт проекту просування продукції ПрАТ «Рошен» на ринок Словачії

Джерело: складено автором

Також можна запропонувати формування «географічної» ІСР – побудова ІСР за місцем розташування складників продукту проекту, і за географічним розподілом команди проекту.

Географічний підхід до побудови ІСР (рис. 3.3) доцільний для просторово розподілених проектів, для міжнародних проектів.

Проект передбачає створення фірмового магазину «Рошен» у Словачії м. Любляна. Актуальність проекту визначається тим, що у світі збільшується кількість українців, що залишили країну у зв'язку з воєнними подіями. Створення фірмового магазину у місті – сприятиме забезпеченню українців вітчизняною продукцією за кордоном.

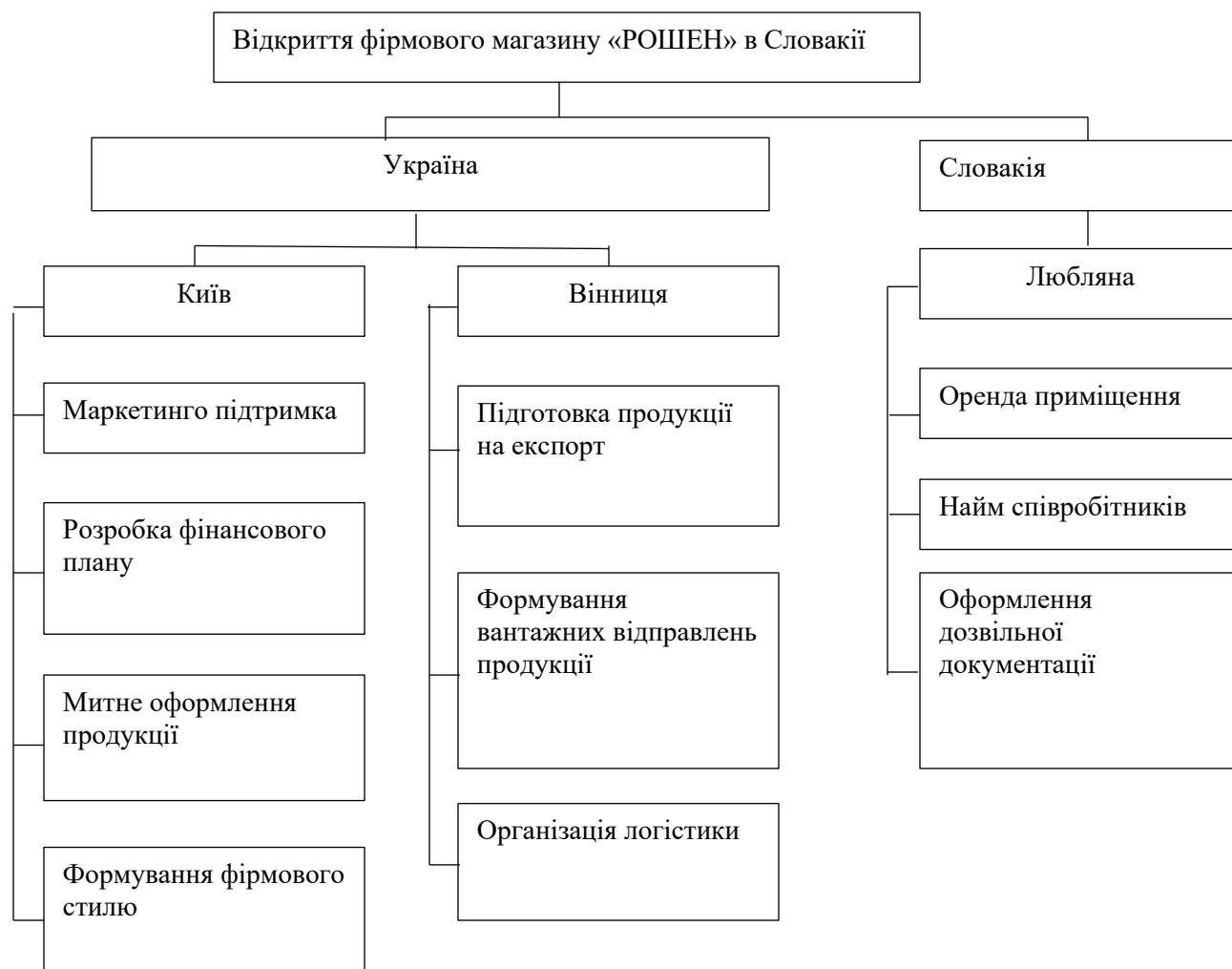


Рис. 3.3. Географічна структура ІСР просування продукції на ринок Словачії

Джерело: складено автором

У таблиці 3.6. проаналізований проєкт створення фірмового магазину у м. Любляна, Любляна за традиційною класифікацією проєктів [12].

Таблиця 3.6.

Аналіз проєкту ідкриття фірмового магазину «РОШЕН» в м. Любляна

Класифікаційна ознака	Тип проєкту
1	2
за метою реалізації	комерційний
за характером змін	стратегічний
за масштабом (розміром)	малий
за тривалістю (строками реалізації)	коротко-строковий

1	3
за галузевою приналежністю	у сфері торгівлі
за специфікою кінцевого продукту	змішаний (економічно-соціальний)
за функціональним спрямуванням	дослідження і розвитку
за ступенем складності (класом)	моно-проект
за характером залучених сторін	міжнародний
за складом й структурою залучених організацій	багатофункціональний.
за вимогами до якостей проекту	стандартний.
за ступеню взаємного впливу	незалежний.

Джерело: складено автором

Оскільки різні підходи до побудови ІСР вимагають різних організаційних структур і стилів управління під час реалізації проекту, було попередньо проаналізовано організаційну структуру проекту за основними критеріями, отже, проект відкриття фірмового магазину «РОШЕН» в Словачії має функціональну організаційну структуру та обрано стиль управління керівника проекту – демократичний, який передбачає високий ступінь делегування повноважень.

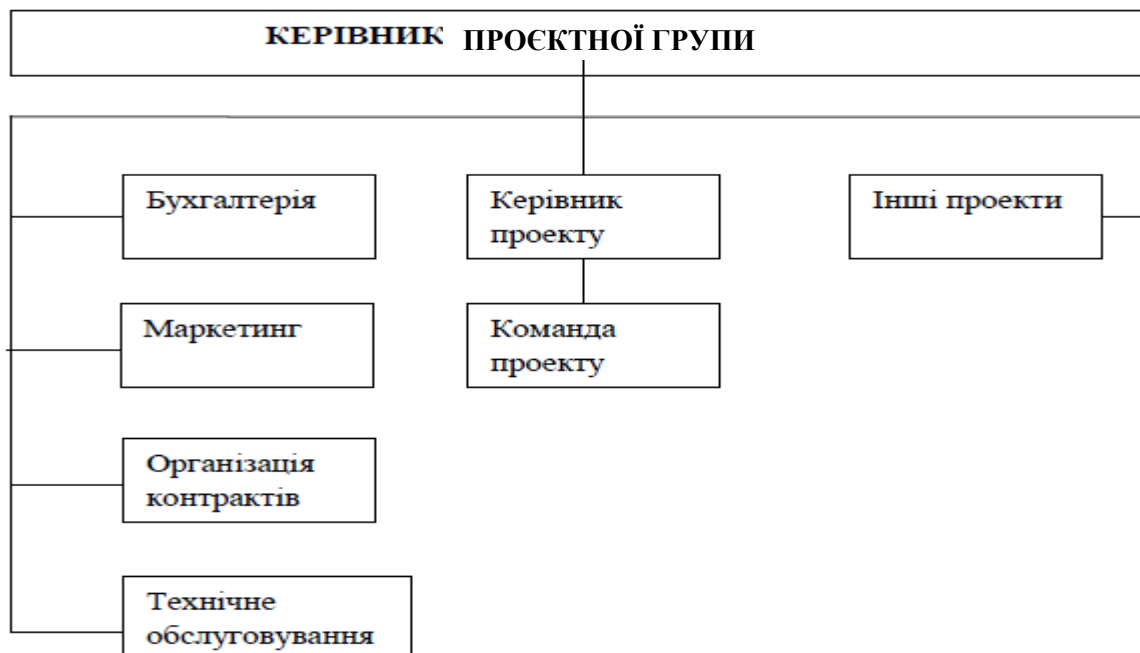


Рис.3.4. Організаційна структура бізнес-проекту з відкриття фірмового магазину в Словачії

Джерело: складено атвором

Ефективне управління проектом має розглядатися з позицій як системного підходу, так і з позицій окремих відповідних складових (компонентів, елементів, частин) такої системи, які це відображено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Матриця відповідальності RAM у форматі RACI (E) для ПрАТ «ККФ РОШЕН»

Функція	Елементи організаційної структури			
	Інвестор проекту	Менеджер проекту	Розробник	Аналітик
Початок проекту	C A;	E	R	R
Складання плану проекту	I	A; E	C	C
Порівняння вимог споживачів	I	A; E	I	R
Вибір країни та місця відкриття магазину	I	A; E	I	R
Визначення асортименту продукції	I	A; E	R	C
Визначення вартості проекту та елементів витрат	I	A; E	C	R
Відкриття фірмового магазину	C A; E	C	R	

Джерело: розроблено автором

У табл. 3.7.: R – Responsible (виконує); A – Accountable (несе відповідальність); C – Consult before doing (консультує до виконання); I – Inform after doing (повідомляє після виконання). E – Effectiveness (забезпечує ефективність результату проекту); маємо RACI (E).

Матриця відповідальності сприяє більшій оперативності та дієвості реалізації проекту, чіткішому визначенню функціональних обов'язків окремих учасників проекту, підвищенню відповідальності за кінцевий результат проекту задіяних у ньому людських ресурсів, ефективності процесу управління ними

При цьому виникає необхідність розроблювання й удосконалювання відповідної методики вимірювання та оцінювання ефективності процесу управління проектом у контексті людських ресурсів (команди проекту).

Представимо послідовність виконання робіт по проекту за допомогою діаграми Ганта, рис. 3.5.

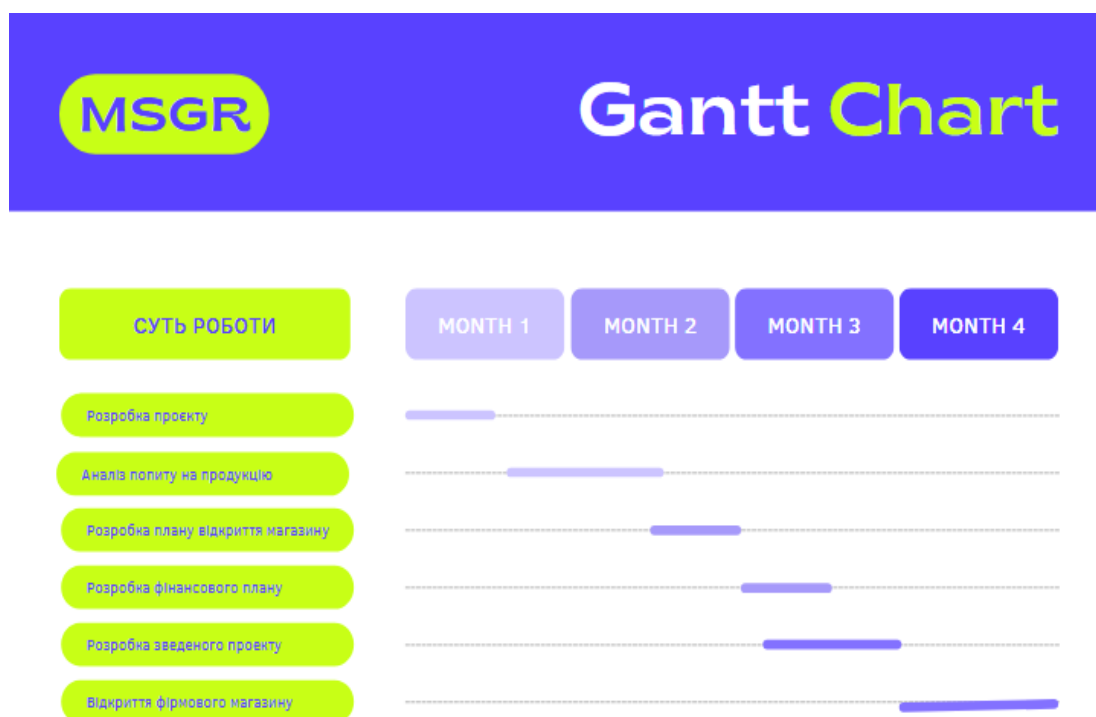


Рис. 3.5. Діаграма Ганта для реалізації проекту з відкриття фірмового магазину

Джерело: складено автором

З даної діаграми видно, що для реалізації проекту потрібно близько чотирьох місяців.

Невизначеність, пов'язана з можливістю виникнення в ході реалізації проекту з відкриття фірмового магазину ПрАТ «ККФ РОШЕН» в Словачії несприятливих умов, ситуацій та наслідків, називається ризиком. Ризик являє собою складну економічно-управлінську категорію, при визначенні якої має місце ряд протиріч.

Моніторинг ризиків на міжнародних ринках слід включати контроль ризиків протягом усього життєвого циклу проекту. Якісний моніторинг ризиків дає можливість забезпечити управління інформацією, що допомагає приймати ефективні рішення саме до настання ризикових подій. Найбільше розповсюдженою характеристикою саме ризику являється загроза чи небезпека виникнення невдач, змін зовнішнього середовища та небезпека виникнення несприятливих наслідків, що можуть викликати втрати ресурсів, та збитки, і також небезпеку, від якої потрібно застрахуватися.

Висновки до розділу 3

Таким чином, вихід на зовнішній ринок, де існує жорстка міжнародна конкуренція, можливий тільки за умови використання сучасних методів управління, методів просування товарів і ефективного маркетингу. Просування використовується ПрАТ «ККФ РОШЕН» для інформування, переконування чи нагадування споживачам про свої товари, ідеї, громадську діяльність тощо. Просування товару на вітчизняні та міжнародні ринки є невід'ємною частиною маркетингу підприємств. Ефективне просування потребує ретельного планування й бюджетування, урахування тенденцій розвитку методів просування у світі. Для підвищення ефективності просування необхідні чітка стратегія й комплексне використання всіх елементів системи просування. ПрАТ «ККФ Рошен» необхідно спиратися на досвід розвинених країн: системно здійснювати управління просуванням, використовувати нестандартні й найсучасніші його способи з урахуванням особливостей міжнародного середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, бізнес-проект — це активний робочий інструмент управління, відправний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства. Бізнес-проект дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу.

Можна виділити три типи бізнес-проектів, які використовуються у формальному процесі планування як функції та базової технології управління бізнесом: корпоративні (управлінські) бізнес-проекти застосовуються для управління поточною діяльністю та розвитком підприємства; бізнес-проектів спрямовані на планування та управління проектами, що реалізуються в рамках даного підприємства застосовуються для управління змінами на підприємстві; цільові бізнес-проекти спрямовані на прийняття окремих великих рішень, пов'язаних з управлінням бізнесом застосовуються для управління специфічними разовими завданнями в діяльності підприємства.

Узагальнюючи дослідження, можна сказати, що бізнес-проект – це система взаємопов'язаних операцій, яка може зазнавати змін під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, використовує всі ресурси суб'єкта господарювання задля створення якісної продукції.

Також в роботі визначено, що управління бізнес-проектами – це напрям менеджменту, який спрямований на поліпшення процесів у всіх аспектах діяльності підприємства з метою отримання максимального прибутку. Цей підхід дає можливість організації визначити свої процеси, організувати їх виконання, а також підвищити якість, як результатів процесів, так і порядку виконання.

Було узагальнено методичні підходи до оцінки управління бізнес-проектами суб'єкта господарювання, який дозволив найбільш повно охарактеризувати бізнес-потенціал компанії, обумовлений ефективністю бізнес-процесів, який, в свою чергу, є невід'ємним елементом інноваційно-стратегічного потенціалу ПрАТ «Київська

кондитерська фабрика «Рошен».

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» входить до складу добровільного об'єднання у формі корпорації. Кондитерська корпорація «Рошен» є одним з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні та Східній Європі, а також входить у тридцятку найбільших виробників кондитерських виробів світу.

Проаналізувавши управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства, ми визначили, що становище суб'єкта господарювання є неоднозначним.

З однієї сторони ми зазначили, що основне джерело формування майна компанії – це власний капітал, а не позикові кошти, виходячи з аналізу пасивів. Після аналізу ліквідності зазначили, що досліджуване підприємство здатне забезпечити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних коштів, до того ж не має проблем з погашенням своїх поточних зобов'язань.

Проаналізувавши річну фінансову звітність робимо висновок, що у структурі оборотних засобів підприємства найбільшу частку складає дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги – 56 %, а також інша поточна дебіторська заборгованість – 25 %. Протягом досліджуваного періоду виручка від реалізації продукції збільшилася на 141032 тис. грн (160,7%). У свою чергу собівартість реалізованої продукції збільшилася на 113999 тис. грн (155,8%).

Для того щоб вдосконалити систему управління підприємствами необхідно розробити та реалізувати механізм управління бізнес-процесами, що включає в себе:

- визначення цілей та бажаних результатів удосконалення певного бізнес-процесу;
- виявлення необхідних ресурсів (трудових, інформаційних тощо) для вдосконалення бізнес-процесу;
- вибір методів і засобів удосконалення бізнес-процесу;
- управління використанням ресурсів, які виділені для вдосконалення бізнес-процесу, в тому числі мотивація персоналу;
- відслідковування ходу вдосконалення бізнес-процесу;
- аналіз результатів його виконання і коректного ходу виконання бізнес-процесу.

Для підвищення ефективності роботи ПрАТ «ККФ РОШЕН» нами було розроблено бізнес-проект з просування продукції на ринки Словачії з допомогою фірмової торгівлі, яка дозволить підприємству отримати додатковий дохід та прибуток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 100 Кращих кондитерських компаній 2019 URL: <https://www.candyindustry.com/articles/88488-the-2019-top-100-candycompanies> (дата звернення: 13.12.2022).
2. Алексєєва М.М. Планування діяльності фірми: навч.-метод. посібник / М.М. Алексєєва. — К.: Фінанси і статистика, 2011. — 248 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: [підручник]. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Бедрій Д. І. Вдосконалення бізнес-процесів організації з врахуванням ризиків [Електронний ресурс] / Д. І. Бедрій, І. Б. Семко // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. - 2015. - № 1. - С. 104-110. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2015_1_17 (дата звернення: 20.11.2022)
5. Богиня Д. Трансформаційні процеси в системі формування національного ринку праці : інституційний аспект. Україна: аспекти праці. 2005. № 1. С. 3-8.
6. Бойван Ю. Стан та перспективи розвитку підприємств кондитерської галузі України / Ю. Бойван. (н. д.). конференції.vntu.edu.ua. Отримано з <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2019/paper/viewFile/6284/5186> . (дата звернення: 13.11.2022).
7. Бурєннікова Н. В., Ярмоленко В. О., Кавецький В. В. Теоретико-прикладні аспекти управління ефективністю інвестицій промислових підприємств з позицій стейкхолдерської теорії: сутність, показники. Бізнес Інформ. 2020. № 1. С. 218-229.
8. Бутенко О. П. Управління основними бізнес-процесами будівельних підприємств [Електронний ресурс] / О. П. Бутенко, Ю. С. Бондаренко. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2015. - № 1.
9. Васильцова С. О. Продуктова стратегія як основа успішного просування товару на ринок [Електронний ресурс] / С. О. Васильцова, О. М.

Кітченко, Т. В. Хохлюк // Інноваційна економіка. - 2015. - № 1. - С. 158-162.

10. Гайдаєнко О. М. Методичні аспекти вдосконалення бізнес-процесів підприємств [Електронний ресурс] / О. М. Гайдаєнко, Н. С. Шевчук // Причорноморські економічні студії. - 2019. - Вип. 45. - С. 51-55. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_45_11 (дата звернення: 20.11.2022)

11. Герасимович І. А. Обліково-аналітичні інструменти вдосконалення бізнес-процесів підприємства [Електронний ресурс] / І. А. Герасимович // Облік і фінанси. - 2018. - № 1. - С. 34-38. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2018_1_7

12. Глобальні витрати на інтернет-рекламу перевищать 200 млрд доларів у 2017 році. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/lobalnye-rashodyinternet-reklamu-prevysyat-1490711007.html> (дата звернення: 18.10.2022).

13. Горбаль Н. І. Просування товарів на міжнародні ринки [Електронний ресурс] / Н. І. Горбаль, О. В. Гошовська, Г. І. Садловська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2016. - № 851. - С. 55-61.

14. Горбаль Н.І., Грущак, З.М. «Партизанський» маркетинг у міжнародних корпораціях. Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні. 2014. № 797. С. 356–362.

15. Господарський кодекс України Електронний ресурс – Режим доступу - <https://zakon.rada.gov.ua/laws> Дата звернення 12.10.22

16. Грибан С. В. Бізнес-процеси та ефективність діяльності підприємств хлібопекарської галузі регіону [Електронний ресурс] / С. В. Грибан // Економіка АПК. - 2015. - № 1. - С. 113-120. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2015_1_19

17. Гриненко В.В. Управління та удосконалення бізнес-процесів: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 147 с.

18. Двуліт З. П. Вдосконалення бізнес-процесів сучасних судноплавних компаній у сфері міжнародних морських вантажних перевезень [Електронний ресурс] / З. П. Двуліт, О. М. Тимощук, О. В. Левченко // Management and entrepreneurship in

Ukraine: the stages of formation and problems of development. - 2021. - Vol. 3, numb. 1. - С. 1-12. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2021_3_1_3 (дата звернення: 20.11.2022)

19. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством: стаття. Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2015. 6 с.

20. Демиденко Д. Ю. Аналіз методів просування споживчих товарів в мережі Інтернет на ринку України [Електронний ресурс] / Д. Ю. Демиденко, О. І. Хоменко, К. К. Писанець. // Технології та дизайн. - 2016. - № 1.

21. Державна служба статистики Електронний ресурс – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/> Дата звернення 12.10.22

22. Донцул А., Однолько В. Аналіз ринку кондитерських виробів України: проблеми та перспективи розвитку URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2018/257/pdf/67-84.pdf>

23. Єрмак С. О. Стратегічні аспекти вдосконалення бізнес-процесів підприємств кондитерської галузі України в умовах конкуренції [Електронний ресурс] / С. О. Єрмак, Ю. О. Жабровець // Економіка. Фінанси. Право. - 2022. - № 6(1). - С. 23-27. (дата звернення: 20.11.2022)

24. Загрічанська А. В. Аналіз сучасного кондитерського ринку України URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/226703>

25. Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів» Електронний ресурс – Режим доступу - <https://zakon.rada.gov.ua/laws> Дата звернення 12.10.22

26. Закон України «Про інвестиційну діяльність» Електронний ресурс – Режим доступу - <https://zakon.rada.gov.ua/laws> Дата звернення 12.10.22

27. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» Електронний ресурс – Режим доступу - <https://zakon.rada.gov.ua/laws> Дата звернення 12.10.22

28. Закон України «Про інноваційну діяльність» Електронний ресурс – Режим доступу - <https://zakon.rada.gov.ua/laws> Дата звернення 12.10.22

29. Законом України «Про оцінку впливу на довкілля» Електронний ресурс – Режим доступу - <https://zakon.rada.gov.ua/laws> Дата звернення 12.10.22
30. Зибарева О. В. Характеристика інструментів просування товарів харчової промисловості в інтернет-середовищі [Електронний ресурс] / О. В. Зибарева, О. О. Гайдукова // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2019. - Вип. 2. - С. 83-92.
31. Зятькова Є.В., Полякова О.Б. Міжнародний маркетинг та його роль у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Студентський науковий форум: матеріали VII Міжнар. студентської електронної науч. конф. URL: www.scienceforum.ru. (дата звернення 22.10.2022).
32. Зятькова Є.В., Полякова О.Б. Міжнародний маркетинг та його роль у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Студентський науковий форум: матеріали VII Міжнар. студентської електронної науч. конф. URL: www.scienceforum.ru. (дата звернення 22.03.2022).
33. Киричек В. О. Роль реінжинірингу бізнес-процесів у підвищенні ефективності управління підприємством та розвитку його персоналу [Електронний ресурс] / В. О. Киричек // Ринок праці та зайнятість населення. - 2015. - № 1. - С. 23-25.
34. Кодекс законів про працю Електронний ресурс – Режим доступу - <https://zakon.rada.gov.ua/laws> Дата звернення 12.10.22
35. Кодекс цивільного захисту України Електронний ресурс – Режим доступу - <https://zakon.rada.gov.ua/laws> Дата звернення 12.10.22
36. Колесник М. В. Методи стратегічного аналізу в управлінні комплексом просування товару [Електронний ресурс] / М. В. Колесник, В. Л. Сібрук, А. О. Каракай // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 27(1). - С. 150-156.
37. Конституція України Електронний ресурс – Режим доступу - <https://zakon.rada.gov.ua/laws> Дата звернення 12.10.22
38. Коренюк А. С. Конкурентоспроможність підприємства у сучасних умовах: проблеми та перспективи / А. С. Коренюк, А. В. Журавльова // Конкурентоспроможність

підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України : Збірник матеріалів III Міжвузівської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених, Харків, 14 листопада 2018 р. / Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ. – Харків : ХТЕІ КНТЕУ, 2018. – С. 24–26.

39. Кравченко М. Механізм оптимізації бізнес-процесів банку [Електронний ресурс] / М. Кравченко // Вісник Національного банку України. - 2015. - № 3. - С. 47-53. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnbu_2015_3_19 (дата звернення: 20.11.2022)

40. Куртіна І.О., Добрянська В.В. Організація ефективного просування та продажу продукції на підприємстві. Молодий вчений. 2014. № 7(10). С. 38–40.

41. Лизанець А. Г. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод вдосконалення ведення бізнесу [Електронний ресурс] / А. Г. Лизанець, С. А. Роман // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. - 2018. - Вип. 2. - С. 54-59. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2018_2_10 (дата звернення: 20.11.2022)

42. Мельничук Д. П. Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення: монографія. Житомир: Полісся, 2015. 564 с.

43. Модифікація конкурентної політики в умовах становлення інноваційної економіки : монографія / ред. колегія: Пронкіна Л. І. [та ін.]. – Харків : ФОП «Панов», 2016. – 237 с.

44. Наумова Л. М. Стратегія та механізми просування товарів у системі маркетингу харчових підприємств [Електронний ресурс] / Л. М. Наумова, О. В. Наумова, М. О. Варгатюк // Економічний аналіз. - 2017. - Т. 27, № 3. - С. 254-260.

45. Нестерова А., Лозовська Г. (2019). Стан та перспективи розвитку шоколадної продукції в Україні. Світ економічної науки – Світ економічної науки. Випуск 26. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/3212/> [українською]

46. Олійник Т.Г. Економіка підприємств. Миколаїв: Видавничий відділ Миколаївського національного аграрного університету, 2018. 60 с.

47. Ольшанський О. В. Концептуальні підходи до вдосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі [Електронний ресурс] / О. В. Ольшанський // Причорноморські економічні студії. - 2019. - Вип. 39(1). - С. 105-109. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_39\(1\)__22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_39(1)__22) (дата звернення: 20.11.2022)
48. Осипова Є. Л. Теоретичні основи реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах [Електронний ресурс] / Є. Л. Осипова // Водний транспорт. - 2015. - Вип. 1. - С. 133-139.
49. Осовська Г.В. Економічний словник: наук. видання / Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський. — К.: Кондор, 2007. — 358 с.
50. Офіційний сайт ПрАТ «ККФ РОШЕН» - <http://kcf.roshen.com/> (дата звернення: 13.11.2022)
51. Павлюк Л. В. Використання сучасних концепцій вдосконалення бізнес-процесів у садівництві [Електронний ресурс] / Л. В. Павлюк, Л. Л. Ковальська // Економічний форум. - 2018. - № 2. - С. 38-43. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_2_7 (дата звернення: 20.11.2022)
52. Панченко С.В., Дикань В.Л., Воловельська І.В., Маслова В.О. Управління бізнесом: підручник. за заг. ред. В. Л. Диканя. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 288 с.
53. Перський Ю.К., Новикова П.В. Інтернаціоналізація української компанії: роль і завдання менеджерів. Вісник ПНИП. Соціально-економічні науки. 2012. № 16 (41). С. 39-40. URL: www.vestnik.pstu.ru. (дата звернення 22.10.2022).
54. Податковий кодекс України Електронний ресурс – Режим доступу - <https://zakon.rada.gov.ua/laws> Дата звернення 12.10.22
55. Поддубняк В. В. Трансформаційні процеси в управлінні людськими ресурсами: соціальні та культурні пріоритети. Вісник Донецького університету економіки та права. 2013. № 2. С. 163-167.
56. Поліщук (Буреннікова) Н. В. Функціонування економічних систем: моделі складових результативності : [моногр.]. Вінниця: ВНАУ, 2010. 396 с.
57. Пугачевська К. Й. Особливості просування товарів на міжнародні ринки

[Електронний ресурс] / К. Й. Пугачевська, А. Г. Лизанець, В. Е. Полянська // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. - 2020. - Вип. 1. - С. 132-137.

58. Ринок кондитерських виробів в Україні: солодощі на будь-який смак (2020) URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-konditerskihizdelij-v-ukraine-sladosti-na-lyuboj-vkus> (дата звернення: 14.05.2022).

59. Савицька Н. Л. Маркетингова політика підприємств на вітчизняному ринку м'яса та м'ясопродуктів : монографія / Н. Л. Савицька, О. П. Афанас'єва. – Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2017. – 344 с.

60. Сардак С. Е. Управлінсько-регуляторні аспекти розвитку людських ресурсів в умовах глобалізації: моногр. Д. : Вид-во ДНУ, 2012. 460 с.

61. Селезньова Г. О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом розвитку партнерських відносин / Г. О. Селезньова, І. Я. Іпполітова // Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : тези доповідей : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 31 травня–1 червня 2018 р. – Харків : ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2018. – С. 156–157.

62. Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес-проекту підприємницького проекту / Ю. Смаковська // Формування ринкової економіки в Україні. — 2009. — №19. — С. 434—438.

63. Сокол П. М. Управління просуванням товарів промислового призначення на зовнішніх ринках [Електронний ресурс] / П. М. Сокол, М. М. Недзельська // Економіка і регіон. - 2015. - № 2. - С. 25-30.

64. Сохацька Г. В. Інноваційні підходи до просування та збуту товарів легкої промисловості [Електронний ресурс] / Г. В. Сохацька // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. - 2015. - № 4. - С. 131-138.

65. Супрун С. Д. Методичні підходи до формування комуніційної програми просування товарів на міжнародні ринки [Електронний ресурс] / С. Д. Супрун // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. -

2016. - Вип. 18(2). - С. 46-49.

66. Тельнов А. С. Маркетингові технології просування якісних товарів: зарубіжний досвід [Електронний ресурс] / А. С. Тельнов, С. Л. Решміділова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2018. - № 5(2). - С. 159-163.

67. Тимохіна О. О. Управління персоналом як ключовий елемент у системі менеджменту підприємства. Економіка і регіон. 2013. № 4. С. 106-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2013_4_19.

68. Тичинська А. І., Наумова М. А. дослідження ринку кондитерських виробів України URL: https://scholar.google.com.ua/scholar_url?url=https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/4859

69. Фандеєва А. Є. Теоретичні положення стратегічного управління людськими ресурсами. Бізнес Інформ. 2012. № 11. С. 230-233.

70. Хамініч С. Ю. Розроблення ефективної стратегії просування нового товару [Електронний ресурс] / С. Ю. Хамініч, А. Ю. Шумська // Економіка і регіон. - 2015. - № 2. - С. 3-8.

71. Христофор О. Удосконалення каналів просування товарного потоку в роздрібну мережу [Електронний ресурс] / О. Христофор, Д. Неділько // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. - 2015. - Вип. 34. - С. 454-463.

72. Цвюк Д. Р. Формування конкурентних переваг підприємства / Д. Р. Цвюк, Н. П. Яворська // Економіка та управління підприємствами. – 2017. – Випуск 5(61). – С. 141–146.

73. Цивільний кодекс України Електронний ресурс – Режим доступу - <https://zakon.rada.gov.ua/laws> Дата звернення 12.10.22

74. Чабаров В. О. Впровадження механізму просування товарів на міжнародних ринках національними виробниками [Електронний ресурс] / В. О. Чабаров, Т. М. Черевата, О. В. Євтушок // Економічний простір. - 2020. - № 157. - С. 13-16.

75. Чим ми ласуємо: аналіз ринку кондитерських виробів URL: <https://nashkraj.ua/uk/blog/chym-my-lasuyemo-analiz-rynku-kondyterskyh-vyrobiv/>

76. Чичун В.А. Бізнес-проектування як фактор успішної підприємницької діяльності / В.А. Чичун, В.Д. Паламарчук // Соціум. Наука. Культура. — 2010. — 21 (18). — С. 58—63.

77. Шабельник Т. В. Основні принципи моделювання бізнес-процесів маркетинго-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством [Електронний ресурс] / Т. В. Шабельник // Фінансовий простір. - 2015. - № 1. - С. 298-303.

78. Яременко О.Л. Стратегічне управління суб'єктами господарювання: проблеми теорії та практики: монографія / О.Л. Яременко та ін.; Нар. укр. акад. — Харків: Вид-во НУА, 2013. — 587 с.

79. Ярмоленко В. О., Поліщук (Буреннікова) Н. В. Складові результативності функціонування складних систем як об'єкти моделювання. Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки». 2012. № 33. С. 86-93.

80. Ястремська О.М. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємства: навч. посібник / О.М. Ястремська // Харківський національний економічний ун-т. — Х.: Вид. ХНЕУ, 2006. — 191 с.

81. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Project Management Institute, 2017. 756 p.

82. Alenn D. 10 Steps to Create a Successful Promotion. Business know-how. URL: <http://www.businessknowhow.com/marketing/scspromo.htm> (дата звернення: 18.10.2022).

83. Houston C. 2016 Promotional Product Trends to Inspire Your Marketing. URL: <https://www.godelta.com/blog/2016promotional-product-trends> (дата звернення: 03.12.2022).

84. Krausert A. HRM systems for knowledge workers: differences among top managers, middle managers, and professional employees. Human Resource Management. 2014. Vol. 53. No. 1. P. 67-87.

85. Leung S. Five key elements for running a successful sales promotion. Sales, Sales Cloud, Marketing, Featured. URL: <https://www.salesforce.com/blog/2015/08/5-key-elements-successful-sales-promotion.html> (дата звернення: 20.11.2022).
86. Melnyk T., Kudyrko L., Pugachevska K., Sevruk I. Promotion of Ukraine's export to China: priorities and institutional framework. Problems and perspectives in management. 2019. № 3. P. 508–520.
87. Newman D. The Top 10 Marketing Trends That Will Define 2016. URL: <http://www.forbes.com/sites/Daniel-newman/2015/11/03/thetop-10-marketing-trends-that-will-define-2016/> (дата звернення: 18.11.2022).
88. Porter M. E. The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review. 2008. Vol. 86, iss. 1. P. 78-93.
89. Schuler R. S., Jackson S. E. Linking competitive strategies with human resource management practices. Academy of Management Executive. 1987. Vol. 1. № 3. P. 207-219.
90. Sen A. K. Human Rights and Capabilities. Journal of Human Development. 2005. № 6. P. 151-166.
91. The Statistic Portal. Digital advertising spending worldwide 2012-2018 (fee-based). URL: <http://www.statista.com/statistics/237974/online-advertising-spending-worldwide> (дата звернення: 18.10.2022).

Додаток А

Підприємство Територія Організаційно-правова форма господарювання Вид економічної діяльності	Приватне акціонерне товариство "Київська кондитерська фабрика "Рошен" м.Київ, Голосіївський р-н Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	Дата	КОДИ 31.12.2020
		за ЄДРПОУ	00382125
		за КОАТУУ	8036100000
		за КОПФГ	100
		за КВЕД	10.71

Середня кількість працівників: 497

Адреса, телефон: 03039 м.Київ, проспект Науки, 1, (044) 237-22-00

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

v

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
 на 31.12.2020 р.
 Форма №1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	(0)	(0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	577 557	583 172
первісна вартість	1011	896 179	867 860
знос	1012	(318 622)	(284 688)
Інвестиційна нерухомість	1015	321 737	648 315
первісна вартість	1016	336 732	669 525
знос	1017	(14 995)	(21 210)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	10	0
інші фінансові інвестиції	1035	10	10
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0

Продовження додатка А

Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	4 445	34 639	
Усього за розділом I	1095	903 759	1 266 136	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	9 938	20 776	
Виробничі запаси	1101	0	0	
Незавершене виробництво	1102	0	0	
Готова продукція	1103	0	0	
Товари	1104	0	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	0	
Депозити перестраховання	1115	0	0	
Векселі одержані	1120	0	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	71 950	102 545	
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	852	1 239	
з бюджетом	1135	0	6 539	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	369	
з нарахованих доходів	1140	2 591	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	354	253	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 616	422	
Готівка	1166	0	0	
Рахунки в банках	1167	0	0	
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	
резервах незароблених премій	1183	0	0	
інших страхових резервах	1184	0	0	
Інші оборотні активи	1190	664	1 606	
Усього за розділом II	1195	87 965	133 380	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	
Баланс	1300	991 724	1 399 516	
	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
	1	2	3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	175 833	505 833	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	0	

Продовження додатка А

Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	4 789	5 345
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	368 464	376 238
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	549 086	887 416
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	30 499	23 454
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	30 499	23 454
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	99 976	27 395
розрахунками з бюджетом	1620	8 673	4 403
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 376	0
розрахунками зі страхування	1625	1 964	4 226
розрахунками з оплати праці	1630	7 425	15 649
одержаними авансами	1635	0	500
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	10 538	11 714
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	283 563	424 759
Усього за розділом III	1695	412 139	488 646

Закінчення додатка А

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	991 724	1 399 516

Керівник Бойчук Вадим Юрійович

Головний бухгалтер Дарморос Валентина Іванівна

Підприємство

Приватне акціонерне товариство "Київська кондитерська фабрика "Рошен"

за ЄДРПОУ

Дата

КОДИ

31.12.2020

00382125

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	373 344	259 205
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(318 238)	(228 412)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	55 106	30 793
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	2 582	30 872

Продовження додатка Б

у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(29 950)	(25 662)
Витрати на збут	2150	(4 568)	(3 503)
Інші операційні витрати	2180	(11 283)	(28 719)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	11 887	3 781
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	2 591	10 008
Інші доходи	2240	-	53
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(1 401)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(9 946)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Продовження додатка 2			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	13 077	3 896
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 952)	(1 128)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11 125	2 768
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код	За звітний	За аналогічний період
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	703332392	703332392
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	703332392	703332392
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,01582	0,00394
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,01582	0,00394
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Бойчук Вадим Юрійович

Головний бухгалтер

Дарморос Валентина Іванівна