

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

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА»

Галузь знань **07 «Управління та адміністрування»**
Спеціальність **076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Дослідження ринку та комерційного потенціалу підприємства»

здобувача Кайдалова Євгенія Сергійовича

Науковий керівник: кандидат фізико-математичних наук,
доцент, Манжос Тетяна Василівна

(підпис)

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

Завідувач кафедри: д.е.н. Олексюк О.І.

(підпис)

Київ 2024

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

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ПОГОДЖЕНО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Завідувач кафедри

_____ Оксана ВИСОЦЬКА

_____ Олексій ОЛЕКСЮК

_____ 202_ р.

_____ 202_ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Кайдалову Євгенію Сергійовичу

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Дослідження ринку та комерційного потенціалу підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 20__ р.
№ _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ПрАТ «РОШЕН»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ТА КОМЕРЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ТА КОМЕРЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «РОШЕН»

РОЗДІЛ 3. КІЛЬКІСНО-ЯКІСНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОМЕРЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «РОШЕН»

Об'єкт дослідження: комерційна діяльність підприємства та його позиція на ринку.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти дослідження ринку та комерційного потенціалу підприємства.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: вивчення ринку підприємства та розробка заходів щодо стратегічного розвитку його комерційного потенціалу та підвищення економічних результатів діяльності.

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

У Розділі 1

- визначити сутність і завдання ринкового дослідження;
- дослідити основні принципи та підходи до визначення комерційного потенціалу підприємства;

У Розділі 2

- дослідити організаційно-економічну характеристику комерційної діяльності ПрАТ «Рошен» ;
- провести аналіз ринку діяльності підприємства та оцінити комерційний потенціал

У Розділі 3

- удосконалити стратегії позиціювання на ринку
- розробити програму заходів для розвитку комерційного потенціалу підприємства

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«____» _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«____» _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 129 сторінок, 25 таблиць, 20 рисунків, список використаних джерел з 68 найменувань, додатки.

«Дослідження ринку та комерційного потенціалу підприємства»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної БАКАЛАВРСЬКОЇ роботи є комерційна діяльність підприємства та його позиція на ринку.

Предметом дослідження теоретичні та практичні аспекти дослідження ринку та комерційного потенціалу підприємства.

Мета і завдання дослідження. Основною метою кваліфікаційної БАКАЛАВРСЬКОЇ роботи є вивчення ринку підприємства та розробка заходів щодо стратегічного розвитку його комерційного потенціалу та підвищення економічних результатів діяльності.

Відповідно до поставленої мети визначені такі *завдання*:

- визначити сутність і завдання ринкового дослідження;
- виявити основні принципи та підходи до визначення комерційного потенціалу підприємства;
- навести методологію дослідження ринку та комерційного потенціалу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику комерційної діяльності ПрАТ «Рошен»;
- провести аналіз ринку діяльності підприємства;
- розкрити оцінку комерційного потенціалу підприємства;
- дослідити шляхи удосконалення стратегій позиціонування на ринку;
- розробити програму заходів для розвитку комерційного потенціалу підприємства;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення комерційної діяльності підприємства.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Отримані результати мають важливу теоретичну, методологічну та практичну значущість. Вони можуть бути використані для підвищення ефективності управління потенціалом підприємства та його конкурентоспроможності. За результатом проведеного дослідження визначено оптимальні та альтернативні шляхи подальшого розвитку підприємства, які можна застосовувати у його практичній діяльності, які сприяють удосконаленню методів управління потенціалом підприємства; можуть бути використані для розробки ефективних стратегій розвитку підприємства; дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення на конкретному підприємстві.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи – 2024.

Рік захисту роботи – 2024.

Ключові слова: комерційна діяльність, дослідження ринку, підприємництво, фінансовий аналіз, ділова активність.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ТА КОМЕРЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність і завдання ринкового дослідження	6
1.2 Основні принципи та підходи до визначення комерційного потенціалу підприємства	13
1.3 Методологія дослідження ринку та комерційного потенціалу підприємства ..	20
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ТА КОМЕРЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «РОШЕН».....	31
2.1 Організаційно-економічна характеристика комерційної діяльності ПрАТ «Рошен».....	31
2.2 Аналіз ринку діяльності підприємства	39
2.3 Оцінка комерційного потенціалу підприємства	51
РОЗДІЛ 3 КІЛЬКІСНО-ЯКІСНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОМЕРЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «РОШЕН».....	68
3.1 Удосконалення стратегій позиціювання на ринку	68
3.2 Розроблення програми заходів для розвитку комерційного потенціалу підприємства	75
3.3 Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення комерційної діяльності підприємства	82
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105
ДОДАТКИ.....	113

ВСТУП

Актуальність теми. У конкурентному середовищі підприємства повинні постійно оцінювати свої можливості та ресурси, щоб залишатися успішними. Це завдання покладається на керівництво підприємства, яке має формувати, оцінювати та управляти поточним та перспективним потенціалом підприємства. Виробничий, фінансовий, ринковий, організаційний та інформаційний потенціали підприємства посилюють його специфічні характеристики, визначають ринкову позицію і, зрештою, перспективи розвитку. Той факт, що рівень реалізації наявних і потенційних можливостей має безпосередній вплив на досягнення управлінських, тактичних і стратегічних цілей підприємства, зумовлює необхідність визначення цих можливостей та визначення їх якості, тобто об'єктивної оцінки потенціалу підприємства.

У сучасних умовах, коли конкурентне середовище постійно змінюється, а потреби і попит споживачів постійно зростають, підприємствам необхідно постійно аналізувати ринок і свій комерційний потенціал, щоб залишатися конкурентоспроможними. Що підтверджує актуальність дослідження обраної теми.

Вагомий внесок у дослідженні питання проведення ринкових досліджень, комерційного потенціалу підприємства займалися багато авторів, серед яких: О. Ю. Бут [38], І. В. Кочнової [23], Н. І. Горбаль [9], Т. Решетілова та С.М. Довгань [40]. Сутність та принципи дослідження ринку досліджували В. К. Збарський та М. П. Талавиця, В.В. Барабанова, М.І. Арутян, О.О. Головань та ін. Потенціал підприємств розглядається з різних підходів таких дослідників як: Балацький О. Ф. [13], Савченко М. В. [45], Костирко Р. О. [22]; А. Сабадинова [43], Н. Шкроміда [53], J. Rzezak [61] та ін.

Мета дослідження: вивчення ринку підприємства та розробка заходів щодо стратегічного розвитку його комерційного потенціалу та підвищення економічних результатів діяльності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити **завдання:**

- визначити сутність і завдання ринкового дослідження;
- виявити основні принципи та підходи до визначення комерційного потенціалу підприємства;
- навести методологію дослідження ринку та комерційного потенціалу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику комерційної діяльності ПрАТ «Рошен»;
- провести аналіз ринку діяльності підприємства;
- розкрити оцінку комерційного потенціалу підприємства;
- дослідити шляхи удосконалення стратегій позиціювання на ринку;
- розробити програму заходів для розвитку комерційного потенціалу підприємства;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення комерційної діяльності підприємства.

Об’єкт дослідження: комерційна діяльність підприємства та його позиція на ринку.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти дослідження ринку та комерційного потенціалу підприємства.

Методи дослідження. Для виконання роботи використано такі методи дослідження: методи теоретичного аналізу для дослідження предмету та об’єкту дослідження, методи аналізу динаміки та структури. У роботі використовувалися метод таблиць та графічний метод (для представлення результатів дослідження); синтезу при оформленні результатів дослідження у вигляді висновків.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Отримані результати мають важливу теоретичну, методологічну та

практичну значущість. Вони можуть бути використані для підвищення ефективності управління потенціалом підприємства та його конкурентоспроможності. За результатом проведеного дослідження визначено оптимальні та альтернативні шляхи подальшого розвитку підприємства, які можна застосовувати у його практичній діяльності, які сприяють удосконаленню методів управління потенціалом підприємства; можуть бути використані для розробки ефективних стратегій розвитку підприємства; дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення на конкретному підприємстві.

Інформаційною базою дослідження є наукові публікації, аналітичні матеріали, підручники; інформація досліджуваного підприємства та інші матеріали.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (68 найменувань) та 3 додатків. Загальний обсяг роботи становить 97 сторінки комп'ютерного тексту, містить 25 таблиці та 20 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ТА КОМЕРЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і завдання ринкового дослідження

Конкретні бізнес-рішення щодо визначення ринкової стратегії компанії та розробки окремих складових комплексу маркетингу можуть бути прийняті лише на основі достовірної ринкової інформації, а традиційним способом її отримання є маркетингові дослідження, які можна розглядати як комунікаційний канал між компанією та зовнішнім середовищем.

В основу сучасного трактування поняття терміну «маркетингове дослідження» покладено два базових англomовних терміни «market research» (що означає «дослідження ринку») та «marketing research» (що означає «маркетингові дослідження»), тобто маркетингові дослідження розглядатимуться, з одного боку, як застосування загальних принципів і методів наукового аналізу, а з іншого— як одна із функцій маркетингу [54].

Крім того, варто зазначити, що поняття «маркетингові дослідження» є ширшим поняттям, ніж «дослідження ринку» та «аналіз ринку», і включає в себе моніторинг факторів макросередовища, діагностику мікросередовища та виявлення загроз і можливостей, сильних і слабких сторін компанії [5, с. 10].

У свою чергу, дослідження ринку – це найпоширеніший елемент маркетингового дослідження, яке допускає з'ясування його стану і тенденцій розвитку, що може допомогти підприємству отримати дані про ринкові умови для визначення подальшої його діяльності [6].

Вивченням сутності і завданнями ринкового дослідження займалося багато авторів та дослідників, кожен з яких надав своє бачення щодо визначення поняття «ринкового дослідження», методів та процесу проведення ринкових досліджень на підприємстві.

За результатом дослідження наукових документів, що містять термін «дослідження ринку» у ключових словах (що стосується тем соціальних наук, економіки, економетрики та фінансів, бізнес адміністрування) за допомогою бази даних Scopus знайдено 5211 документів, які відповідають заданим параметрам [4].

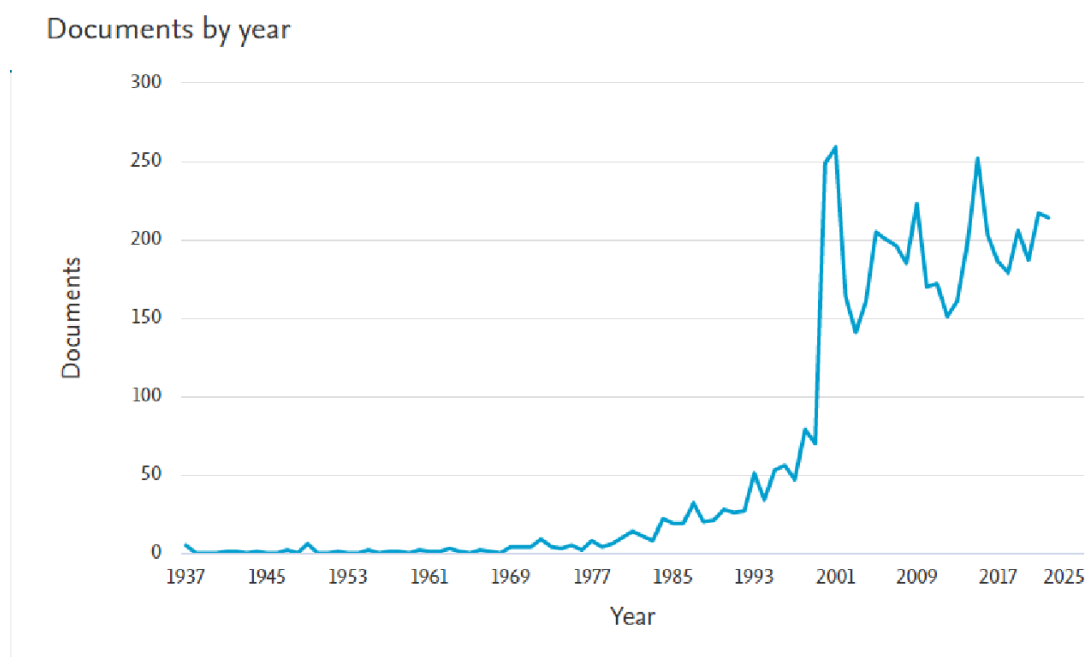


Рисунок 1.1 – Кількість наукових робіт, з ключовим словом «дослідження ринку» за період 1937-2022 роки

Джерело: розроблено автором за даними [58]

Згідно рис. 1.1 кількість наукових робіт, пов'язаних з дослідженням ринку, значно збільшується починаючи з 2000 років, що свідчить про зростаючий інтерес вчених до цієї тематики. Вагомий внесок у наукові дослідження ринку здійснили такі вітчизняні вчені, як: О.Б. Данченко та Т.В. Дзюба, С. Бірюк, М. Гапонюк, В. К. Збарський та М. П. Талавиця, Н. Дегтярьова, Ю. Коваленко, В. Лісовий, О. Мозговий, І. Рекуненко, О. Сохацька, Н. Шапран, В. Федосов та інші.

Наприклад, О.Б. Данченко та Т.В. Дзюба [10] об'єднали свої знання та досвід в управлінні проектами та маркетинговому менеджменті, з метою допомогти тим, хто проводить маркетингові дослідження, у вирішенні завдань, що стосуються етапу маркетингових досліджень. У їхніх роботах проаналізовано

методи дослідження ринку та виявлено оптимальні підходи до збору та аналізу даних, що сприяє ефективнішому розумінню ринкових тенденцій та вибору стратегій розвитку.

Завдяки об'єднанню знань та досвіду О.Б. Данченко та Т.В. Дзюби всі, хто займається маркетинговими дослідженнями, можуть отримати допомогу з етапом маркетингових досліджень.

В. К. Збарський та М. П. Талавира досліджували сутність та принципи дослідження ринку, результати яких узагальнено у навчально-науковому посібнику [17].

Концептуальні підходи до трансформації системи регіональних ринків на основі маркетингового підходу обґрунтували І. Буднікевич та О. Хохуляк [39].

Проблемі маркетингових досліджень сучасного ринку та питанню тенденції розвитку світового та українського ринків присвяченні праці О. Ю. Бут [38], І. В. Коченової [23], Н. І. Горбаль [9], Т. Решетілова та С.М. Довгань [40].

Обґрунтування необхідності та доцільності проведення маркетингових досліджень, у т.ч. ринкових, у діяльності підприємств як фактора економічного зростання вітчизняного народного господарства розкриває робота В. В. Храпкіної та К. В. Кузнєцової «Роль маркетингових досліджень у забезпеченні ефективної роботи підприємств» [50].

Аналіз літературних джерел свідчить, що існує два альтернативних визначення, які зустрічаються в роботах вчених щодо визначення поняття «дослідження ринку»: щодо першого варіанту, переважна більшість фахівців схиляється до думки, що дослідження ринку – це систематичний і методичний, поточний чи випадковий пошук ринку, чи ефективного поводження на ньому, з метою визначення тенденцій у сегменті ринку, в якому збирається діяти підприємство [60; 63].

Друга альтернативна думка полягає в тому, що дослідження ринку – це систематичний збір, обробка та аналіз даних з метою прийняття обґрунтованих бізнес-рішень [8, с. 6].

Подібне визначення надає і В.В. Барабанова, яка зазначає, що поняття «дослідження ринку» «містить у собі систематичний збір, запис, аналіз і інтерпретацію даних із питань, що стосуються продажу товарів або послуг, а також організації маркетингу» [5, с. 57].

М.І. Арутян розкриває поняття «дослідження ринку» як безперервний процес, що починається з розвідки з метою виявлення проблем і визначення цілей подальших маркетингових досліджень, і закінчується розробкою заходів щодо підвищення ефективності діяльності на цільовому ринку [3].

Згідно із сучасним економічним словником [15], «дослідження ринку – це кількісний і якісний аналіз одного ринку або сукупності ринків, що проводиться з метою вивчення потенційного обсягу ринку, попиту на товари та послуги на даному ринку, конкурентного середовища, цін, потреб у товарах і послугах, що виявляються на ринку».

Дослідження ринку має певні завдання, які можна розділити на дві основні категорії:

1) Завдання, спрямовані на розуміння ринку (отримання інформації про ринок, споживачів, конкурентів та інші фактори, які впливають на маркетингову діяльність підприємства), а саме:

- оцінка обсягу ринку та його потенціалу;
- визначення цільових сегментів ринку;
- аналіз конкурентного середовища;
- дослідження поведінки споживачів;
- аналіз тенденцій розвитку ринку.

2) Завдання, спрямовані на прийняття маркетингових рішень (використання інформації, отриманої в результаті дослідження ринку, для прийняття маркетингових рішень), а саме:

- розробка маркетингової стратегії;
- розробка маркетингового плану;
- оцінка ефективності маркетингових заходів.

Конкретні завдання дослідження ринку можуть бути різними в залежності від потреб підприємства. Наприклад, для аналізу комерційного потенціалу підприємства, яке займається виробництвом кондитерських виробів, завдання дослідження ринку будуть:

- 1) оцінка розміру ринку та його потенціалу, що передбачає визначення обсягу ринку кондитерських виробів в цілому, а також його потенціалу для зростання;
- 2) визначення цільових сегментів ринку на які підприємство буде орієнтуватися в своїй маркетинговій діяльності;
- 3) аналіз конкурентного середовища на ринку кондитерських виробів;
- 4) дослідження поведінки споживачів (вивчення потреб, мотивів і поведінки споживачів кондитерських виробів);
- 5) аналіз тенденцій розвитку ринку.

Дослідження ринку охоплює системний підхід, дозволяє отримати комплексне уявлення про ринкове середовище та розробити ефективні маркетингові стратегії, також охоплює широкий спектр питань, таких як аналіз конкурентного середовища, дослідження поведінки споживачів, сегментація ринку та оцінка ринкового потенціалу [5, с. 10].

Комплексні дослідження ринкових процесів і суб'єктів включають аналіз різних елементів ринку, тобто попиту, пропозиції та ціни (рисунки 1.2). Проблема може лежати в одній з цих сфер, але її вирішення часто пов'язане з проблемами в інших сферах.

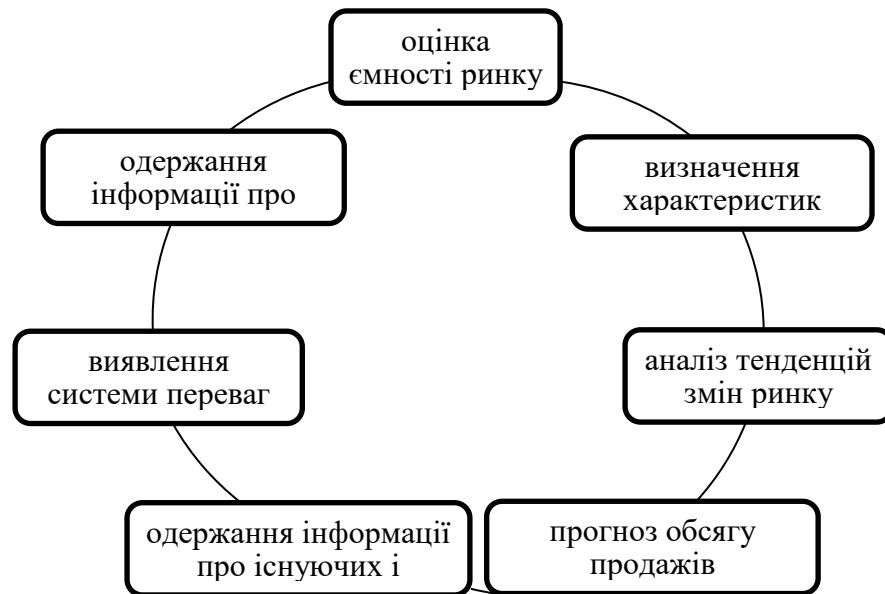


Рисунок 1.2 – Дослідження ринку

Джерело: розроблено автором за даними [5]

Питанню організації бізнес-процесів на ринках товарів та послуг та особливостей проведення досліджень ринку висвітлено в ряді публікацій О.О. Головань, у т.ч. про інструментарій діагностики зовнішніх ринків. Зокрема, основними напрямками ринкових досліджень автор називає внутрішнє та зовнішнє середовища (макро-і мікросередовище) (рисунок 1.3) [8, с. 7].



Рисунок 1.3 – Основні напрямки ринкових досліджень

Джерело: розроблено автором за даними [8]

Як видно з рисунку 1.3, дослідження ринку передбачає комплекс напрямків аналізу починаючи з вивчення тенденції і процесів розвитку ринку (його структури, кон'юнктури тощо), закінчуючи дослідженнями в області аналізу іміджу товару та можливостей стимулювання споживачів. Тобто, дослідження включають аналіз цільового ринку, аналіз конкурентного середовища та аналіз ринкових тенденцій.

Цілі маркетингових досліджень на ринку визначають необхідність інформаційного забезпечення та вибір джерел, способів і засобів отримання інформації, для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на досягнення поставлених маркетингових цілей.

Важливо підкреслити, що інформаційне забезпечення маркетингових досліджень має бути комплексним, своєчасним, достовірним і релевантним.

Комплексність інформаційного забезпечення передбачає охоплення всіх аспектів досліджуваної проблеми, врахування всіх факторів, що впливають на ринкову ситуацію.

Своєчасність інформації гарантує, що дані, які використовуються для прийняття рішень, є актуальними і відповідають поточному стану ринку.

Достовірність інформації забезпечує її відповідність дійсності, вірогідність і надійність.

Релевантність інформації означає, що вона відповідає поставленим цілям дослідження і задачам, які необхідно вирішити.

Отже, за результатом вивчення сутності ринкових досліджень, можна зробити висновок, що вони полягають у збиранні, аналізі та інтерпретації інформації про ринки, споживачів, конкурентів та інші фактори, які впливають на маркетингову діяльність підприємства. Дослідження ринку допомагають підприємствам краще зрозуміти ринкове середовище, конкурентів, потреби та поведінку споживачів, що дозволяє їм приймати більш обґрунтовані рішення та мінімізувати ризики.

Ринкові дослідження – це невід’ємна частина маркетингової діяльності будь-якого сучасного підприємства. Вони допомагають підприємствам краще зрозуміти ринок, на якому вони працюють, приймати більш обґрунтовані рішення, знаходити нові можливості та підвищувати свою конкурентоспроможність.

1.2 Основні принципи та підходи до визначення комерційного потенціалу підприємства

В умовах ринкової конкуренції важливим завданням для керівництва підприємства є формування, аналіз та ефективне управління поточними та перспективними можливостями підприємства. Тобто, з метою підвищення його ефективності та забезпечення конкурентоспроможності на ринку, необхідно проводити оцінку потенціалу підприємства.

Розвиток ринку вимагає істотних перетворень у системі управління, організаційних основ, застосування сучасних практичних умінь та навичок з метою прийняття виважених рішень щодо наявних проблем у бізнесі. За допомогою внутрішніх компетенцій та зовнішніх можливостей підприємства можна вартісно обґрунтувати господарські рішення, або знайти помилки у прийнятих рішеннях керівництва, які гальмують розвиток комерційної діяльності підприємства, його конкурентоспроможність на ринку.

Для визначення комерційного потенціалу підприємства слід вивчити сутність поняття «потенціалу підприємства» та методи оцінки конкурентоспроможності, вміти використовувати прикладні моделі забезпечення стратегічних конкурентних переваг, здійснювати оцінку основних показників господарської діяльності підприємства.

Для обрання правильної та ефективної методології визначення та оцінки комерційного потенціалу підприємства, перш за все необхідно з’ясувати сутність поняття «потенціал підприємства». Визначення цього поняття має не тільки

наукове, а й практичне значення, оскільки розуміння його змісту визначає підхід до його оцінки, вимірювання та управління.

Етимологічно «потенціал» походить від латинського «*potentia*», що означає «приховану можливість», яка може бути реалізована у виробничій практиці через роботу [36, с. 7].

Сьогодні науковці виявляють неабиякий інтерес до теми потенціалу підприємств та їх структурних складових. В економічній літературі потенціал підприємств розглядається з різних підходів: ресурсний підхід підтримують науковці Балацький О. Ф. [13, с. 68-112], Савченко М. В. [45, с. 86-97], Костирко Р. О. [22, с. 141-145]; представниками цільового підходу є: А. Сабадинова [43], Н. Шкроміда [53, с. 383-386], J. Rzezak [61, с. 37-58] (Польща).

Різноманітні види потенціалу, окремі аспекти управління ним розглядали у своїх працях закордонні дослідники Тімоті Харт [59] (розглядав економічний потенціал як підґрунтя для розвитку підприємства), Альфреда Камінська [62] та Занора В. О. [16] (розглядали інноваційний потенціал, як основу для розвитку підприємства), Муртаз Маградзе та Демур Сітчінава [64], Катажина Шиманська та Анна Валецька [66] (досліджують організаційну культуру як елемент позитивного потенціалу підприємства, що сприяє ширшому розумінню категорії «потенціал підприємства») та інші.

Автори розглядають потенціал як набір здібностей, доступних для розвитку за певних можливих зовнішніх умов, який формується під впливом низки внутрішніх і зовнішніх чинників, таких як різноманітні інструменти, ресурси, організаційна структура, інтелектуальні здібності співробітників і ринкова кон'юнктура.

Найпоширенішим трактуванням поняття «потенціалу підприємства» є його визначення як сукупності природних умов, ресурсів, можливостей, резервів і цінностей, наявних для досягнення певної мети [24].

За результатом дослідження складових елементів потенціалу підприємства встановлено, що він має такі складові як виробничий, кадровий, фінансовий, інформаційний, маркетинговий потенціали, які мають стійкі зв'язки між собою (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Складові елементи потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [36]

Комерційний потенціал у літературі означає «можливість комерціалізації потенційної технології» та/або «ймовірність успішної комерціалізації» [20].

Комерційний потенціал підприємства – це внутрішні та зовнішні можливості та ресурси, які підприємство може використовувати для досягнення своїх цілей в сфері комерційної діяльності. Це поняття об'єднує різні аспекти, що визначають успішність підприємства на ринку та його здатність до здійснення прибуткових операцій.

Комерційний потенціал визначає можливість підприємства використовувати свої ресурси та можливості для максимізації прибутку та створення стійкого конкурентного переваги. Визначення та ефективне управління

цим потенціалом є ключовими аспектами стратегічного планування та розвитку підприємства.

Визначення комерційного потенціалу та його моніторинг є необхідною передумовою для визначення успішних стратегій підприємства.

Варто зазначити, що на формування комерційного потенціалу компанії впливають різні чинники, серед яких можна виділити зовнішні та внутрішні. До зовнішніх чинників належать: політична ситуація та економічна політика держави, система оподаткування та кредитна політика, інфляція та валютні курси, ринкове середовище та умови навколишнього середовища та ін.

До внутрішніх чинників, що впливають на формування потенціалу підприємств, належать: організаційно-правова форма, місцезнаходження підприємства (головного офісу та виробничих потужностей), потенційні ресурси, дебіторська та кредиторська заборгованість, наявність позикових коштів, рівень знань, навичок і компетенції менеджерів та мотивація співробітників та ін.

Таким чином, розвиток підприємства, а відповідно формування і нарощування його комерційного потенціалу перебуває у тісному взаємозв'язку і взаємозалежності внутрішнього та зовнішнього середовища.

Принципи до визначення комерційного потенціалу підприємства та проведення його моніторингу мають одну спільну властивість – системність, тобто, не дивлячись на високу важливість кожного окремого фактору (показника), моніторинг розглядає їх тільки в певній сукупності (системі).

Визначення комерційного потенціалу підприємства повинно проводитися з урахуванням певних вимог, сутність яких викладена в певних принципах, застосування яких на практиці дозволяє обґрунтовано переглянути стратегічні орієнтири діяльності підприємства і отримати економічний ефект, що виражається в стійкому розвитку підприємства, зміцненню його позицій на ринку. Серед таких принципів можна назвати принципи:

- деталізації;

- організації дослідження, оцінки, моніторингу об'єкта спостереження (вимагає підпорядкування і обумовленості всіх досліджень загальним економічним процесам на підприємстві);
- точності (визначеності інформації та її використання для потреб дослідження);
- системності і безперервності (необхідність максимального використання системи спостереження за станом комерційного потенціалу);
- інтеграції;
- ідентичності (між спостережуваним об'єктом і системою дослідження повинна бути певна тотожність);
- цілеспрямованості (на вирішення конкретних завдань);
- об'єктивності;
- ефективності результатів дослідження (можливість практичного використання отриманих масивів інформації) [20].

Проведення аналізу, оцінки та моніторингу передбачає систематичний збір цільової інформації, її відповідну обробку і приведення до стану використання з метою покращення процесу прийняття управлінських рішень. Найбільш важливим в цьому сенсі є отримання зворотного зв'язку в цьому процесі, що передбачає чіткість визначення задач і цілей моніторингу та об'єктивність його результатів.

В літературі розглядаються декілька підходів до визначення оцінки чого?, серед яких одним із основних виступає економічний, методичний та коефіцієнтний.

Коефіцієнтний підхід полягає у розрахунку системи коефіцієнтів, що показують різні рівні господарювання підприємства. Цей підхід буде використовуватись у подальшій роботі.

Найпоширенішими методами економічного підходу дослідження комерційного потенціалу є горизонтальний та вертикальний метод аналізу. Суть горизонтального аналізу полягає в порівнянні показників звітності попереднього і

поточного року. При цьому здійснюється постатейне зіставлення і визначається абсолютна і відносна зміна статей. Горизонтальний аналіз дозволяє виявити абсолютну та відносну динаміку за кожною статтею фінансової звітності, зміни у майновому стані підприємства, динаміці надходження та вибуття активів [11, с. 169].

Для оцінки комерційного потенціалу підприємства використовуються два ключові методи аналізу: горизонтальний та коефіцієнтний (ґрунтується на розрахунку та аналізі фінансових коефіцієнтів, які характеризують різні аспекти діяльності підприємства).

Хоча горизонтальний та коефіцієнтний методи є ключовими для оцінки комерційного потенціалу, сучасна економічна література пропонує значно ширший спектр інструментів. Цей розширений набір методів може допомогти дослідникам отримати більш глибоке та детальне розуміння фінансового стану та перспектив розвитку підприємства.

Наприклад, для аналізу фінансових результатів діяльності підприємства можна виділити основні методи: коефіцієнтний і факторний (за допомогою яких можна оцінити рентабельність, ліквідність, платоспроможність, кредитну стійкість та інші важливі показники) та горизонтальний, вертикальний або трендовий (дозволяють відстежувати зміни в таких показниках, як обсяг продажів, прибуток, витрати, рентабельність тощо, а також виявити тренди та закономірності).

Проведений аналіз економічної літератури [18; 44; 48] дозволив систематизувати основні підходи аналізу фінансових результатів підприємства, результати якого наведені у табл. 1.1.

Отже, розглянувши наукові праці дослідників, вчених, фахівців-практиків, які досліджували потенціал підприємства, його окремі види, можна дійти висновку про неоднозначність їхнього розуміння сутності, його структури.

Таблиця 1.1 – Підходи до аналізу фінансових результатів підприємства

Автор (джерело)	Основні напрями аналізу
М.В. Іванець [18]	1. Аналіз відносних показників, що характеризують прибутковість підприємства. 2. Визначення впливу окремих факторів на результативний показник. 3. Виявленні загальної тенденції динаміки показників для прогнозування майбутніх результатів. 4. Порівняння фактичної позиції звітності з плановим періодом.
О.О. Фальченко [48]	1. Порівняння фінансових показників звітного і минулого періоду. 2. Оцінка динаміки, обсягів, якості та структури фінансових результатів. 3. Встановлення ефективності здійснення господарської діяльності. 4. Дослідження структури та динаміки прибутку підприємства.
Г.В. Савицька [44]	Оцінювання динаміки абсолютних показників фінансових результатів (прибутку і рентабельності).

Джерело: розроблено автором за даними [18; 44; 48]

Існує два основних підходи до визначення комерційного потенціалу підприємства:

1. Ресурсний підхід: ґрунтується на аналізі ресурсів та можливостей підприємства, таких як:

- матеріальні ресурси: будівлі, обладнання, транспортні засоби, сировина, матеріали тощо;
- нематеріальні ресурси: патенти, ліцензії, торгові марки, ноу-хау, ділова репутація тощо;
- фінансові ресурси: власний капітал, позиковий капітал, грошові потоки тощо;
- людські ресурси: персонал, його кваліфікація, досвід, мотивація тощо.

2. Ринковий підхід: ґрунтується на аналізі ринку, на якому працює підприємство, таких як:

- розмір та динаміка ринку: обсяг продажів, темпи зростання, конкурентне середовище тощо;
- потреби та очікування споживачів: які продукти та послуги вони шукають, які фактори впливають на їх вибір тощо;

– конкурентне середовище: хто є конкурентами підприємства, які їхні сильні та слабкі сторони тощо.

Для визначення комерційного потенціалу підприємства рекомендується використовувати комбінацію цих двох підходів. Це дозволить дослідникам отримати більш комплексну оцінку можливостей підприємства та його перспектив на ринку.

Важливо підкреслити, що комерційний потенціал підприємства не є статичною величиною та може змінюватися під впливом різних факторів. Тому важливо регулярно проводити оцінку комерційного потенціалу підприємства, щоб мати можливість вчасно реагувати на зміни та адаптувати свою стратегію розвитку. Але немає єдиного методологічного базису визначення комерційного потенціалу в контексті управління розвитком підприємства. Тому для дослідження ринку та комерційного потенціалу обраного підприємства необхідним є наведення методології, яка буде використовуватися під час оцінки підприємства у другому розділі роботи.

1.3 Методологія дослідження ринку та комерційного потенціалу підприємства

Як було зазначено вище у роботі, існує багато методичних рекомендацій для дослідження ринку та комерційного потенціалу підприємства, однак немає єдиного підходу. Зазвичай для визначення комерційного потенціалу слід оцінити сильні та слабкі сторони, а також можливості та обмеження, пов'язані з комерційною діяльністю підприємства.

Аналіз наукових праць у галузі методології дослідження ринку та комерційного потенціалу підприємства показав, що у працях пропонуються різні критерії оцінювання.

Процедури оцінювання мають бути узгоджені між собою і проводитися послідовно, також оцінювання має охоплювати різні сфери діяльності підприємства [27].

Алгоритм методики дослідження ринку та оцінки комерційного потенціалу підприємства є досить складним і базується на аналізі, в основі якого лежать принципи комплексного аналізу всіх складових підсистем та елементів підприємства, принцип порівняльного аналізу та динамічний принцип, тобто аналіз усіх показників у динаміці, а також порівняння з аналогічними показниками конкурентів [2, с. 178-179] із використанням загальнонаукових прийомів (індукція та дедукція, порівняння, оцінка, моделювання, абстрагування, системний аналіз, аналіз та синтез).

В цілому дослідження складається з двох частин: дослідження ринку та вивчення власного потенціалу підприємства у порівнянні з вимогами ринку і наявних конкурентів.

Дослідження ринку в галузі діяльності підприємства включає такі процедури як:

- з’ясування розміру і характеру ринку;
- розрахунок реальної і потенційної місткостей ринку;
- аналіз факторів, що впливають на розвиток ринку (установлення ступеня насичення ринку, урахування специфічних особливостей аналізу товарного і регіонального ринку і т. п.);
- сегментація ринку і визначення типів споживачів за основними характеристиками: стать, вік, дохід, місце мешкання, соціальне становище і т. п.;
- дослідження потужності торговельно-збутової мережі, що обслуговує даний ринок, наявності роздрібних і оптових торговельних підприємств [46].

За результатом вивчення процесів ринкових досліджень, встановлено, що проведення ринкових досліджень складається з наступних етапів [8, с. 8-10]:

1. Визначення проблеми. Для цього необхідно провести аналіз даних про динаміку показників прибутку, обсягу реалізації, ринкової частки, а також кількості замовлень, кількості скарг споживачів, стану конкурентної боротьби.

Після виявлення симптомів проблеми необхідно визначити її можливі причини. Це можна зробити, розглядаючи такі напрямки:

- дії конкурентів;
- поведінка покупців;
- зміни в діяльності самої компанії;
- зміни макросередовища підприємства.

2. Формулювання цілей дослідження. Після визначення проблеми необхідно сформулювати цілі дослідження, які повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та своєчасними.

Залежно від основного завдання всі дослідження можна розділити на види:

- розвідкові (зондуючі) дослідження застосовуються для вивчення будь-якої проблеми, стосовно якої недостатньо інформації;
- описові (дескриптивні) дослідження - це проєкти досліджень, в яких основна увага приділяється повному та достовірному опису аспектів реальної ринкової ситуації;
- каузальні дослідження – це проєкти досліджень, в яких основна увага приділяється встановленню причинно-наслідкового зв'язку.

3. Визначення типу необхідної інформації та джерел її одержання: інформація, що збирається в рамках ринкових досліджень, може бути як вторинною, так і первинною.

Вторинна інформація – це інформація, яка вже існує і може бути отримана з відкритих джерел, таких як статистичні дані, звіти компаній, наукові статті тощо.

Первинна інформація – це інформація, яка збирається спеціально для конкретного дослідження. Вона може збиратися за допомогою таких методів, як опитування, фокус-групи, експерименти тощо.

4. Визначення методу збору даних: кількісні (спрямовані на вимір кількісних характеристик ринку, споживачів, елементів зовнішнього середовища) та якісні (методи дослідження мотивів).

В результаті проведення кількісного дослідження одержують відповідь на запитання «Скільки?». Якісні методи ринкових досліджень дозволяють одержати відповідь на запитання «Чому?».

5. Розробка форм для збору даних.

Після визначення методу збору даних необхідно розробити форми для збору даних. Форми повинні бути простими у використанні та містити всю необхідну інформацію.

6. Проектування вибірки і збір даних.

Вибірка – це частина генеральної сукупності, яка бере участь у дослідженні.

Збір даних може здійснюватися за допомогою таких методів, як опитування, фокус-групи, експерименти тощо.

7. Аналіз та інтерпретація даних: необхідно обробити отриману інформацію та зробити висновки.

Аналіз даних може здійснюватися за допомогою таких методів, як статистичний аналіз, контент-аналіз тощо.

8. Підготовка загальної інформації про результати дослідження і надання його особі, що приймає рішення, можливо у форматі Звіту, який повинен бути чітким, повним і зрозумілим для особи, яка приймає рішення.

Вивчення власного потенціалу підприємства у порівнянні з вимогами ринку і потенціалом наявних конкурентів передбачає:

- аналіз результатів господарської діяльності;
- аналіз конкурентоспроможності продукції;
- аналіз конкурентоспроможності підприємства;
- оцінку конкурентних можливостей підприємства [54].

Оскільки, базисом для розробки і обґрунтування управлінських рішень, а також основним джерелом формування капіталу підприємства, забезпечення його фінансової стійкості та платоспроможності є прибуток (узагальнюючий показник фінансових результатів діяльності), то починати аналіз необхідно з проведення аналізу результатів господарської діяльності підприємства (фінансових результатів), наприклад, за останні 3 роки, з метою виявлення динаміки відхилення показників та встановлення основних внутрішніх та зовнішніх чинників негативного впливу на рівень прибутковості.

У загальному вигляді аналіз проводиться за наступними напрямками:

- 1) оцінка рівня, динаміки й структури фінансових результатів та показників, що їх формують, тобто доходів і витрат;
- 2) визначення впливу основних факторів на формування фінансового результату суб'єкта господарювання;
- 4) аналіз показників рентабельності [37].

Для оцінки майнового стану розраховуються такі показники (коефіцієнти), які характеризують виробничий потенціал підприємства [12, с. 148]: фондоозброєність, фондомісткість, коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства, коефіцієнт придатності основних засобів, коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт вибуття основних засобів, коефіцієнт оновлення основних засобів, коефіцієнт приросту основних засобів, рентабельність основних засобів, фондovіддача основних засобів (табл. 1.2).

Для аналізу кадрового потенціалу необхідно провести дослідження функціональної структури персоналу, на основі вивчених посадових інструкцій та наказів про розподіл функціональних обов'язків, за результатом чого побудувати матрицю розподілу специфічних функцій в апараті управління.

Таблиця 1.2 – Показники оцінки та аналізу майнового стану підприємства

Показник	Формула для розрахунку	Зміст показника
1	2	3
Показники забезпечення підприємства основними засобами		
Фондоозброєність	Балансова вартість основних засобів / Середньооблікова чисельність працюючих	Показник, що характеризує рівень забезпеченості основними виробничими фондами промислово-виробничого персоналу підприємства; показує скільки основних засобів припадає на одного працівника підприємства [11, с. 248]
Фондомісткість	Балансова вартість основних засобів / Чистий дохід (виручка) від реалізації	Показник, який характеризує рівень середньорічної вартості основних засобів на одиницю вартості виробленої валової продукції. Він показує рівень забезпеченості підприємства основними засобами [11, с. 245]
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	Залишкова вартість основних засобів / Валюта балансу	Показує питому вагу залишкової вартості основних засобів у загальній вартості майна підприємства
Показники стану основних засобів		
Коефіцієнт придатності основних засобів	Залишкова вартість основних засобів / Балансова вартість основних засобів	Показує, яка частина основних засобів є придатною для експлуатації
Коефіцієнт зносу основних засобів	Сума зносу основних засобів / Балансова вартість основних засобів	Відображає рівень зносу основних засобів
Коефіцієнт вибуття основних засобів	Вартість виведених із експлуатації основних засобів / Балансова вартість основних засобів	Показує частку виведених із експлуатації основних засобів у балансовій вартості основних засобів [11, с. 98]
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Вартість введених основних засобів / Балансова вартість основних засобів	Характеризує частку введених нових основних засобів у загальній вартості основних засобів [12, с. 148]
Коефіцієнт приросту основних засобів	Показує рівень збільшення (зменшення) основних засобів внаслідок введення нових основних засобів та виведення із експлуатації зношених чи застарілих основних засобів	Показує рівень збільшення (зменшення) основних засобів внаслідок введення нових основних засобів та виведення із експлуатації зношених чи застарілих основних засобів

Показники ефективності використання основних засобів		
Рентабельність основних засобів	Загальний прибуток за звітний період / Балансова вартість основних засобів	Характеризує ефективність використання основних засобів, відображає суму валового прибутку на 1 гривню основних засобів [47, с. 308]
Фондовіддача основних засобів	Чистий дохід (виручка) від реалізації / Балансова вартість основних засобів	Відображає суму чистого доходу від реалізації продукції на одну гривню основних засобів, які беруть участь у виробництві цієї продукції [25]

Джерело: розроблено автором за даними [11; 25; 47]

Наступним етапом є визначення показників, які характеризують позиції підприємства серед конкурентів, яке складається з двох фаз:

1. Дослідження конкурентного середовища.
2. Визначення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому.

Процес дослідження конкурентного середовища також має свої етапи проведення. Аналіз релевантної літератури [21; 49] дозволив структурувати процес дослідження конкурентного середовища у певній послідовності:

1. Перший етап – ідентифікація конкурентів. Реалізація процедури ґрунтується на двох підходах: перший пов'язаний з оцінкою потреб, які задовольняють на ринку основні конкуренти, другий – з оцінкою маркетингової стратегії, яку застосовують конкуренти.

Виділяють наступні групи конкурентів:

- а) організації, що застосовують стратегію експансії на ринку (кількісного зростання частки ринку);

б) організації, що застосовують стратегію інтенсифікації маркетингових зусиль (якісне вдосконалення господарської діяльності);

в) визначення типу конкурента [51]: лідер, претендент, послідовник. Ринковий лідер – це організація з найбільшою ринковою часткою. Вони, зазвичай, є також лідерами з інноваційної та цінової політики, використання новітніх форм продажу.

Ринковий претендент – це організація в галузі, яка бореться за вхід до числа лідерів. Для цього організація повинна володіти певними перевагами над ринковим лідером (пропонувати кращий продукт, продавати продукт за нижчою ціною і так далі) [51].

Ринковий послідовник – організація в галузі, яка проводить політику слідування за галузевими лідерами і вважає за краще зберігати свою ринкову частку, не ухвалюючи ризикованих рішень. Він може вибирати і стратегію розширення своєї діяльності, але таку, яка не викликає активної протидії з боку конкурентів [51].

2. Другий етап – моніторинг діяльності конкурентів. Для цілей моніторингу конкурентів виділяють наступні технології збору інформації [19]: збір інформації в ЗМІ; збір інформації в Інтернет; аудит сайтів; збір рекламних матеріалів; відстеження зовнішньої реклами; mystery shopping.

3. Третій етап – виявлення сильних і слабких сторін конкурентів. За наслідками вивчення діяльності і виявлення сильних і слабких сторін конкурентів визначаються позиції підприємства по відношенню до конкурентів. Для реалізації цього етапу можна використовувати метод SWOT-аналіз [21].

Алгоритм розрахунку показників оцінки конкурентоспроможності підприємства узагальнено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Показники оцінки конкурентоспроможності підприємства

Показник	Формула розрахунку	Норматив
Аналіз ліквідності підприємства:		
Коефіцієнт покриття (загальна ліквідність)	Оборотні активи/ поточні зобов'язання	більше 1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(оборотні активи – запаси)/ поточні зобов'язання; (грошові кошти + поточні фінансові інвестиції + дебіторська заборгованість)/ поточні зобов'язання	0,6-0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(грошові кошти + поточні фінансові інвестиції)/ поточні зобов'язання	більше 0,2
Чистий оборотний капітал	Оборотні активи – поточні зобов'язання; Власний капітал + довгострокові зобов'язання – необоротні активи	більше 0, збільшення
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства:		
Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	Власний капітал / пасиви	більше 0,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Чистий оборотний капітал/ власний капітал	більше 0, збільшення
Аналіз ділової активності підприємства:		
Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід / [(активи на початок року + активи на кінець року)/2]	збільшення
Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість реалізованої продукції / [(запаси на початок року + запаси на кінець року)/2]	збільшення
Виробничий цикл, дні	360/ Коефіцієнт оборотності запасів	зменшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід / [(ДЗ на початок року + ДЗ на кінець року)/2]	збільшення
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	360/ Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	зменшення
Операційний цикл, дні	виробничий цикл + Тривалість обороту дебіторської заборгованості	зменшення

Джерело: розроблено автором за даними [12]

Усі методи діагностики банкрутства поділяються на кількісні та якісні. В дослідженнях найбільш поширеними серед кількісних методів прогнозування банкрутства є зарубіжні та вітчизняні факторні моделі, де факторами виступають окремі показники фінансової діяльності підприємства. Після аналізу та діагностики ймовірності банкрутства для розрахунків обрано дві моделі:

1. П'ятифакторна модель Е. Альтмана (формула 1.1) [11]:

$$Z = 0,717 \times K1 + 0,847 \times K2 + 3,107 \times K3 + 0,42 \times K4 + 0,995 \times K5 \quad (1.1)$$

де

X1 – відношення оборотного капіталу до валюти балансу;

X2 – відношення нерозподіленого прибутку до валюти балансу;

X3 – відношення валового прибутку до валюти балансу;

X4 – відношення вартості власного капіталу до вартості всіх зобов'язань;

X5 – відношення доходу від реалізації до валюти балансу.

Якщо значення $Z < 1,8$ – тоді ймовірність банкрутства дуже висока (понад 80%); $1,81 < Z < 2,7$ – висока (від 40% до 50%); $2,71 < Z < 2,99$ – можлива (від 15% до 20%); $Z > 3$ – дуже низька.

2. Універсальна дискримінантна функція Терещенка (формула 1.2) [11]:

$$Z_{\text{ТЕР}} = 1,5 K1 + 0,08 K2 + 10 K3 + 5 K4 + 0,3 K5 + 0,1 K6 \quad (1.2)$$

X1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань;

X2 – відношення валюти балансу до зобов'язань;

X3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

X4 – відношення прибутку до доходу від реалізації;

X5 – відношення виробничих запасів до доходу від реалізації;

X6 – відношення доходу від реалізації до основного капіталу.

Якщо $Z > 2$ – банкрутство не загрожує, $1 < Z < 2$ – фінансова стійкість порушена, $0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства.

Одним з важливих показників, які визначають позицію підприємства на ринку є конкурентоспроможність продукції (товарів, послуг), для визначення якої застосовується коефіцієнт конкурентоспроможності продукції за формулою 1.3 [55]:

$$KC_j = \frac{P_{j\max} - P_{j\text{ср}}}{P_{j\min} - 1} \quad (1.3)$$

$P_{j\max}$ – максимальна рангова оцінка по кожному виду продукції;

$P_{j\text{ср}}$ – середня рангова оцінка по кожному виду продукції;

P_{jmin} – мінімальна рангова оцінка по кожному виду продукції.

Середня рангова оцінка по кожному виду продукції (товарів, послуг) розраховується за формулою 1.4 [56]:

$$P_{jcp} = \sum (a_i * P_{ij}) \quad (1.4)$$

a_i – вагомість кожного показника (сума вагомостей усіх показників має дорівнювати 1);

P_{ij} – ранг показника за кожним видом продукції (товарів, послуг).

При визначенні рангу застосовується шкала, при якій 1 - найвища оцінка, n – найнижчий ранг (найгірша оцінка).

Продукцію (товар) найбільш конкурентоздатну характеризує показник максимального значення коефіцієнту конкурентоспроможності, тобто цей вид продукції є лідером на ринку; якщо показник коефіцієнту конкурентоспроможності – мінімальний, то послуга є аутсайдером на ринку.

Для оцінки кадрового потенціалу за критеріями загальна кадрова ситуація, кадровий резерв та кадрова політика та практика можуть використовуватися наступні методи дослідження: аналіз відкритих джерел інформації, аналіз статистичних даних.

Для оцінки маркетингового потенціалу дослідження проводиться за такими критеріями: здатність визначення потреб і попиту, організація виробництва, продаж, післяпродажне обслуговування.

Також можна застосовувати індексні методи для оцінки конкурентоспроможності підприємства або графічні методи, шляхом побудови різних діаграм.

Для практичного застосування вивчених теоретичних основ та методик, необхідно на практиці провести дослідження ринку і комерційного потенціалу на прикладі підприємства, про що йтиметься у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ТА КОМЕРЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

ПрАТ «РОШЕН»

2.1 Організаційно-економічна характеристика комерційної діяльності ПрАТ «Рошен»

Об'єктом дослідження комерційного потенціалу обрано ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (ЄДРПОУ 00382125), яке є юридичною особою та зареєстроване 30.12.1994 року, основним видом діяльності є діяльність у сфері виробництва борошняних кондитерських виробів.

Організаційно-правова форма досліджуваного підприємства – приватне акціонерне товариство – організація, статутний капітал якої поділений на частки, розмір яких встановлюється статутом товариства.

За результатом дослідження, встановлено, що свою діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» здійснює у головному офісі, розташованого за адресою: м. Київ, просп. Науки, 1 [34].

Предметом діяльності підприємства є:

- виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів;
- діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами;
- оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами;
- роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах.

Виробництво орієнтоване на виготовлення продукції – солодоців, асортимент яких налічує найрізноманітніші види (понад 320 найменувань):

коробкових цукерок «Київ Вечірній», печива та крекерів, тортів, кексів, тістечок, мармеладу, пастили, зефіру.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» сертифікована відповідно до вимог міжнародних стандартів якості ISO 9001: 2008 та безпеки продуктів харчування ISO 22000: 2005.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є одночасно виробником, дистриб'ютором та провайдером послуг.

Середньооблікова чисельність працівників станом на 1 січня 2024 р. – 981 чоловік [34].

Зареєстрований розмір Статутного фонду становить – 1505833098 грн. і поділений на 6023332392 прості іменні акції номінальною вартістю 25 копійок кожна [34]. Акціонерами підприємства, що володіють часткою у Статутному капіталі, що перевищує 5% є 2 юридичних підприємства:

1. ТОВ „Центрально-Європейська Кондитерська компанія” – 2,75 % Статутного капіталу;
2. ДП „Кондитерська корпорація “Рошен” – 96,90% Статутного капіталу.

Інші акціонери та фізичні особи володіють у сукупності 0,35 % Статутного капіталу [34].

Під час дослідження організаційної структури управління встановлено, що до органів управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» відносяться: Загальні збори (вищий орган управління), Правління (Генеральний директор), підприємство має виробничий, експортний, транспортний відділи, відділ постачання та відвантаження та зовнішньоекономічної діяльності, логістичний центр (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: розроблено автором за даними [34]

Як видно з рис. 2.1, організаційна структура підприємства побудована за принципом централізації з вертикальним підпорядкуванням; є лінійно-функціональною, яка базується на горизонтальному і вертикальному поділу праці. Горизонтальний поділ означає чітке встановлення функцій для кожного відділу підприємства, а вертикальне основане на рівнях управління.

Після опису основних характеристик виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Київська КФ «Рошен» доцільно дослідити основні показники, досягнутого фінансово-господарського рівня. Зокрема, за даними звітів про фінансовий стан та про фінансові результати за 2021 та 2022 роки (Додаток А, Б), видно що ефективність використання фінансових ресурсів зменшилася, спостерігається скорочення рентабельності, а в підсумку, зменшення рівня фінансової незалежності підприємства.

За результатом аналізу активів підприємства та джерел фінансування можна сказати, що спостерігається неоднозначне посилення господарського потенціалу, на що вказує збільшення суми оборотних активів на 2,41%, однак зменшення суми необоротних активів на 1,93% (Додаток В). Тобто у підприємства зменшується обсяг наявного у розпорядженні майна.

Отже, зменшення суми балансу зумовлене зростанням оборотних та зменшенням необоротних активів. Той факт, що активи зростають більш швидко, ніж дохід від продажу товарів і послуг, вказує на необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів.

На рисунку 2.2 відображено динаміку змін джерел фінансування ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

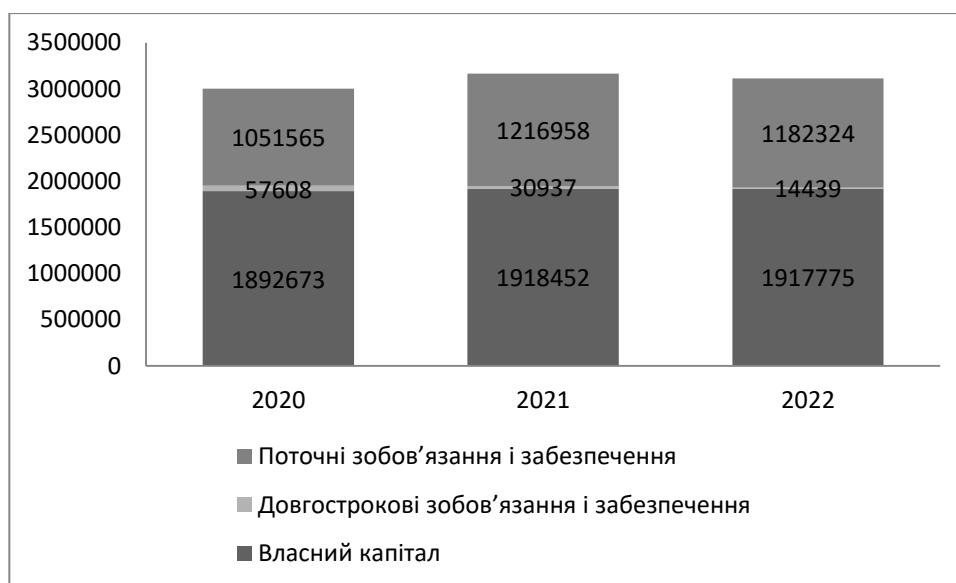


Рисунок 2.2 – Динаміка джерел фінансування ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Зменшується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зниженням власного капіталу (-0,04%), короткострокових (-2,85%) і довгострокових зобов'язань (-53,33%). Це означає, що підприємство має менше

коштів для придбання або створення активів. Це може негативно позначитися на діяльності підприємства, оскільки може призвести до:

- зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції;
- зниження конкурентоспроможності підприємства;
- збільшення фінансових ризиків.

Зниження зобов'язань викликане такими факторами, як: оплата кредиторської заборгованості та погашення кредитів. У даному випадку зниження довгострокових зобов'язань є значним, що може негативно позначитися на діяльності підприємства.

Зменшення загальної суми зобов'язань не забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії, хоча призводить до зменшення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Оскільки фінансовий результат є ключовим параметром ефективності функціонування підприємства протягом відповідного періоду, а також виступає власним джерелом формування його фінансових ресурсів, то у процесі дослідження визначено динаміку економічної ефективності діяльності компанії, її фінансової результативності.

В таблиці 2.1 наведені значення показників, що формують кінцевий фінансовий результат ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в динаміці значень протягом 2020-2022 рр. діяльності.

За даними, що наведені у таблиці, спостерігається збиткова діяльність підприємства у 2022 році у розмірі 677 тис. грн., хоча 2020-2021 роки були для нього прибутковими. Збитки підприємства в 2022 році збільшилися на 102,63% у порівнянні з 2021 роком. Це пов'язано з таким фактором як війна в Україні, яка негативно вплинула на бізнес.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників формування чистого фінансового результату ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2022 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020	2022 до 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	638817	979286	903395	264578	-75891	41,42	-7,75
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	556236	863265	776111	219875	-87154	39,53	-10,10
Валовий (прибуток/ збиток), тис. грн	82581	116021	127284	44703	11263	54,13	9,71
Інші операційні доходи, тис. грн	1840	5572	724	-1116	-4848	-60,65	-87,01
Адміністративні витрати, тис. грн	42484	60082	57231	14747	-2851	34,71	-4,75
Витрати на збут, тис. грн	6629	7984	7231	602	-753	9,08	-9,43
Інші операційні витрати, тис. грн	42247	37238	59884	17637	22646	41,75	60,81
Фінансовий результат від операційної діяльності:							
прибуток/збиток, тис. грн	-6939	16289	3662	10601	-12627	-152,77	-77,52
Дохід від участі в капіталі, тис. грн	20000	24500		-20000	-24500	-100,00	-100,00
Інші фінансові доходи, тис. грн	66180	49393	62678	-3502	13285	-5,29	26,90
Фінансові витрати, тис. грн	71888	60389	67324	-4564	6935	-6,35	11,48
Фінансовий результат до оподаткування:							
прибуток / збиток, тис. грн	7353	30283	-984	-8337	-31267	-113,38	-103,25
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	-2096	-4504	307	2403	4811	-114,65	-106,82
Чистий фінансовий результат:							
Прибуток/збиток, тис. грн	5257	25779	-677	-5934	-26456	-112,88	-102,63

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності

Чистий дохід від реалізації зменшився на 7,74% у порівнянні з 2021 роком. Це пов'язано з зниженням обсягів реалізації кондитерських виробів. Однак, при

цьому валовий прибуток збільшився на 9,71%. Це пов'язано зі зниженням собівартості продукції, через використання залишків запасів на її виробництво з 2021 року.

Інші операційні доходи зменшилися на 87,01% у порівнянні з 2021 роком. Причиною такого зменшення було те, що підприємство в 2022 році не отримувало доходів від реалізації основних засобів, також значно зменшились доходи за нарахованими відсотками за депозитами. Також зменшилися фінансові доходи на 106,82% у порівнянні з 2021 роком. Однією з причин такого зменшення було те, що підприємство в 2022 році не отримувало доходів від дивідендів та інших фінансових операцій.

Що стосується витратної частини підприємства, то спостерігається зростання інших операційних витрат на 60,81% у порівнянні з 2021 роком (через ріст витрат на ремонт обладнання та інших непередбачених витрат) та фінансових витрат – на 11,48% (у зв'язку зі зменшенням відсоткових витрат по зобов'язаннях з оренди). При цьому інші витрати навпаки знизилися, зокрема:

- адміністративні - на 4,75% (це пов'язано зі скороченням витрат на банківські послуги, закупівлю матеріалів тощо);
- витрати на збут зменшилися на 9,43% (це пов'язано зі зменшенням витрат на оплату праці та ЄСВ, амортизаційні відрахування).

Отже, можна зробити висновок, що протягом 2020-2021 роки загальний розмір доходів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (у 2020 р. - 726837 тис. грн., у 2021 р. – 1058751 тис. грн.) перевищував розміру витрат (719484 тис. грн. та 1028958 тис. грн. відповідно), але у 2022 році ситуація значно погіршилась – підприємство отримало збиток (рисунок 2.3).

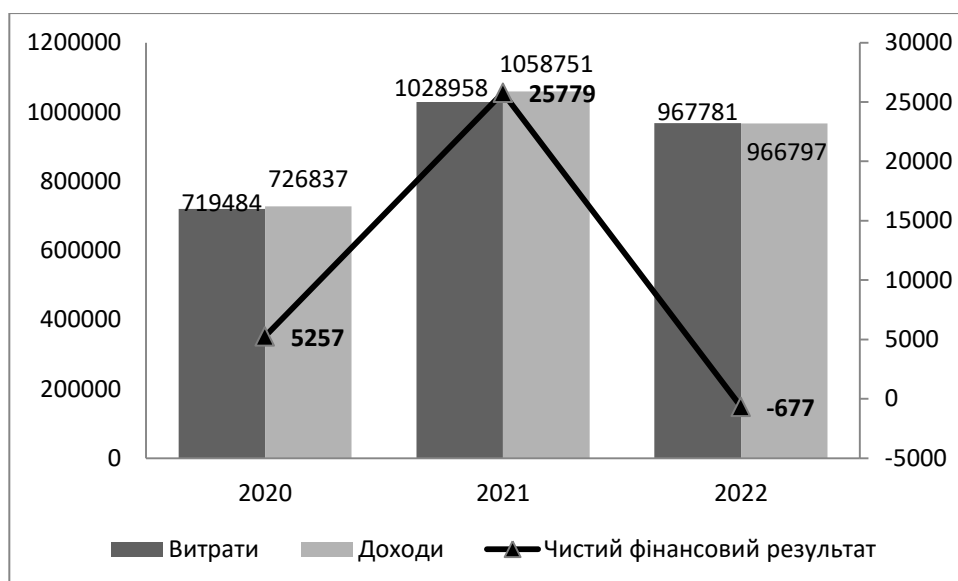


Рисунок 2.3 – Динаміка змін доходів та витрат ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Відбувається збільшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 9,71%, що вказує на високу конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

Сума чистого прибутку компанії є від'ємною (-677 тис. грн у 2022 році), що може вказувати на непродуману бізнес-модель. Хоча для кращого розуміння здатності менеджменту досягати поставлених цілей слід розглянути показники рентабельності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники рентабельності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення (+/-)	
				2022 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Коефіцієнт рентабельності активів	0,1751	0,8142	-0,0217	-0,1969	-0,8359
Коефіцієнт рентабельності діяльності	6,3659	22,2193	-0,5319	-6,8978	-22,7511
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,9451	2,9862	-0,0872	-1,0323	-3,0735
Рентабельність власного капіталу	0,2778	1,3437	-0,0353	-0,3131	-1,3790

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

За результатом проведених розрахунків показників рентабельності підприємства аналіз результатів показав про нерентабельність підприємства в останній рік роботи, усі визначені показники нижче нормативного значення (менше 0), тобто підприємство працює збитково.

2.2 Аналіз ринку діяльності підприємства

Наразі спостерігається тенденції посилення конкуренції на ринку кондитерської продукції, через зниження темпів приросту споживання продукції на світовому ринку, багато українських виробників відкривають нові експортні напрями та розширюють присутність на іноземних ринках.

Аналіз загальних тенденцій на ринку кондитерських виробів в Україні показав зменшення кількості суб'єктів господарювання за 2020-2022 роки більше як на 10% (таблиця 2.3) [29].

Таблиця 2.3 – Динаміка змін кількості суб'єктів господарювання на ринку кондитерських виробів в Україні протягом 2020-2022 рр.

Вид діяльності	Кількість діючих суб'єктів господарювання, од.			Абсолютне відхилення, +/- од.		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020	2022 до 2021
10.71 виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	4450	4347	3835	-615	-512	-13,82	-11,78
10.72 виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	852	795	665	-187	-130	-21,95	-16,35
10.82 виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	357	350	317	-40	-33	-11,20	-9,43

Джерело: розроблено автором на підставі даних Державної статистичної служби України [29]

Як видно з даних таблиці, за останні три роки кількість суб'єктів господарювання, що здійснюють виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання знизилася на 13,82% (або на 615 од.); що здійснюють виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання – на 21,95% (або на 187 од.); що здійснюють виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів – на 11,2% (або на 40 од.). Дану динаміку спаду можна пояснити нестабільним становищем в Україні та початком повномасштабного вторгнення РФ у лютому 2022 року.

У таблиці 2.4 відображено динаміку змін обсягів реалізованої продукції на ринку кондитерських виробів в Україні протягом 2020-2022 років, де також можна побачити зменшення обсягів реалізованої продукції найбільше по хлібу та хлібобулочних výroбах, а також борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

Таблиця 2.4 – Динаміка змін обсягів реалізованої продукції на ринку кондитерських виробів в Україні протягом 2020-2022 рр.

Вид діяльності	Обсяг реалізованої продукції, млн.грн			Абсолютне відхилення, +/- од.		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020	2022 до 2021
10.71 виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	26619	36223	33174	6556	-3048	24,63	-8,42
10.72 виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	11692	14745	14133	2441	-611	20,88	-4,14
10.82 виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	37982	45867	43260	5278	-2606	13,90	-5,68

Джерело: розроблено автором на підставі даних Державної статистичної служби України [29]

Дані таблиці свідчать про спадаючу тенденцію реалізації продукції на ринку кондитерських виробів в Україні у 2022 році в порівнянні з попереднім 2021 роком, зокрема: хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання – на 3048 млн. грн (або на 8,42%), сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання – на 611 млн. грн (або на 4,14%) та какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів – на 2606 млн. грн (або на 5,68%).

Поясненням даної тенденції може бути зниження споживчого попиту на кондитерські вироби внаслідок зміни споживчих настроїв. В умовах війни люди більше схильні купувати продукти харчування, які є більш поживними і мають більш тривалий термін зберігання.

За даними Державної служби статистики України [29], у 2022 році обсяг реалізації кондитерських виробів в Україні склав 52,6 млрд грн, що на 10,3% менше, ніж у 2021 році. При цьому, обсяг виробництва кондитерських виробів у 2022 році становив 53,9 млрд грн, що на 2,1% більше, ніж у 2021 році. Це свідчить про те, що виробники кондитерських виробів намагалися компенсувати зниження попиту за рахунок зростання виробництва.

Однак, в умовах продовження війни в Україні, можна очікувати, що спадаюча тенденція реалізації продукції на ринку кондитерських виробів буде зберігатися і в наступних роках.

Стосовно структури асортименту кондитерських виробів за основними товарними групами, то структура продажів становить: по шоколадним виробам 30%, карамель – 25%, цукерки – 20%, печиво – 15%, вафельні вироби – 10%, торти, тістечка – 10% (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Структура продажів асортименту кондитерських виробів за основними товарними групами

Джерело: розроблено автором на підставі даних [29]

Експорт кондитерських виробів з України за період 2020-2022 роки [29] демонструє наступні тенденції:

1. Спад обсягів експорту: у 2022 році обсяг експорту склав 736,8 млн дол. США, що на 31,5% менше, ніж у 2021 році.
2. Зниження темпів зростання експорту: у 2020 році обсяг експорту зріс на 26% у порівнянні з 2019 роком; у 2021 році темпи зростання експорту знизилися до 10%; у 2022 році експорт скоротився на 31,5%.
3. Зміна географії експорту: у 2022 році основними імпортерами кондитерських виробів з України були країни ЄС (65,8% від загального обсягу експорту), країни СНД (20,7%) та країни Азії (13,5%). У порівнянні з 2021 роком частка країн ЄС в експорті кондитерських виробів з України зросла на 3,6%, частка країн СНД знизилася на 10,4%, а частка країн Азії зросла на 13,6%.

Основними причинами спаду експорту кондитерських виробів з України є:

1) війна в Україні, яка призвела до порушення логістичних зв'язків та знизила попит на кондитерські вироби на зовнішніх ринках;

2) зростання цін на сировину, яка використовується для виробництва кондитерських виробів, що зробило їх менш конкурентоспроможними на зовнішніх ринках.

За результатом дослідження встановлено, що до п'ятірки лідерів виробників кондитерських виробів України належать:

- Корпорація «Рошен» [34];
- Кондитерська фабрика «АВК» [30];
- Виробниче об'єднання «Конті» [28];
- Корпорація «Бісквіт-шоколад» [32];
- Кондитерська фабрика «Житомирські ласощі» [31].

Основні виробники кондитерських виробів в Україні зосереджені в центральних і східних областях країни. У Київській області розташовані такі підприємства, як «Рошен» і «Конті», у Донецькій області – «АВК», у Дніпропетровській області – «Бісквіт-шоколад», у Житомирській області – «Житомирські ласощі».

В умовах продовження війни в Україні можна очікувати, що регіональна представленість основних виробників кондитерських виробів буде змінюватися. Так, наприклад, підприємства, розташовані в регіонах, які знаходяться в зоні бойових дій, можуть бути змушені перенести свою діяльність в інші регіони країни.

За даними дослідження ринку кондитерських виробів в Україні, проведеного компанією Pro-Consulting у 2023 році [1], частка ринку основних виробників кондитерських виробів в Україні у розрізі досліджуваних сегментів становить (рис. 2.1):

- шоколадні вироби: "Рошен" (35,5%), "АВК" (23,0%), "Конті" (15,0%), "Бісквіт-шоколад" (7,0%), "Житомирські ласощі" (4,5%);

- карамель: "Рошен" (30,0%), "АВК" (22,0%), "Конті" (15,0%), "Бісквіт-шоколад" (10,0%), "Житомирські ласощі" (7,0%);
- цукерки: "Рошен" (25,0%), "АВК" (15,0%), "Конті" (15,0%), "Бісквіт-шоколад" (10,0%), "Житомирські ласощі" (10,0%);
- печиво: "Рошен" (20,0%), "АВК" (15,0%), "Конті" (15,0%), "Бісквіт-шоколад" (10,0%), "Житомирські ласощі" (10,0%);
- вафельні вироби: "Рошен" (15,0%), "АВК" (10,0%), "Конті" (10,0%), "Бісквіт-шоколад" (5,0%), "Житомирські ласощі" (5,0%);
- торти, тістечка: "Рошен" (10,0%), "АВК" (5,0%), "Конті" (5,0%), "Бісквіт-шоколад" (5,0%), "Житомирські ласощі" (5,0%).

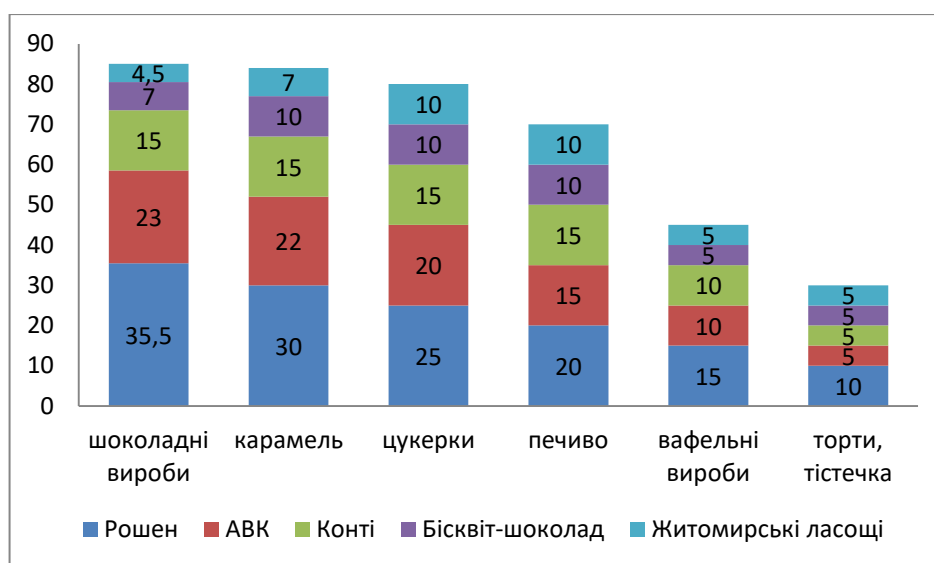


Рисунок 2.5 – Структура ринку основних виробників кондитерських виробів в Україні у розрізі досліджуваних сегментів

Джерело: розроблено автором на підставі даних [1]

Як видно на рисунку, на п'ять основних виробників кондитерських виробів в Україні припадає близько 95% ринку.

Основними факторами, які впливають на зміну ринкових часток виробників на ринку кондитерських виробів в Україні, є:

- рекламна активність: виробники, які проводять активну рекламну кампанію, можуть збільшити свою ринкову частку;
- розширення асортименту: виробники, які розширюють свій асортимент, можуть задовольнити більш широкий спектр потреб споживачів, що може призвести до збільшення їх ринкової частки;
- зниження цін: виробники, які знижують ціни, можуть зробити свою продукцію більш доступною для споживачів, що може призвести до збільшення їх ринкової частки.

Що стосується ціноутворення на ринку виробників кондитерських виробів в Україні, то у 2022 році ціни на кондитерські вироби в Україні зросли на 10,3% у порівнянні з 2021 роком [1]. Це зростання було викликано наступними факторами:

- зростання цін на сировину: у 2022 році ціни на основні види сировини, яка використовується для виробництва кондитерських виробів, такі як цукор, какао-боби, борошно, масло, зросли на 10-20%;
- зменшення купівельної спроможності населення: внаслідок війни в Україні купівельна спроможність населення знизилася, що призвело до зниження попиту на кондитерські вироби.

У наступні роки очікується, що ціни на кондитерські вироби в Україні будуть продовжувати зростати. Це зростання буде викликано продовженням зростання цін на сировину та зменшенням обсягів експорту.

Виробники кондитерських виробів в Україні використовують різні методи ціноутворення в залежності від виду продукції, цільового ринку та інших факторів: ціни, орієнтовані на витрати (виходячи з витрат на виробництво, транспортування та реалізацію продукції), орієнтовані на ринок (виходячи від цін на аналогічну продукцію конкурентів), орієнтовані на споживача (встановлюються виходячи від того, скільки споживачі готові заплатити за продукцію).

Порівняння за цінами на вироби (шоколадні вироби, карамель, цукерки, печиво, вафельні вироби, торти, тістечка) основних виробників наведено у таблиці 2.5 [34; 28; 30-32].

Таблиця 2.5 – Вибіркові ціни на вироби основних виробників на дату дослідження 30.01.2024 р.

Виріб	Рошен	АВК	Конті	Бісквіт-шоколад	Житомирські ласощі
Шоколадні вироби	Шоколадка "Корівка" (100 г)	Шоколадка "Ведмедик" (100 г)	Шоколадка "Ласунка" (100 г)	Шоколадка "Класична" (100 г)	Шоколадка "Золота рибка" (100 г)
Ціна, грн	19,90	18,50	17,90	16,90	15,90
Карамель	Карамель "Рахат-лукум" (100 г)	Карамель "Медова" (100 г)	Карамель "Клубнична" (100 г)	Карамель "Квіткова" (100 г)	Карамель "Шоколадна" (100 г)
Ціна, грн	13,90	12,90	12,40	11,90	11,40
Цукерки	Цукерки "Барбарис" (100 г)	Цукерки "Корівки" (100 г)	Цукерки "Лісова пісня" (100 г)	Цукерки "Рафаело" (100 г)	Цукерки "Каштан" (100 г)
Ціна, грн	14,90	13,90	13,40	12,90	12,40
Печиво	Печиво "Київське" (200 г)	Печиво "Марія" (200 г)	Печиво "Бісквітні квадратики" (200 г)	Печиво "Вушка" (200 г)	Печиво "Сухарики" (200 г)
Ціна, грн	32,90	29,90	28,90	27,90	26,90
Вафельні вироби	Вафлі "Принцеса" (100 г)	Вафлі "Зефірки" (100 г)	Вафлі "Шоколадні" (100 г)	Вафлі "Льодяники" (100 г)	Вафлі "Квіточки" (100 г)
Ціна, грн	12,90	11,90	11,40	10,90	10,40
Торт, тістечко	Торт "Медовик" (1 кг)	Тістечко "Наполеон" (1 шт)	Торт "Прага" (1 кг)	Тістечко "Чізкейк" (1 шт)	Торт "Три шоколади" (1 кг)
Ціна, грн	199,90	24,90	229,90	29,90	259,90

Джерело: розроблено автором на підставі даних [34; 28; 30-32]

Як видно з таблиці, ціни на кондитерські вироби в Україні варіюються в залежності від виробника, виду виробу та його ваги. У цілому, ціни на вироби виробників «Рошен» та «АВК» є вищими, ніж на вироби інших виробників. Це пов'язано з тим, що ці виробники є найбільшими і найвідомішими в Україні, а їхня продукція має високу якість.

Найвищі ціни на шоколадні вироби, цукерки та торти, а найнижчі – на вафельні вироби та печиво. Це пов’язано з тим, що вафельні вироби та печиво є менш трудомісткими в виробництві, ніж інші види кондитерських виробів, зазвичай містять більш дешеві інгредієнти, такі як борошно, цукор, олія, молоко, ароматизатори та розпушувачі; мають більш тривалий термін зберігання, що може призвести до зниження їх вартості. Натомість шоколадні вироби, цукерки та торти зазвичай містять більш дорогі інгредієнти, такі як какао-масло, горіхи, сухофрукти, цукати, вершки, шоколад та інші; мають більш короткий термін зберігання, що може призвести до збільшення їх вартості через ризик псування.

За даними дослідження ринку кондитерських виробів в Україні, динаміка цін на продукцію у розрізі виробників виглядає наступним чином: у 2022 році ціни на кондитерські вироби в Україні в середньому зросли на 9,8% [1] (табл. 2.6), дана динаміка свідчить про те, що виробники кондитерських виробів були змушені підвищити ціни на свою продукцію, щоб компенсувати зростання витрат.

Таблиця 2.6 – Динаміка цін на продукцію у розрізі виробників

Виробник	Шоколадні вироби	Карамель	Цукерки	Печиво	Вафельні вироби	Торт, тістечка
Рошен	+10,3%	+9,7%	+9,5%	+10,1%	+9,9%	+10,2%
АВК	+9,9%	+9,3%	+9,1%	+9,7%	+9,5%	+9,8%
Конті	+9,6%	+9,0%	+8,8%	+9,4%	+9,2%	+9,5%
Бісквіт-шоколад	+9,3%	+8,7%	+8,5%	+9,1%	+8,9%	+9,2%
Житомирські ласощі	+9,0%	+8,4%	+8,2%	+8,8%	+8,6%	+8,9%

Джерело: розроблено автором на підставі даних [1]

У межах цього загального зростання можна спостерігати деякі відмінності в динаміці цін у розрізі виробників. Так, в середньому ціни на продукцію виробника «Рошен» зросли на 9,95%, що є найвищим показником серед усіх виробників. Причиною такого зростання було те, що компанія «Рошен» є найбільшим виробником кондитерських виробів в Україні і має високу собівартість виробництва, яка виросла через такі фактори як:

- зростання цін на сировину: ціни на цукор зросли на 30% за 2022 рік, на какао-боби – на 20%; на молоко – на 15% [29];
- курс гривні до долара США знецінився на 10% за 2022 рік [29];
- війна в Україні також призвела до логістичних проблем, таких як ускладнення з доставкою сировини та готової продукції.

Ціни на продукцію інших виробників також зросли в середньому на 9,8%. Однак, у деяких випадках, наприклад, для виробника «Житомирські ласощі», зростання цін було дещо нижчим, ніж у середньому по ринку. Це пов'язано з тим, що компанія «Житомирські ласощі» спеціалізується на виробництві бюджетної продукції, яка є більш чутливою до змін цін.

Зростання цін було викликане такими факторами, як зростання цін на сировину, яка використовується для виробництва кондитерських виробів, та зниження купівельної спроможності населення.

У процесі дослідження каналів збуту продукції (прямий продаж/дистриб'ютори) встановлено, що кожен виробник кондитерської продукції в Україні використовує комбінацію прямих продаж та співпраці з дистриб'юторами для максимізації свого покриття ринку та зручності для клієнтів (табл. 2.7). Прямий продаж дозволяє будувати прямий контакт із споживачами, тоді як дистриб'юторські угоди забезпечують широкий охоплення різних регіонів.

Як видно з таблиці, усі п'ять виробників використовують як прямий продаж, так і дистриб'юторську мережу для збуту своєї продукції.

Прямий продаж дозволяє виробникам контролювати процес збуту своєї продукції і отримувати більш високу маржу. Однак, прямий продаж вимагає значних інвестицій у власну мережу збуту або в роботу з дистриб'юторами.

Дистриб'юторська мережа дозволяє виробникам охопити більш широкий ринок і зменшити витрати на збут. Однак, дистриб'ютори зазвичай беруть комісію за свої послуги, що може знизити маржу виробників.

Таблиця 2.7 – Канали збуту продукції у розрізі виробників

Виробник	Прямий продаж	Дистриб'ютори
Рошен	власна роздрібна мережа магазинів «Рошен» у ключових локаціях для прямого продажу своєї продукції	співпрацює з логістичними компаніями та дистриб'юторами для поставок до різних магазинів та точок продажу
АВК	власні магазини та точки продажу, де можливий прямий доступ споживачів до асортименту продукції "АВК"	робота з регіональними та національними дистриб'юторами для поширення продукції у різних торгових точках
Конті	власні фірмові магазини та кіоски, які дозволяють Конті взаємодіяти прямо з клієнтами та пропонувати свою продукцію	укладання угод із дистриб'юторами для доставки продукції в магазини та супермаркети різних регіонів
Бісквіт-шоколад	має власні точки продажу, можливо, в торгових центрах та онлайн-платформах для безпосереднього залучення клієнтів	співпраця з дистриб'юторами для розподілу продукції в різні магазини та регіони.
Житомирські ласощі	робота з власними магазинами та кафе в місті Житомир та інших регіонах, які представляють продукцію компанії	встановлення партнерств із дистриб'юторами для розповсюдження кондитерської продукції в інших містах та селищах

Джерело: розроблено автором на підставі даних [34; 28; 30-32]

Аналіз потужності торговельно-збутової мережі, що обслуговує даний ринок, наявності роздрібних і оптових точок за кожним виробником показав, що загальна кількість роздрібних точок, що реалізують кондитерські вироби, в Україні становить близько 100 тисяч, з них близько 80% припадає на дрібний роздріб, а 20% - на великий роздріб [1].

Наявні роздрібні і оптові точки, що реалізують кондитерські вироби виробників "Рошен", "АВК", "Конті", "Бісквіт-шоколад" та "Житомирські ласощі", представлені в таблиці 2.8 нижче [34; 28; 30-32].

Як видно з таблиці, усі п'ять виробників мають розвинену мережу роздрібних і оптових точок. Найбільшу мережу роздрібних точок мають виробники «Рошен» та «АВК».

Таблиця 2.8 – Потужності торговельно-збутової мережі основних виробників кондитерських виробів в Україні

Виробник	Роздрібні точки	Оптові точки
Рошен	1000 власних магазинів "Рошен", 8000 дистриб'юторських точок	5000 дистриб'юторських точок
АВК	500 власних магазинів "АВК", 7000 дистриб'юторських точок	4000 дистриб'юторських точок
Конті	300 власних магазинів "Конті", 6000 дистриб'юторських точок	3000 дистриб'юторських точок
Бісквіт-шоколад	200 власних магазинів "Бісквіт-шоколад", 5000 дистриб'юторських точок	2500 дистриб'юторських точок
Житомирські ласощі	100 власних магазинів "Житомирські ласощі", 4000 дистриб'юторських точок	2000 дистриб'юторських точок

Джерело: розроблено автором на підставі даних [34; 28; 30-32]

Існує деяка нерівномірність розподілу роздрібних і оптових точок по території країни: в більших містах мережа збуту розвинена краще, ніж у менших містах і селах.

Узагальнюючі висновки про топ 5 виробників кондитерських виробів в Україні в різних аспектах розрізах наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Топ 5 виробників кондитерських виробів у різних розрізах

Виробник	Обсяг виробництва	Якість продукції	Маркетинг та дистрибуція
Рошен	Великий обсяг виробництва і широкий асортимент продукції	Часто визнані за свою високу якість продукції та використання натуральних інгредієнтів	Сильна національна та міжнародна присутність з великою мережею дистрибуції та активним маркетингом
АВК			
Конті	Значні обсяги виробництва, але можуть мати менший асортимент порівняно з лідерами ринку	Мають хорошу репутацію щодо якості своїх продуктів	Менша присутність на міжнародному ринку, але сильні на рівні регіональних ринків в Україні.
Бісквіт-шоколад			
Житомирські ласощі	Менший обсяг виробництва порівняно з іншими компаніями, але її продукція все ще може бути популярною на регіональному рівні	Можуть конкурувати з іншими учасниками ринку в певних категоріях продукції	

Джерело: власна розробка автора

Отже, дослідження показали, що ринок кондитерських виробів в Україні є динамічним та конкурентним середовищем, де підприємства стикаються з різними ризиками та викликами. Суттєво важливою є постійна оцінка та адаптація стратегій для збереження та збільшення ринкової частки в умовах змінного споживчого попиту та конкурентного середовища.

Аналіз ринку діяльності досліджуваного підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» показав, що в Україні є топ 5 виробників кондитерських виробів в Україні (Корпорація «Рошен»; Кондитерська фабрика «АВК»; Виробниче об'єднання «Конті»; Корпорація «Бісквіт-шоколад»; Кондитерська фабрика «Житомирські ласощі»). Всі 5 представлених компаній є лідерами кондитерського ринку України, кожна має свої особливості в асортименті продукції, географії продажів, ціновій політиці, маркетингових стратегіях та фінансових показниках.

Що стосується ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», то виявлено, що підприємство є лідером на ринку з широким асортиментом продукції, високим рівнем рентабельності та активною маркетинговою стратегією.

2.3 Оцінка комерційного потенціалу підприємства

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» є одним з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні. Компанія має значний досвід роботи на ринку, широку мережу збуту та широкий асортимент продукції.

Комерційний потенціал підприємства є сукупністю його можливостей щодо забезпечення ефективного функціонування і розвитку на ринку.

Оцінка комерційного потенціалу підприємства дозволяє визначити його конкурентні переваги та недоліки, а також розробити заходи щодо його підвищення.

Для вивчення потенціалу досліджуваного підприємства проведений аналіз результатів господарської діяльності, виявлено динаміку відхилення показників та встановлено основні внутрішні та зовнішні чинники негативного впливу на рівень прибутковості.

Проведемо оцінку виробничого потенціалу підприємства, а саме оцінку майнового стану. Аналіз майнового стану підприємства показує, що стан за деякими показниками погіршився за період 2020-2022 рр. (наприклад, стосовно оновлення основних засобів, їх придатності або їх фондівіддачі), а за деякими покращився (наприклад, рівень забезпеченості основними виробничими фондами промислово-виробничого персоналу підприємства) (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз майнового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, +/-	
				2022 до 2020	2022 до 2021
Фондоозброєність, тис. грн	1387,9	2189,8	2767,4	1379,5	577,6
Фондомісткість, тис. грн	2,20	2,49	3,01	0,8098	0,5163
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	0,62	0,68	0,68	0,0586	-0,0026
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,84	0,82	0,76	-0,0773	-0,0521
Рентабельність основних засобів, %	0,0024	0,0097	-0,0002	-0,0026	-0,0100
Фондовіддача основних засобів, тис. грн	0,29	0,37	0,33	0,0378	-0,0438
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	15,7767	18,3010	23,5074	7,7307	5,2064
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,0094	0,0286	0,0007	-0,0087	-0,0279
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,6299	0,1900	0,0453	-0,5846	-0,1448

Джерело: розроблено автором на підставі даних фінансової звітності

На основі даних у таблиці можна зробити такі висновки про майновий стан підприємства:

1) Щодо забезпечення підприємства основними засобами: підприємство у 2020 р. було забезпечене основними засобами на 29,42%. Це означає, що на кожну гривню власних коштів підприємства припадало 0,2942 гривні основних засобів. А у 2022 р. підвищив ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» показник до 33%. Тобто, забезпечення підприємства основними засобами є достатнім для забезпечення його виробничих потреб. Однак, для підвищення конкурентоспроможності підприємства можна розглянути можливість збільшення рівня забезпеченості основними засобами до 35-40%.

2) Щодо стану основних засобів: коефіцієнт придатності основних засобів підприємства знизився з показника 0,84 у 2020 р. до 0,76 у 2022 р.. Це означає, що 76% основних засобів підприємства були в придатному для експлуатації стані. Коефіцієнт зносу не перевищує 23,5%, що є позитивним для виробничої діяльності підприємства. Стан основних засобів підприємства є задовільним. Однак, для підвищення ефективності використання основних засобів необхідно проводити їх своєчасний ремонт та модернізацію.

3) Щодо ефективності використання основних засобів: у 2022 році фондоддача основних засобів підприємства становила 0,33 (що на 0,04 більше у порівнянні з 2020 р.). Це означає, що на кожну гривню основних засобів підприємства припадало 0,33 гривні чистого доходу від реалізації продукції. Ефективність використання основних засобів підприємства є задовільним. Однак, для її підвищення можна розглянути можливість переоснащення виробництва новим обладнанням.

На основі проведеного аналізу можна зробити такі висновки про виробничий потенціал підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»: підприємство має достатнє забезпечення основними засобами для забезпечення його виробничих потреб; стан основних засобів підприємства є задовільним, але потребує вдосконалення; ефективність використання основних засобів підприємства є задовільним, але має потенціал для підвищення. Загалом, виробничий потенціал підприємства є задовільним.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» проведено розрахунки щодо його ліквідності, платоспроможності (фінансової стійкості), ділової активності, результати яких узагальнено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2022 р. до 2020 р. (+/-)	Абсолютне відхилення 2022 р. до 2021 р. (+/-)
Аналіз ліквідності підприємства:					
Коефіцієнт покриття (загальна ліквідність)	0,3038	0,1742	0,1836	-0,1202	0,0094
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,2870	0,1595	0,1618	-0,1252	0,0023
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0015	0,0004	0,0003	-0,0012	-0,0001
Чистий оборотний капітал	-732074	-1004988	-965248	-233174	39740
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства:					
Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	0,6305	0,6059	0,6157	-0,0148	0,0099
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,1688	0,1105	0,1132	-0,0556	0,0027
Аналіз ділової активності підприємства:					
Коефіцієнт оборотності активів	0,2903	0,3175	0,2877	-0,0026	-0,0299
Коефіцієнт оборотності запасів	10,8899	48,5936	35,6276	24,7376	-12,9660
виробничий цикл, дні	40	34	25	15	-9
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,9097	7,5076	5,5236	-0,3860	-1,9839
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	61	48	65	4	17
Стан грошових потоків підприємства:					
Чистий рух коштів від операційної діяльності, тис. грн	188534	386049	231482	42948	-154567
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності, тис. грн	-1506772	-247521	-206068	1300704	41453
Чистий рух коштів від фінансової діяльності, тис. грн	1319390	-139648	-25544	-1344934	114104

Джерело: розроблено автором на підставі даних фінансової звітності

На основі даних у таблиці та нормативних показників можна зробити такі висновки про конкурентоспроможність підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», майже за всіма показниками спостерігається спадаюча динаміка:

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (ліквідність першого ступеня) становить 0,0003 (при нормі не менше 0,2), отже, підприємство не має достатньо коштів для покриття поточних зобов'язань у найближчій перспективі, що є дуже низьким показником.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (ліквідність другого ступеня) становить 0,0002 (при нормі не менше 0,6), отже, підприємство не має достатньо коштів для покриття поточних зобов'язань у найближчій перспективі, не враховуючи запасів, що є дуже низьким показником.

За показником коефіцієнта поточної ліквідності підприємство також не має достатньо коштів для покриття поточних зобов'язань у найближчій перспективі, враховуючи запаси. Це означає, що його поточні активи, такі як товари на складі, можуть бути недостатніми для забезпечення здатності погасити поточні зобов'язання, такі як заборгованість перед постачальниками або оплата короткострокових позик. Це може призвести до проблем зі сплатою боргів або до нестачі коштів для ведення бізнесу в майбутньому.

Коефіцієнт співвідношення поточних зобов'язань до власного капіталу становить 1,21, тобто поточні зобов'язання підприємства перевищують його власний капітал у 2,42 разів. Це може свідчити про те, що підприємство має велику залежність від короткострокових фінансових зобов'язань у порівнянні зі своїм власним капіталом. Така ситуація може бути вкрай ризикованою, оскільки збільшується ймовірність неплатоспроможності або проблем зі сплатою боргів в разі негативних змін на ринку або внутрішніх проблем на підприємстві.

Коефіцієнт співвідношення поточних зобов'язань до активів становить 1,27. Нормативний показник - не більше 0,5. Отже, поточні зобов'язання підприємства становлять 127% його активів. Це може свідчити про фінансові

проблеми та непродуктивне використання ресурсів. Це також може призвести до збільшення ризику неплатоспроможності та ускладнити здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання. Така ситуація вимагає негайних заходів для поліпшення фінансового стану підприємства, включаючи перегляд стратегій управління зобов'язаннями та активами.

За показником оборотності активів можна зробити висновок, що підприємство не ефективно використовує свої активи для створення доходу. Також, підприємство неефективно використовує свій власний капітал для створення доходу (оборотність власного капіталу становить 0,67, що є низьким показником).

Однак, підприємство ефективно використовує свої поточні активи для створення доходу, оскільки показник перевищує норматив.

На основі проведеного аналізу можна зробити такі висновки про потенціал конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»:

- підприємство має дуже низький рівень ліквідності, що означає, що воно не може своєчасно виконувати свої зобов'язання перед кредиторами;
- підприємство має дуже низький рівень платоспроможності, що означає, що воно не є фінансово стійким;
- підприємство має низький рівень ділової активності, що означає, що воно неефективно використовує свої ресурси для створення доходу.

Таким чином, підприємство має суттєві проблеми з фінансовим станом, що може призвести до його неплатоспроможності та банкрутства: має велику залежність від поточних зобов'язань, поточні зобов'язання підприємства перевищують його активи, що є негативним сигналом і може свідчити про непродуктивне використання ресурсів, також має низьку ліквідність.

За результатом визначення ймовірності банкрутства за двома моделями (п'ятифакторна модель Е.Альтмана та універсальна дискримінантна функція

Терещенка (формула 1.1 та 1.2 відповідно)), на основі отриманого результату, встановлено що в підприємства існує загроза банкрутства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Визначення ймовірності банкрутства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» за п'ятифакторною моделю Е.Альтмана та універсальною дискримінантною функцією Терещенка

Ймовірність банкрутства за наступними моделями:	2019 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2022 р. до 2019 р. (+/-)	Абсолютне відхилення 2022 р. до 2021 р. (+/-)
П'ятифакторна модель Е.Альтмана:	1,1177	1,1355	1,1210	0,0033	-0,0145
K1	0,1064	0,0669	0,0697		
K2	0,1269	0,1284	0,1299		
K3	0,0018	0,0081	-0,0002		
K4	1,7064	1,5374	1,6025		
K5	0,2128	0,3093	0,2901		
Універсальна дискримінантна функція Терещенка 2003 р.	0,9258	0,8929	0,9383	0,0126	0,0455
K1	0,0114	-0,0194	-0,00013		
K2	2,7064	2,5374	2,6025		
K3	0,0024	0,0096	-0,00032		
K4	0,1293	0,1185	0,1409		
K5	0	0	0		
K6	0,2128	0,3093	0,2901		

Джерело: власний розрахунок автора

За П'ятифакторною моделю Е. Альтмана у 2022 році $Z=1,1210$ (тобто $Z < 1,8$), що свідчить про дуже високу ймовірність банкрутства (понад 80%).

За універсальною дискримінантною функцією Терещенка у 2022 році $Z=0,9383$ ($0 < Z < 1$) – також існує загроза банкрутства.

Показники, які характеризують позиції підприємства серед конкурентів було проаналізовано за допомогою порівняння з аналогічними показниками обраних конкурентів. До конкурентів, які було обрано, відносяться:

- Кондитерська фабрика «АВК» [30];
- Виробниче об'єднання «Конті» [28];
- Корпорація «Бісквіт-шоколад» [32];
- Кондитерська фабрика «Житомирські ласощі» [31].

Показники, які характеризують позиції підприємства серед конкурентів представлені у таблиці 2.12. Аналізуючи стан розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» на ринку необхідно зазначити, що підприємство займає гідне місце серед інших підприємств.

Таблиця 2.12 – Оцінка головних позицій ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» серед конкурентів

Показники	Рошен	АВК	Конті	Бісквіт-шоколад	Житомирські ласощі
Місце розташування	Україна	Україна	Україна	Україна	Україна
Вихід на міжнародний ринок	Так	Так	Так	Ні	Ні
Основні споживачі	Всі категорії населення	Середній клас	Середній клас	Середній клас	Середній клас
Частка ринку, %	25	20	15	10	5
Популярність серед населення	Дуже популярна	Популярна	Популярна	Популярна	Популярна
Кількість асортиментних позицій	200	150	100	75	50
Оцінка маркетингової стратегії	Хороша	Хороша	Хороша	Середня	Середня
Тип конкурента	Лідер	Лідер	Лідер	Наслідувач	Наслідувач

Джерело: розроблено автором на підставі даних [34; 28; 30-32]

Отже, на ринку кондитерських виробів України спостерігається висока конкуренція. Найбільшу частку ринку займає виробник Рошен, який має широкий асортимент продукції, високу якість та ефективну маркетингову стратегію. На другому місці знаходиться виробник АВК, який має схожий профіль діяльності, але менший асортимент продукції. На третьому місці знаходиться виробник Конті, який також є одним із лідерів ринку.

Наступні два виробники, Бісквіт-шоколад та Житомирські ласощі, мають меншу частку ринку та менший асортимент продукції. Однак вони також є популярними серед населення.

В цілому, виробники кондитерських виробів України орієнтуються на середній клас населення. Вони пропонують широкий асортимент продукції за різними цінами.

Оскільки одним з важливих показників, які визначають позицію підприємства на ринку є конкурентоспроможність продукції (товарів, послуг), то під час дослідження проведено аналіз конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» з його конкурентами (АВК, Конті, Бісквіт-шоколад, Житомирські ласощі) за такими показниками як ціна, смакові якості, кількість асортиментних позицій, маркетинг, кількість роздрібних точок та кількість оптових точок (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Аналіз конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»

Фірма	Показник						Р _{ср}	КС _с
	Ціна	Смакові якості	Асортимент	Маркетинг	Мережа роздрібних точок	Мережа оптових точок		
Рошен	5	2	1	3	1	1	2,2	0,70
АВК	4	1	2	2	2	2	2,2	0,60
Конті	3	3	3	1	3	3	2,8	0,10
Бісквіт-шоколад	2	5	4	5	4	4	3,9	0,03
Житомирські ласощі	1	4	5	4	5	5	3,9	0,28
Вагомість, аі	0,2	0,2	0,1	0,1	0,25	0,15	х	х

Джерело: розроблено автором на підставі даних [34; 28; 30-32]

Таким чином, розрахунки показали, що за показником коефіцієнту конкурентоспроможності найвищий показник (0,7) отримав провайдер Рошен (рис. 2.6), що свідчить про її високу конкурентоспроможність за встановленими споживчими властивостями серед підібраних конкурентів. ПрАТ «Київська

кондитерська фабрика «Рошен» займає першу позицію серед обраних для дослідження підприємств-конкурентів. Найменшу конкурентоспроможність має виробник Бісквіт-шоколад із значенням 0,03.

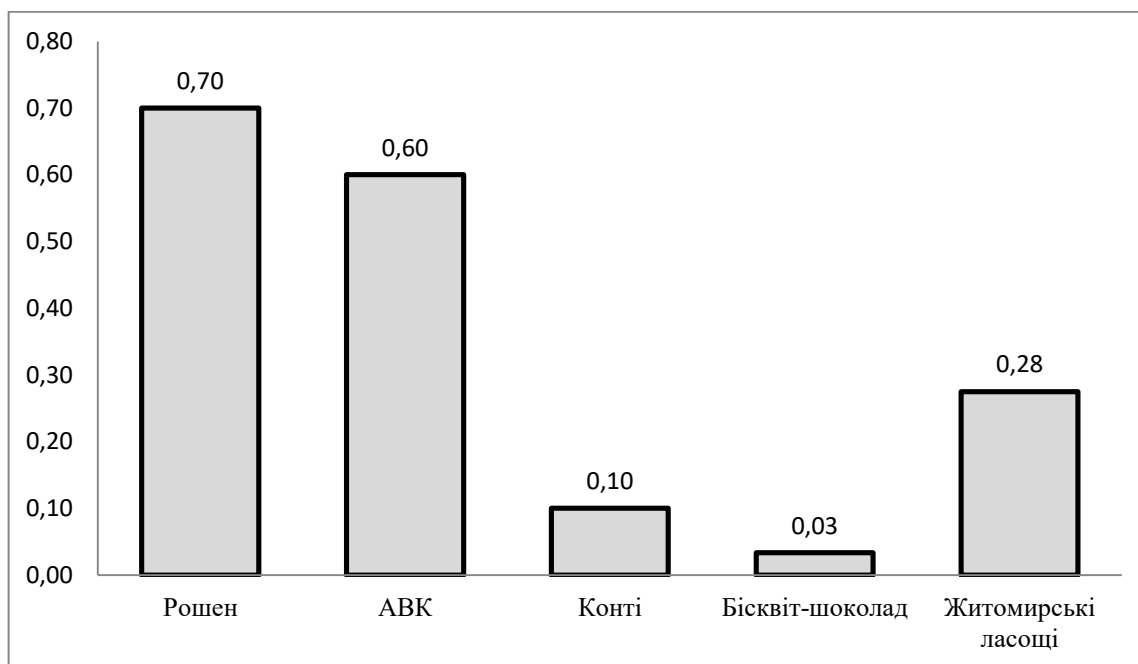


Рисунок 2.6 – Конкурентоспроможність продукції кондитерських виробів

Джерело: розроблено автором на підставі даних [34; 28; 30-32]

Варто зазначити, що під час дослідження виявлено, що найбільшим асортиментом продукції володіє виробник Рошен, який пропонує понад 200 позицій, на другому місці - АВК, який пропонує 150 позицій, на третьому місці – Конті з кількістю 100 позицій, на четвертому місці - виробник Бісквіт-шоколад, який пропонує 75 позицій та на п'ятому місці - виробник Житомирські ласощі, з кількістю 50 позицій (рис. 2.7).

Таким чином, виробник Рошен має найбільшу частку ринку за кількістю асортиментних позицій. Це означає, що виробник має широкий вибір продукції для задоволення потреб різних сегментів споживачів.

Рошен має найвищу цінову політику на ринку. Це означає, що виробник орієнтується на сегмент споживачів з високим рівнем доходу.

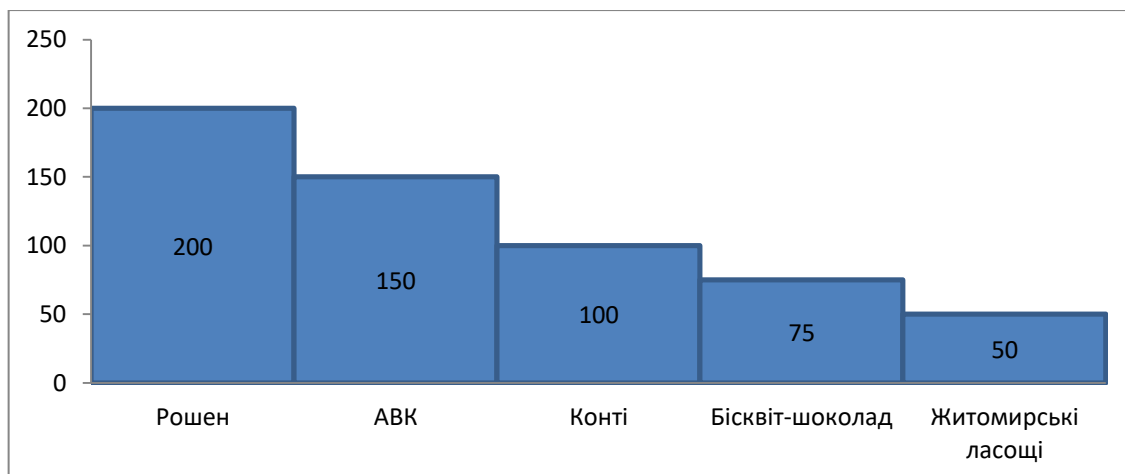


Рисунок 2.7 – Кількість асортименту продукції виробників продукції кондитерських виробів

Джерело: розроблено автором на підставі даних [34; 28; 30-32]

Основними факторами, що впливають на кінцеву ціну товару ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» є:

- витрати на сировину – вартість сировини, такої як какао, цукор, борошно, молоко, горіхи тощо. Зміни у вартості сировини зазвичай впливають на загальні виробничі витрати і можуть відображатися на ціні кінцевого продукту;

- витрати на електроенергію – виробництво кондитерських виробів потребує електроенергії для виготовлення, обробки та пакування продукції. Підвищення вартості електроенергії збільшує загальні виробничі витрати і може вплинути на ціни;

- витрати на пакувальні матеріали – використання високоякісних, естетичних пакувальних матеріалів має велике значення для кондитерських виробів. Вартість упаковки, її дизайн і матеріали впливають на загальні виробничі витрати і, отже, на ціну продукту, але упаковка часто впливає на вибір споживача;

- логістичні витрати – логістика є важливим фактором, і витрати на транспортування та зберігання сировини та готової продукції є високими. Тому слід приділити увагу оптимізації логістичного процесу, особливо якщо йдеться про різних постачальників і точки продажу;

- націнки роздрібних продавців – крім роздрібною ціни, важливу роль відіграють також націнки роздрібних продавців у місцях продажів. Ці націнки включають у себе витрати на зберігання, рекламу, оренду і прибуток роздрібного продавця, які впливають на кінцеву ціну, яку споживачі платять за товар.

Враховуючи, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» є лідером ринку кондитерських виробів України, даний успіх багато в чому залежить від кадрового потенціалу підприємства. Для того, щоб визначити, чи має компанія достатній кадровий потенціал для подальшого розвитку, проведено його аналіз.

За даними офіційного сайту компанії, на кінець 2022 року середньооблікова кількість працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» [34] становила 981 особу. Цей показник є нижчим, ніж у попередні роки на 132 працівника (або на 12%).

За віковим розподілом, 45% працівників компанії є віком від 25 до 35 років, 35% - від 35 до 50 років, 20% - старше 50 років. Цей розподіл є досить оптимальним, оскільки забезпечує компанії баланс між досвідченими та молодими працівниками.

За освітою, 50% працівників компанії мають вищу освіту, 30% - середню спеціальну освіту, 20% - базову освіту. Такий розподіл працівників за освітою може бути вигідним для підприємства, оскільки він може сприяти розвитку інновацій, розширенню компетенцій та підвищенню конкурентоспроможності:

- значна частина працівників компанії має вищу освіту, що може свідчити про високий рівень кваліфікації і професійної підготовки персоналу. Це може бути важливим для виконання високоспеціалізованих завдань і підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- наявність працівників із середньою спеціальною та базовою освітою також може бути корисною для підприємства, оскільки вони можуть мати навички та знання, які використовуються у широкому спектрі функцій і завдань;

– залучення працівників з різними рівнями освіти може стимулювати розвиток внутрішнього потенціалу підприємства, оскільки це може допомогти в розробці різноманітних проектів і ініціатив.

За досвідом роботи, 40% працівників компанії мають досвід роботи від 1 до 5 років, 35% - від 5 до 10 років, 25% - більше 10 років. Цей розподіл забезпечує компанії баланс між досвідченими та молодими працівниками. Однак, значна кількість працівників з багаторічним досвідом може створювати ризик для компанії, якщо ці працівники вирішать звільнитися або перейти до конкурентів. Втрата цих знань може призвести до тимчасового збою у роботі або навіть до втрати конкурентоспроможності.

У ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» діє система кадрового резерву. До кадрового резерву входять працівники, які мають потенціал для заміщення вакантних посад. Всього в кадровому резерві компанії перебуває 500 осіб. Цей показник є достатнім для заміщення вакантних посад у компанії.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» має розвинену кадрову політику та практику. Компанія проводить активну роботу з підбору та навчання персоналу, а також з підвищенням його мотивації та задоволеності роботою. Також підприємство має систему корпоративного навчання, яка дозволяє працівникам підвищувати свою кваліфікацію та навички.

Однак, не зважаючи на те, що у внутрішніх документах ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» прописано, що компанія зобов'язується виділяти кошти на навчання та підвищення кваліфікації працівників, у реальності, в останні роки компанія економить на навчанні персоналу [34], про що свідчать дані звітності Звіту з праці (форма 1-ПВ) за останні 3 роки. Це пов'язано з економічною кризою, яка негативно вплинула на фінансові показники компанії. Внаслідок цього, кількість заходів з навчання та підвищення кваліфікації працівників скоротилася. Компанія зменшила бюджет на навчання, а також скоротила кількість працівників, які можуть брати участь у навчальних заходах.

Це негативно вплинуло на розвиток персоналу компанії. Працівники не мають можливості підвищувати свою кваліфікацію та навички, що може призвести до зниження їхньої продуктивності праці.

Економія на навчанні персоналу може негативно вплинути на перспективи розвитку компанії. Компанія може втратити конкурентоспроможність, оскільки її працівники не будуть відповідати вимогам сучасного ринку праці.

Крім того, компанія може зіткнутися з підвищеним ризиком помилок та аварій, якщо її працівники не мають достатніх знань та навичок. Це може призвести до матеріальних збитків і навіть до загрози життю та здоров'ю людей.

Також, підприємство, яке не інвестує в навчання персоналу, може відстати від конкурентів, які постійно вдосконалюють свої навички. Це може призвести до втрати частки ринку та зниження доходів компанії.

Оцінка маркетингового потенціалу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» проводилась за такими критеріями як: здатність визначення потреб і попиту, організація виробництва, продаж, післяпродажне обслуговування. За результатом дослідження, виявлено наступне:

Щодо здатності визначення потреб і попиту: ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» використовує різні методи для визначення потреб і попиту споживачів, проводить дослідження ринку, опитування споживачів, а також аналізує продажі своєї продукції. Підприємство має відділ маркетингу, який відповідає за проведення досліджень ринку і опитувань споживачів. Відділ маркетингу також аналізує продажі компанії, щоб визначити, які продукти користуються найбільшим попитом. Завдяки цим методам компанія має достатнє розуміння потреб і попиту споживачів. Це дозволяє компанії розробляти продукти, які відповідають потребам споживачів і користуються попитом на ринку.

Однак виявлено певні недоліки у роботі:

- недостатнє розуміння потреб і попиту споживачів у певних сегментах ринку, наприклад, у сегменті молоді;

– недостатнє використання даних про продажі для визначення потреб і попиту споживачів [1].

Щодо організації виробництва: ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» має сучасне обладнання, яке дозволяє випускати високоякісну продукцію; дотримується високих стандартів якості; має систему контролю якості, яка дозволяє гарантувати високу якість продукції. Також підприємство має сертифікати відповідності міжнародним стандартам якості. Це означає, що продукція компанії відповідає високим вимогам якості.

Однак, ще залишилися такі ділянки виробництва, на яких залишився недостатній контроль якості на окремих етапах виробництва та недостатнє використання сучасних технологій, що гальмує підвищення ефективності виробництва.

Щодо продажів: ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» має розгалужену дистриб'юторську мережу, яка дозволяє доставляти продукцію в усі куточки України та світу; використовує різні канали продажів, зокрема, прямі продажі, продаж через роздрібну торгівлю та продаж через інтернет. Також, компанія активно розвиває електронну комерцію, має свій інтернет-магазин, через який можна замовити продукцію компанії.

Але, є і недоліки, серед яких: недостатня диференціація цін на продукцію в залежності від каналів продажів; недостатня активність в просуванні продукції в соціальних мережах.

Щодо післяпродажного обслуговування: ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» надає післяпродажне обслуговування; має службу підтримки клієнтів, яка відповідає на запитання споживачів і допомагає вирішити проблеми, пов'язані з продукцією компанії (але до якої важко додзвонитися, отримати зворотній зв'язок); має систему гарантій на свою продукцію, тобто споживачі можуть повернути продукцію компанії, якщо вона не відповідає їхнім очікуванням.

Проте, встановлено недостатню оперативність у вирішенні проблем, пов'язаних з продукцією компанії та недостатню інформованість споживачів про післяпродажне обслуговування.

Отже, можна зробити висновок, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» має достатній маркетинговий потенціал для подальшого розвитку, але виявлені недоліки можуть негативно вплинути на потенціал. Компанія використовує різні методи для визначення потреб і попиту споживачів, має розвинену систему виробництва, ефективну систему продажів і надає післяпродажне обслуговування.

У контексті виявлення сильних та слабких сторін ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» проведено додаткове дослідження методом SWOT-аналіз (таблиця 2.12), який дозволив систематизувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на комерційний потенціал підприємства.

Таблиця 2.12 – SWOT-аналіз комерційного потенціалу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»

Сильні сторони (переваги)	Слабкі сторони (недоліки)
- Визнаний бренд: "Рошен" є одним з найвідоміших брендів в Україні та за її межами, що сприяє стабільному попиту на їхню продукцію. - Широкий асортимент продукції: пропонує різноманітні кондитерські вироби, що задовольняють різні смакові уподобання споживачів. - Виробничі потужності: великі виробничі потужності дозволяють забезпечувати стабільну поставку продукції на ринок. - Сильна дистрибуційна мережа: має розвинену дистрибуційну мережу, що дозволяє їй доставляти свою продукцію в усі куточки України та світу, що забезпечує компанії доступ до широкого ринку збуту. - Інновації в розробці продуктів: акцент на розробці нових продуктів та вдосконаленні рецептур дозволяє підтримувати інтерес споживачів.	- Втрата виробничих потужностей у м. Маріуполь - Нестабільність фінансового становища (збиткова діяльність у 2022 р.). - Недостатньо розвинена система навчання та розвитку персоналу. - Залежність від регіонів: основний ринок зосереджений в Україні, що може збільшувати вразливість до економічних та політичних змін в країні. - Конкуренція в міжнародному масштабі: у зв'язку з розширенням конкурентного середовища, «Рошен» повинен змагатися з іноземними брендами на світовому ринку. - Недостатня активність в просуванні продукції в соціальних мережах. - Недостатній контроль якості та недостатнє використання сучасних технологій на окремих етапах виробництва. - Недостатня оперативність у вирішенні проблем, пов'язаних з продукцією компанії.

Можливості	Загрози
1. Розширення експортних ринків: вихід на нові ринки може сприяти збільшенню обсягів продажів та розширенню клієнтської бази. 2. Розвиток онлайн-продажів: заходи в сфері електронної комерції дозволяють залучити нових клієнтів та розширити канали збуту. 3. Збільшення попиту на еко-продукцію: відповідь на уподобання споживачів та збільшення попиту на екологічно чисті продукти.	1. Безпекова ситуація (війна). 2. Ймовірність банкрутства. 3. Зміна попиту споживачів. 4. Політичні ризики: зміни у політичному середовищі можуть вплинути на виробництво, експорт та інші аспекти бізнесу. 5. Зміни в законодавстві: Нові правила та обмеження щодо харчової промисловості можуть впливати на виробництво та маркетинг. 6. Економічні труднощі: економічні коливання та зменшення покупок можуть впливати на споживчі можливості та продажі.

Джерело: розроблено автором на підставі даних [34]

Проведений SWOT-аналіз вказує на сильні сторони ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», які можна використовувати для підтримки росту та конкурентоспроможності, а також на потребу управління слабкими сторонами та врахування можливостей та загроз для стратегічного розвитку.

Отже, у ході проведеного дослідження було виявлено ряд недоліків у роботі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», що впливає на комерційний потенціал підприємства і, відповідно, на її успіх на ринку. Тому, на основі аналізу результатів проведеного дослідження, у наступному розділі роботи запропоновані кількісно-якісні рекомендації щодо розвитку комерційного потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 3

КІЛЬКІСНО-ЯКІСНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОМЕРЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «РОШЕН»

3.1 Удосконалення стратегій позиціювання на ринку

У глобальному конкурентному оточенні підприємства повинні бути здатні конкурувати як на національному, так і на міжнародному рівні, що ставить вимоги до розробки маркетингових стратегій, спеціально адаптованих до різних географічних ринків. Для ефективного позиціювання на ринку, виробники продукції мають можливість використовувати різні стратегії в залежності від характеристик різних регіонів або країн.

Розробка та наукове обґрунтування стратегії маркетингу, у т.ч. позиціювання на ринку, є темою, яка привертає увагу фахівців як з України, так і з інших країн, що відображається у великій кількості наукових досліджень. Кожен дослідник пропонує різні підходи до обґрунтування та вибору стратегії.

Наприклад, С. Онквист та Дж. Шаон [68], для розширення позиціювання підприємства на ринку, для виходу на міжнародний ринок виділяють такі стратегії, як:

- спільне підприємство;
- експортна діяльність (прямий експорт, непрямий експорт і спільний експорт);
- франчайзинг.

П. Рітала [65], для покращення позиції компанії на ринку, пропонує стратегію співробітництва, яка передбачає співпрацю (кооперацію) між конкуруючими компаніями, що об'єднуються для збільшення загальної цінності на ринку з метою отримання більшого прибутку та його розподілу у майбутньому.

Натомість дослідник Дж. Ганс [57], враховуючи, що при виборі стратегії не існує єдиного «найкращого» шляху для просування продукції на ринку,

пропонує на основі різного поєднання підходів до вибору напрямку руху за чотирма векторами: вибір типу конкуренції, вибір покупців, вибір ідентичності, вибір технології.

Даний перелік стратегій, які пропонують дослідники, не є вичерпним, та залежать від виду діяльності підприємства, його стадії життєвого циклу, виду продукції та інших факторів.

Отже, дослідження літературних джерел з погляду формування та реалізації стратегії підприємства показало, що сьогодні розроблено багато варіантів стратегій поведінки підприємства на ринку, однак, через певні причини, не всі вони можуть успішно застосовуватись до діяльності конкретного суб'єкта господарювання.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» має потенціал для розширення експорту кондитерських виробів, а нові можливості для розвитку ще не вичерпані. Тому, для досягнення цілей збільшення обсягів експорту та розвитку нових ринків збуту, пропонується використати стратегію глобального розширення, яка передбачає активний пошук нових міжнародних ринків та збільшення присутності компанії на вже існуючих ринках.

Використання стратегії глобального розширення дозволить підприємству зміцнити свою позицію в глобальній кондитерській індустрії. Стратегія включає в себе ретельне вивчення та аналіз різних ринків, а також активну маркетингову та рекламну діяльність для підтримки нових продуктів на міжнародному ринку.

Досліджуване підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» для удосконалення стратегій позиціювання на ринку, має визначити своїх конкурентів та розробити конкурентні маркетингові стратегії, які дозволяють позиціонувати на українському та світовому ринках продукцію по відношенню до продукції конкурентів.

Так, фокус уваги пропонується зосередити на таких основних елементах стратегії маркетингу як: товар, ціна, збут, просування (рис. 3.1).

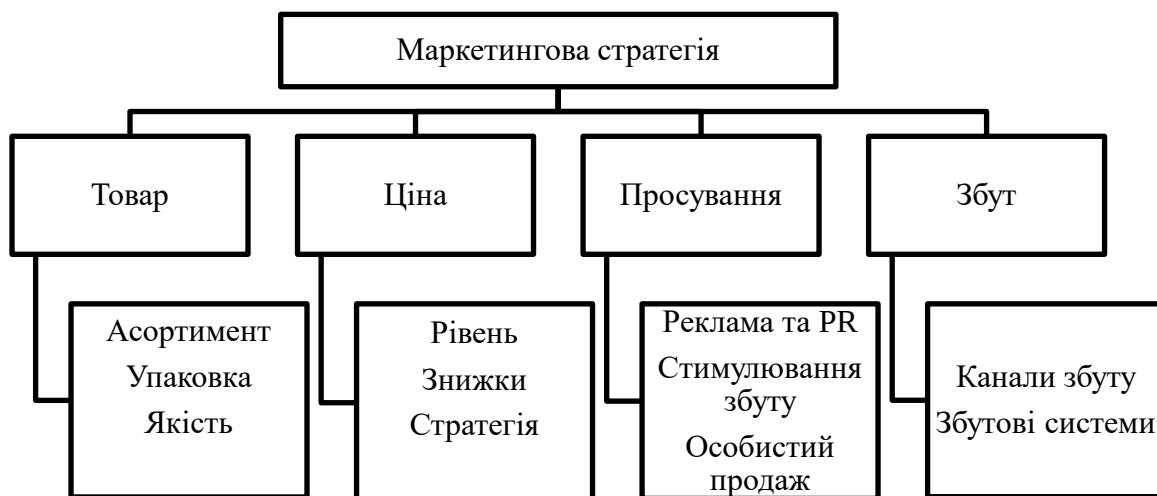


Рисунок 3.1 – Елементи стратегії маркетингу для удосконалення стратегії позиціювання на ринку

Джерело: розроблено автором на підставі даних [41]

При удосконаленні та перегляді існуючої стратегії позиціонування ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» рекомендується звернути увагу на фактор зміни на ринку:

- динаміка ринку кондитерських виробів: зростання, стагнація, спад;
- зміна конкурентного середовища (поява нових конкурентів, зміцнення позицій існуючих);
- зміна потреб і попиту споживачів: нові тренди, смаки, етичні принципи.

Наприклад, з урахуванням спаду ринку у 2022 р. на 10%, пов'язаний з війною в Україні, зниженням рівню доходу населення, інфляцією та зростанням безробіття [29], доречною буде розробка маркетингової стратегії, спрямована на економ-сегмент, розширення асортименту продукції за більш доступними цінами.

Зміна конкурентного середовища, зокрема поява нових конкурентів і зміцнення позицій існуючих, а також зміна потреб і попиту споживачів вимагає від ПрАТ "Київська кондитерська фабрика «Рошен»» пошуку нових шляхів удосконалення стратегії позиціонування.

Так, при удосконаленні стратегії позиціонування ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», слід звернути увагу на наступні аспекти:

1) Акцент на унікальність та якість продукції: позиціонування «Рошен» як виробника кондитерських виробів високої якості, які відрізняються бездоганним смаком та використанням натуральних інгредієнтів, може стати ключовою складовою стратегії. Акцент на унікальність та якість продукції є одним з ключових елементів удосконалення стратегії позиціонування для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»». Цей підхід може передбачати наступні аспекти:

- якість і безпека продукції: приділяючи особливу увагу якості і безпеці продукції, «Рошен» демонструватиме свою відданість споживачам. Застосування високих стандартів виробництва та постійний контроль якості дозволяють забезпечувати бездоганний смак і безпеку продуктів.

- використання натуральних інгредієнтів: «Рошен» активно використовує натуральні інгредієнти у своїй продукції, що підкреслює його відмінність від інших брендів та відповідає сучасним тенденціям у споживчому ринку.

- інноваційність у розробці продуктів: необхідно доносити споживачу, що «Рошен» постійно працює над розробкою нових рецептур та формул, щоб задовольнити смакові потреби.

- ідентифікація з брендом: підтримувати та збільшувати довіру до якості та унікальності продукції, яку надає «Рошен».

3) Маркетингові комунікації: важливо ретельно планувати та реалізовувати маркетингові кампанії, спрямовані на підтримку обраної стратегії позиціонування, зокрема через рекламу, соціальні медіа, участь у спонсорських заходах та інші інструменти комунікації.

4) Аналіз конкурентного середовища: проведення докладного аналізу ринку та конкурентів допоможе зрозуміти, які конкурентні переваги має компанія

«Рошен» порівняно з іншими учасниками ринку, а також які можливості для покращення її позиціонування.

Зосередження на цих аспектах допоможе удосконалити та переглянути існуючу стратегію позиціонування ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», щоб вона краще відповідала потребам ринку та споживачів.

Різноманіття стратегій маркетингу відображається у різних їх складових елементах, таких як цілі, формування конкурентних позицій, взаємодія з навколишнім середовищем, фінансові можливості, а також кадровий і інтелектуальний потенціал. З цього приводу, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» має зосередитися на стратегічних діях, спрямованих на кожен з цих аспектів. Можливі варіанти таких стратегічних дій, які можна використовувати підприємству для досягнення його цілей та підвищення позиціонування на ринку наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Стратегічні дії для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»

Напрямок стратегії	Стратегічні дії для підприємства
Ціннісна пропозиція	Створення відмінної цінності від конкурента. Створення цінності, необхідної клієнтам.
Відносини з клієнтами	Створення каналів зворотного зв'язку з клієнтами, опитування клієнтів, щоб виявити слабкі сторони продукту. Формування комунікаційної стратегії, зв'язків із клієнтами
Ключові партнери	Формування стратегічного партнерства, стратегії пошуку партнерів
Канал збуту	Розробка реклами, PR, бренду, інформаційних повідомлень, які створюють цінність для клієнтів. Розробка стратегії просування продукту (цінності, що створюється) клієнтам.
Ключові ресурси	Стратегії формування та розподілу ресурсів. Визначення ресурсів, які можна оптимізувати (матеріальні та людські ресурси, місце, де відбувається діяльність тощо).

Джерело: розроблено автором на підставі даних [41]

Для покращення позиціонування на ринку та збереження лідерської позиції на ринку, досягнення подальшого успіху у галузі кондитерського

виробництва, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» може здійснювати основні стратегічні дії, які включають:

- розробку і реалізацію ефективних маркетингових стратегій, спрямованих на підвищення усвідомленості бренду та продуктів «Рошен»;
- вивчення та впровадження можливостей для розширення присутності на нових ринках, як внутрішніх, так і зовнішніх;
- розробку гнучкої стратегії ціноутворення, яка враховує конкурентні переваги «Рошен», споживчі можливості та економічні тенденції.

Формування образу товару «Рошен» в уяві цільової аудиторії може базуватися на різних концептуальних підходах, які враховують особливості цільової аудиторії та мету комунікації. З метою залучення та утримання клієнтів можуть бути використані такі концептуальні підходи: стратегія індивідуалізації, креативний, соціально відповідальний та культурно-орієнтований підходи [7] (рис. 3.2).

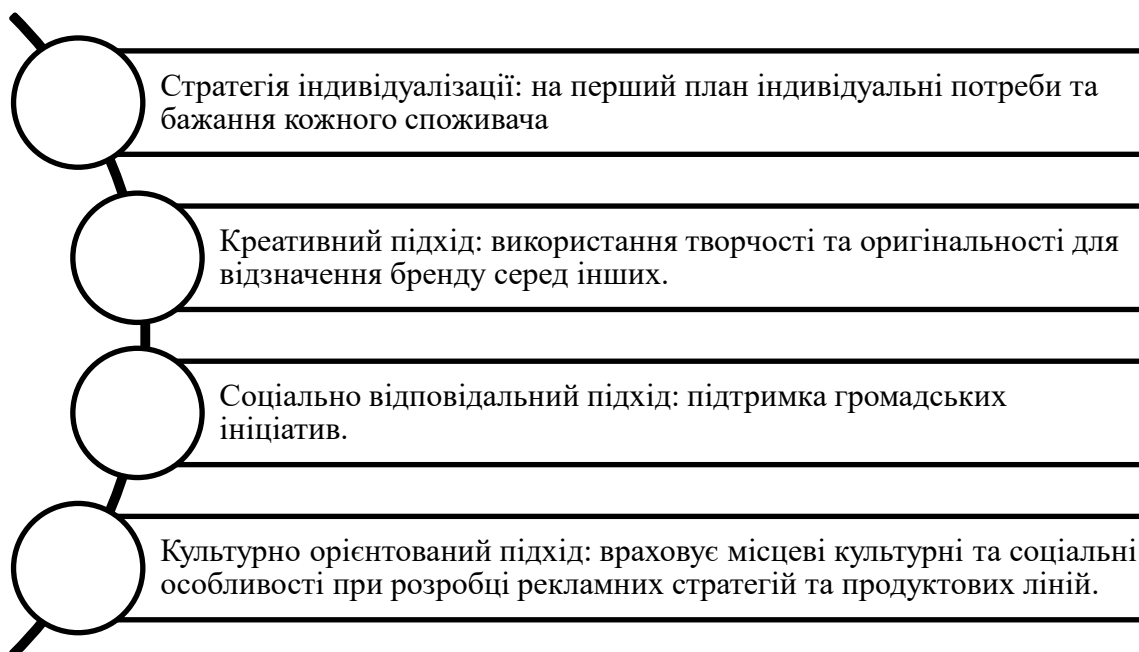


Рисунок 3.2 – Концептуальні підходи для формування образу товару «Рошен»

Джерело: розроблено автором на підставі даних [7]

Стратегія індивідуалізації передбачає підкреслення унікальності кожного споживача шляхом надання можливості вибору, персоналізації та створення продуктів, що відповідають індивідуальним смаковим та естетичним уподобанням.

У дизайні упаковки та рекламних матеріалах ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», для привертання уваги та запам'ятовуваності бренду бажано використовувати креативний підхід, у т.ч. під час використання нестандартних, творчих рішень, щоб виділитися серед конкурентів за допомогою оригінальних ідей та креативних підходів.

Соціально відповідальний підхід передбачає акцент на соціальну відповідальність компанії шляхом залучення до рекламних кампаній відомих особистостей, публічних заходів та благодійної діяльності, що сприяє створенню позитивного іміджу та відчуття підтримки споживачами.

Культурно орієнтований підхід зорієнтований на адаптації рекламних повідомлень та підходів до культурних особливостей цільової аудиторії у різних регіонах та країнах; врахування місцевих традицій, обрядів та вірувань для більш ефективного зв'язку з аудиторією.

Отже, постійне оновлення та удосконалення стратегій необхідне для збереження впевненої позиції на ринку та забезпечення стійкого зростання ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»». Для цього необхідні конкретні заходи, які будуть спрямовані на ефективний розвиток комерційного потенціалу підприємства та досягнення нових висот. Тому нижче у роботі наводиться програма заходів для розвитку комерційного потенціалу підприємства.

3.2 Розроблення програми заходів для розвитку комерційного потенціалу підприємства

Розроблення програми заходів для розвитку комерційного потенціалу підприємства є складним, але важливим етапом у стратегічному плануванні. Ця програма спрямована на вдосконалення всіх аспектів діяльності підприємства з метою підвищення ефективності його функціонування і досягнення більшого успіху на ринку.

У процесі управління, перед розробкою та реалізацією програми заходів для розвитку комерційного потенціалу підприємства необхідно виконати певний алгоритм дій на підприємстві (рис. 3.3), при цьому відповідальним особам підприємства необхідно постійно стежити та проводити економічний аналіз результатів комерційної діяльності з метою своєчасного визначення проблем.

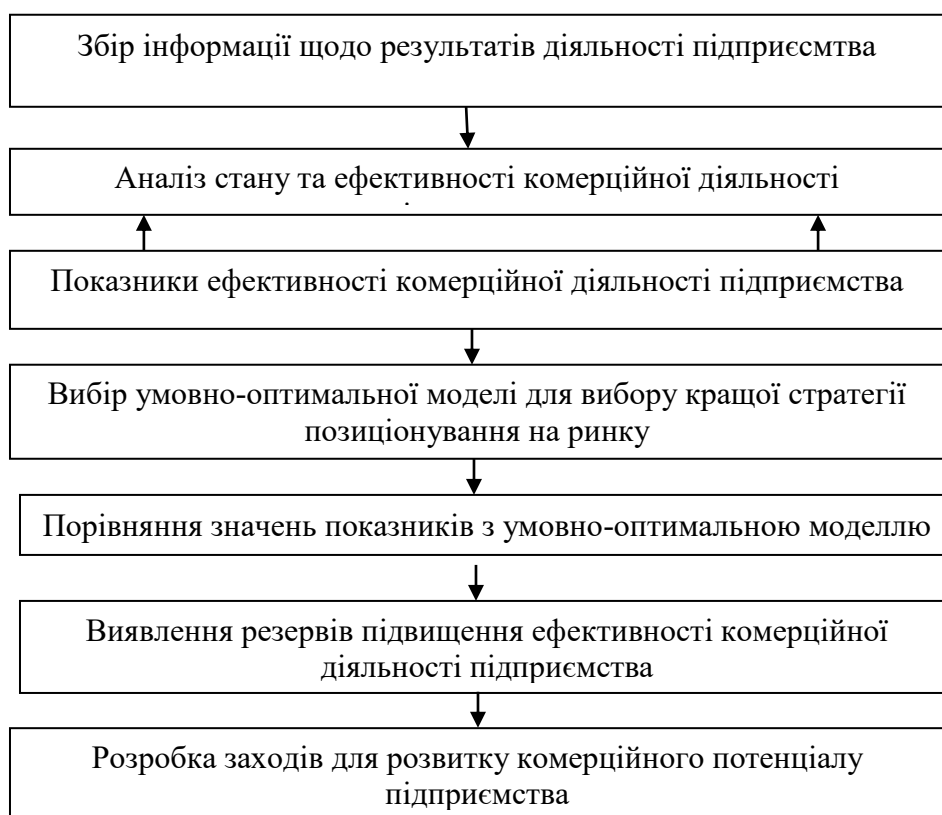


Рис. 3.3 – Алгоритм управління комерційним потенціалом на підприємстві

Джерело: власна розробка автора

Для підвищення комерційного потенціалу ПрАТ "Київська кондитерська фабрика «Рошен»» та забезпечення його стабільного позиціонування на ринку кондитерської продукції пропонується встановити такі цілі розвитку:

- підвищення обсягів виробництва для задоволення попиту на ринку кондитерських виробів;
- розширення асортименту продукції та розробка нових видів кондитерських виробів або варіацій існуючих, щоб розширити ринкову присутність та відповісти на змінні потреби споживачів;
- підвищення конкурентоспроможності: розвиток стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції «Рошен» на ринку в порівнянні з іншими брендами;
- розширення географії присутності, ринків збуту та збільшення обсягів експорту продукції «Рошен» на міжнародному рівні;
- покращення якості продукції за рахунок вдосконалення технологічних процесів та контролю якості, щоб забезпечити високу якість продукції та задоволення потреб споживачів;
- підвищення відомості бренду: розробка та впровадження маркетингових стратегій, спрямованих на підвищення усвідомленості бренду «Рошен» серед цільової аудиторії;
- оптимізація виробничих процесів, у т.ч. покращення ефективності виробництва та зменшення витрат для забезпечення більшої прибутковості підприємства.

У сучасних умовах конкурентного бізнес-середовища, де кондитерський ринок є особливо динамічним та вимагає постійних стратегічних рішень, розвиток комерційного потенціалу стає запорукою успіху для будь-якого підприємства. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» не є винятком, оскільки від його успішної діяльності залежить збереження лідерських позицій на ринку та здатність збільшувати свою конкурентоспроможність. У цьому контексті

розроблення та впровадження ефективної програми заходів для розвитку комерційного потенціалу стає невід’ємною складовою стратегії підприємства.

Нижче у табл. 3.2 наведені конкретні заходи, спрямовані на досягнення встановлених цілей розвитку та забезпечення подальшого успіху ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Таблиця 3.2 – Заходи для розвитку комерційного потенціалу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»

Ціль	Заходи
Збільшення обсягу продажів	1. Розширення асортименту продукції шляхом випуску нових смаків та продуктів. 2. Введення акцій та знижок для привертання нових та утримання існуючих клієнтів.
Залучення нових ринків	1. Проведення маркетингових досліджень для визначення потенційних ринків збуту. 2. Розширення дистрибуційної мережі шляхом укладання нових договорів з дистриб’юторами. 3. Впровадження омніканальних продажів.
Підвищення усвідомленості бренду	1. Запуск масштабних рекламних кампаній в різних медіа-каналах (телебачення, Інтернет, соціальні мережі тощо). 2. Спонсорство різноманітних культурних та спортивних заходів для підвищення відомостей про бренд «Рошен».
Підвищення конкурентоспроможності	1. Впровадження новітніх технологій у виробництво для підвищення якості та ефективності продукції. 2. Постійний моніторинг та аналіз діяльності конкурентів для реагування на їхні дії.
Збільшення лояльності клієнтів	1. Запуск програми лояльності для постійних клієнтів з накопичувальною системою бонусів або знижок. 2. Організація клієнтських заходів та акцій для підтримки взаємозв’язку з клієнтами та їх задоволення.

Джерело: власна розробка автора

За результатом проведеної оцінки комерційного потенціалу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», виявлено кілька проблемних аспектів, які потребують негайного уваги та вирішення.

Відповідно до результатів дослідження, підприємство стикається з викликами, такими як збиткова діяльність, недостатність коштів для покриття зобов’язань та проблеми з фінансовим станом. Ці проблеми можуть серйозно

підірвати комерційний успіх та конкурентоспроможність підприємства на ринку. У зв'язку з цим, вирішення цих питань вимагає системного підходу та впровадження комплексу заходів. Наведені нижче заходи (табл. 3.3) спрямовані на поліпшення фінансової стійкості, ефективного використання ресурсів та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Таблиця 3.3 – Заходи для розвитку фінансового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»

Виявлені проблеми	Заходи для вирішення
Збиткова діяльність підприємства (у 2022 році у розмірі 677 тис. грн)	Перегляд бізнес-моделі: проведення аналізу бізнес-процесів та виявлення непродуманих елементів; розробка та впровадження нової стратегії, спрямованої на зменшення збитковості та забезпечення прибутковості діяльності.
Підприємство не має достатньо коштів та поточних активів для покриття поточних зобов'язань; має велику залежність від короткострокових фінансових зобов'язань у порівнянні зі своїм власним капіталом	Фінансова стабілізація: проведення аудиту фінансового стану підприємства для виявлення найбільш критичних аспектів; розробка плану дій щодо покриття поточних зобов'язань та забезпечення фінансової стійкості; пошук додаткових джерел фінансування, можливість реструктуризації зобов'язань.
Підприємство не ефективно використовує свої активи для створення доходу та неефективно використовує свій власний капітал для створення доходу.	Підвищення ефективності використання ресурсів: аналіз ефективності використання активів та капіталу підприємства; впровадження програми оптимізації виробничих процесів та зменшення витрат; розвиток стратегій для збільшення доходу на основі оптимізації використання ресурсів.
Підприємство має дуже низький рівень ліквідності та платоспроможності	Підвищення ліквідності та платоспроможності: перегляд та оптимізація умов оплати постачальників та управління оборотним капіталом; розробка стратегії щодо підвищення ліквідності та забезпечення можливості своєчасної оплати зобов'язань.

Джерело: власна розробка автора

Щодо організації виробництва (виявлено, що залишилися такі ділянки виробництва, на яких залишився недостатній контроль якості на окремих етапах виробництва та недостатнє використання сучасних технологій, що гальмує підвищення ефективності виробництва), пропонуються такі заходи:

- проведення аудиту якості на всіх етапах виробництва для виявлення проблемних зон та удосконалення контролю якості;
- впровадження сучасних технологій виробництва, таких як автоматизація процесів та впровадження інноваційних методів контролю якості.

Щодо післяпродажного обслуговування (встановлено недостатню оперативність у вирішенні проблем, пов'язаних з продукцією компанії та недостатню інформованість споживачів про післяпродажне обслуговування), можна запропонувати:

- організацію швидкої та ефективної системи зворотного зв'язку для оперативного вирішення проблем з продукцією;
- проведення інформаційних кампаній та навчальних семінарів для споживачів (клієнтів-оптовиків та дистриб'ютерів) щодо доступності та процедур післяпродажного обслуговування.

Поетапний механізм процесу виконання програми заходів для розвитку комерційного потенціалу по кожній цілі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» запропоновано на рис. 3.4.

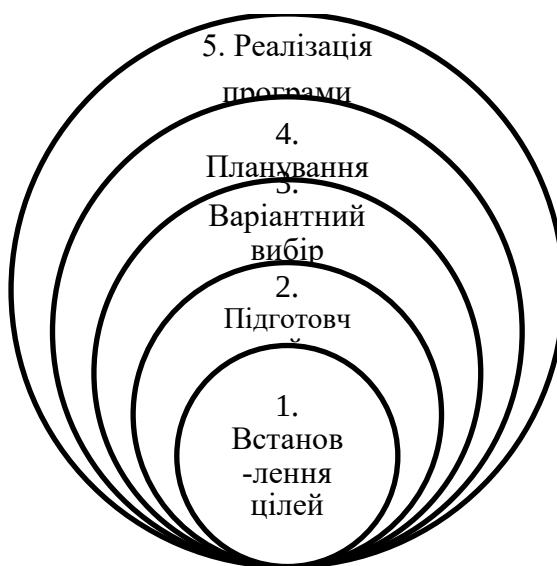


Рис. 3.4 – Механізм процесу виконання програми заходів для розвитку комерційного потенціалу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»

Джерело: власна розробка автора

Зокрема, 1 етап передбачає встановлення цілей, які треба визначати згідно із загальною стратегією підприємства; 2 етап (підготовчий) – це проведення аналізу і оцінювання показників, підготовка прогнозної інформації; 3 етап (варіантний) служить для розробки та вибору критеріїв та оцінювання ефективності можливих варіантів; 4 етап (планування) має включати: узгодження рішень, інтегрування обраних і прийнятих рішень у єдиний комплекс стратегічних та тактичних заходів у межах програми розвитку комерційного потенціалу підприємства; 5 етап (реалізація програми) передбачає супроводження реалізації, контроль за виконанням передбачених заходів, проведення за необхідності коригування програми розвитку комерційного потенціалу підприємства.

Вивчення діючої практики управління на подібних підприємствах та проведені дослідження світового досвіду дозволяють зробити висновок про те, що для підвищення дієвості та ефективності управління та розвитку комерційного потенціалу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», в управлінському процесі необхідно враховувати такі організаційні моменти:

- з метою врахування змін зовнішніх факторів та адаптації до них існуючої системи управління на підприємстві, на регулярній основі проводити моніторинг реформування законодавчої бази. Це пов'язано з постійними змінами у законодавстві стосовно питань митних платежів, пільг, розміру податків, тому важливим є посилення контролю за можливістю виникнення непередбачених витрат, що супроводжують ці процеси;
- здійснювати процес управління з урахуванням досягнень сучасного менеджменту;
- використовувати спеціалізовані інформаційно-аналітичні програмні продукти, що дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення стосовно процесів, що відбуваються на підприємстві.
- спрямовувати орієнтацію розвитку інформаційної системи управління на задоволення потреб в інформації про стан виробничої, фінансової,

маркетингової, кадрової, збутової та ін. діяльності, про інші події, що відбуваються протягом певного періоду.

Різноманітність автоматизованих інформаційних систем менеджменту з кожним роком все зростає, наприклад, в залежності від функціонального призначення на досліджуваному підприємстві можна застосовувати такі інформаційно-аналітичні системи як: управляючі (АСУТП, АСУВ), проєктуючі (САПР), наукового пошуку (АСНД, експертні системи), діагностичні, системи підготовки прийняття рішення (СППР).

За умови належного рівня інформаційної діяльності існує можливість до систематизації роботи працівників підприємства, швидкості документообігу, злагодженості роботи працівників, керівників, чіткості формування завдань, прийняття результативних управлінських, адміністративних рішень, покращення збору, обробки, передачі інформації та забезпечення даними управлінської діяльності, впровадження сучасних інноваційних та інформаційних технологій.

Забезпечення управлінської діяльності інформаційними даними позитивно вплине на результативність всіх напрямів діяльності, їх організацію, дозволить досягти поставлених цілей, покращити розвиток в довгостроковій перспективі.

За результатом дослідження встановлено, що корпорація Roshen, маючи у своєму розпорядженні 7 фабрик (4 з яких в Україні та ще 3 за її межами) і логістичним центром в Яготині, з 2014 року використовує ERP-систему IT-Enterprise.

Для оптимізації та автоматизації ключових бізнес-процесів пропонується додатково впровадити до існуючої системи роботизовану автоматизацію процесів (RPA), яка заснована на метафоричних програмних роботах (ботах) або на штучному інтелекті (AI)/цифрових працівниках для автоматизації повторюваних і заснованих на правилах завдань. Ці боти можуть взаємодіяти з різними програмами, системами та базами даних, імітуючи дії людини та виконуючи завдання з високою точністю та ефективністю.

3.3 Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення комерційної діяльності підприємства

У будь-якій організації, можуть виникати певні проблеми, які утруднюють її функціонування та розвитку, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» не є винятком.

Для визначення ефективності розвитку комерційного потенціалу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» проведено аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на підприємство, у т.ч. оцінку ринкових тенденцій, аналіз конкурентів, визначено сильні і слабкі сторони компанії, а також визначено можливості для розвитку та загрози.

У роботі досліджено та визначено ключові аспекти, які потребують удосконалення, а також запропоновано конкретні стратегії та заходи для їх вирішення. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення комерційної діяльності підприємства є важливим кроком для вирішення цих проблем та підвищення ефективності його діяльності.

З метою визначення економічної ефективності від впровадження на підприємстві додаткових сучасних інформаційних систем в управлінні бізнес-процесів - RPA проведено розрахунок оцінки окупності інвестицій.

Варто зазначити, що впровадження RPA не потребує заміну діючої ERP-систему, це додатковий ресурс, за допомогою якого:

- можна впроваджувати без внесення значних змін до існуючих систем чи інфраструктури;
- оскільки за потреби можна розгортати додаткових ботів для обробки збільшених робочих навантажень;
- можуть інтегруватися з існуючими системами та додатками, забезпечуючи безперебійний обмін даними та автоматизацію процесів на різних платформах

Боти імітують взаємодію людини з цифровими системами, забезпечуючи точність і швидкість виконання різноманітних процесів, зокрема пропонується використання ботів у таких бізнес-процесів як:

1) Фінансовий бот:

- автоматично витягувати дані з вхідних рахунків-фактур;
- перевіряти дані наявними записами та позначати будь-які розбіжності;
- обробляти платежі, надсилати сповіщення про платежі та оновлювати фінансову систему.

2) Бот у сфері маркетингу та менеджменту, для:

- визначення постачальників, порівняння цін й створення звітів;
- моніторингу каналів соціальних мереж, дослідження ринку та конкуренції.

Орієнтовна вартість впровадження системи керування замовленнями 6150 грн/ міс. (150\$) за 1 бот [52]. Рекомендована кількість ботів - 2.

Очікувана економія: автоматизація скорочує 2 штатні одиниці працівників за яких виконуватиметься дана робота (одного оператора та одного спеціаліста).

Для обґрунтування того, що використання двох ботів дозволить повністю замінити двох працівників (одного оператора та одного спеціаліста), зроблено порівняння обсягу робіт, які вони виконують працівники (за їх Посадовими інструкціями), з можливостями ботів, зокрема:

Оператор:

- завантаження даних з вхідних рахунків-фактур;
- перевірка даних на розбіжності;
- обробка платежів та оновлення фінансової системи.

Спеціаліст:

- визначення постачальників, порівняння цін й створення звітів;

- моніторинг каналів соціальних мереж, дослідження ринку та конкуренції.

Тепер розглянемо, які завдання можуть виконувати боти в кожній з цих областей:

Фінансовий бот: автоматичне витягування даних з вхідних рахунків-фактур, перевірка даних на розбіжності, обробка платежів та оновлення фінансової системи.

Бот у сфері маркетингу та менеджменту: визначення постачальників, порівняння цін й створення звітів, моніторинг каналів соціальних мереж, дослідження ринку та конкуренції.

Тобто, обидва боти здатні автоматизувати всі перелічені завдання працівників: вони можуть автоматично витягувати дані, перевіряти їх на розбіжності, обробляти платежі, а також визначати постачальників, порівнювати ціни та виконувати моніторинг каналів соціальних мереж.

Таблиця 3.4 – Очікувані заощадження за 2024-2026

Прогнозний рік	Фактичні витрати на ФОП (З.п.+ЄСВ), грн	Витрати на впровадження RPA [52], грн	Розмір заощадження, грн
2024 (червень-грудень)	ФОП: 186000 грн ((1*15000+1*16000)*6) ЄСВ 22%: 40920 грн (186000*22%)	73800,00 (2 бота*6150,0*6)	x
Всього	226920,00	73800,00	153120,00
2025	ФОП: 372000 грн ((1*15000+1*16000)*12) ЄСВ 22%: 81840 грн (372000*22%)	147600,00 (2 бота*6150,0*12)	x
Всього	907680,00	147600,00	306240,00
2026	ФОП: 372000 грн ((1*15000+1*16000)*12) ЄСВ 22%: 81840 грн (372000*22%)	147600,00 (2 бота*6150,0*12)	x
Всього	907680,00	147600,00	306240,00
Всього	1134600,00	369000,00	765600,00

Джерело: власний розрахунок автора

Отже, використання двох ботів дозволить повністю замінити обох працівників, зменшуючи витрати на їх оплату праці та забезпечуючи більшу ефективність у виконанні робіт. Відповідно затвердженого штатного розпису даним видом робіт займаються, у т.ч. 1 Оператор (з посадовим окладом 15000 грн на місяць та 1 Спеціаліст з посадовим окладом 16000 грн на місяць). Тобто, впровадження RPA призводить до економії коштів у розмірі 306240,00 грн на рік (табл. 3.4), період окупності становитиме менше року (орієнтовна вартість / річна економія витрат).

Як видно з даних таблиці, у перший рік заощадження становлять 153120 грн, а починаючи з другого року – 306240 грн (рис. 3.2). За період 2024-2026 рр. підприємству можна зекономити 765600 грн.

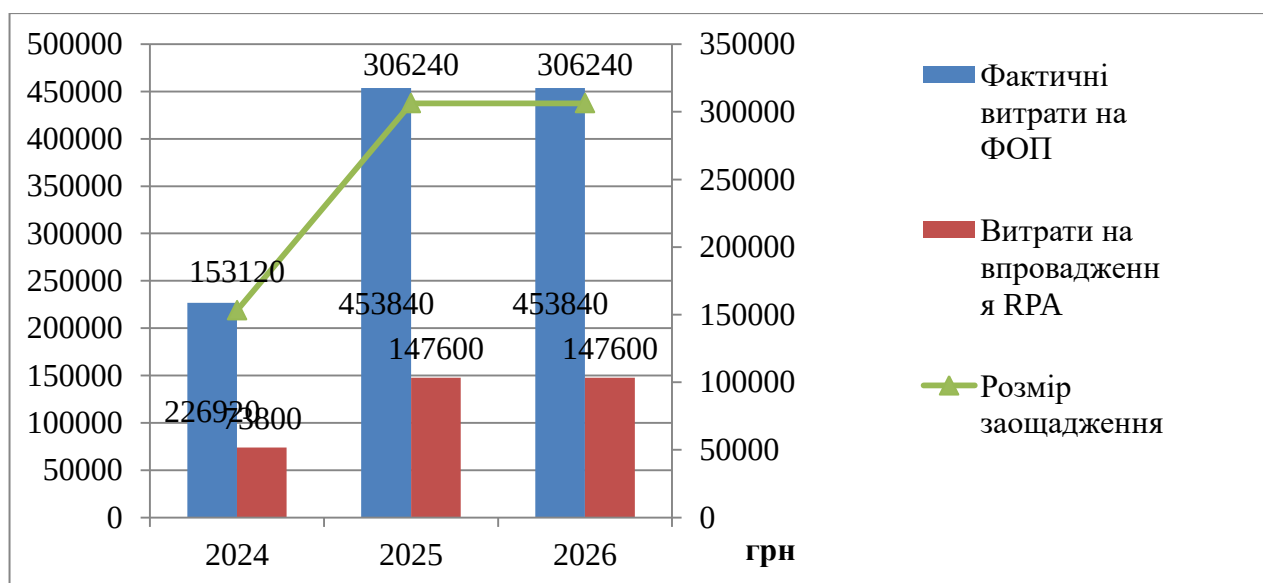


Рис. 3.5 – Динаміка змін розміру заощадження від впровадження RPA

Джерело: власна розробка автора

Розрахуємо NPV за проектом. Припустимо що ставка дисконту буде становити 10%, тоді розрахунок NPV буде наступним:

$$2024: NPV = (153120 - 73800) / (1 + 0,1)^1 = 72109 \text{ грн.}$$

$$2025: NPV = (306240 - 147600) / (1 + 0,1)^2 = 158640 \text{ грн.}$$

$$2026: NPV = (306240 - 147600) / (1 + 0,1)^3 = 158640 \text{ грн.}$$

Тепер обчислимо NPV, сумуючи значення NPV за кожен рік:

$$NPV = 72109 + 158640 + 158640 = 389389 \text{ грн.}$$

Отже, NPV за даними становить 389389 грн. Позитивне значення NPV свідчить про те, що проект може бути рентабельним при поточній ставці дисконту.

Розрахувавши період окупності та рентабельність інвестицій можна оцінити фінансову життєздатність проекту та визначити час, необхідний для окупності початкових інвестицій за рахунок економії коштів та операційних покращень.

ROI розраховується за формулою: $(\text{Прибуток} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} * 100\%$

В нашому випадку, прибуток (за 2024-2026 рр.) становить 765600 грн., а витрати на проект дорівнюють 369000,000. Підставляємо ці значення у формулу:

$$ROI = (765600 - 369000) / 369000 * 100 = 107$$

$$ROI \approx 107\%.$$

Таким чином, ROI для проекту становить приблизно 107%, що вказує на відношення між прибутком та витратами проекту та може бути використаний для оцінки ефективності проекту.

Для розрахунку внутрішньої норми доходності (IRR) на основі наданих даних, використаємо грошові потоки заощаджень, які були надані раніше:

$$CF_0 = 73800 \text{ (витрати на проект на початку);}$$

$$CF_1 = 147600 \text{ грн.}$$

$$CF_2 = 147600 \text{ грн.}$$

Застосуємо формулу $NPV = 0$ для розрахунку IRR, тобто:

$$0 = -73800 / (1 + IRR)^0 + 147600 / (1 + IRR)^1 + 147600 / (1 + IRR)^2 + 147600 / (1 + IRR)^3$$

Результати розрахунків IRR для проекту такі: $IRR \approx 192\%$

Отже, приблизна внутрішня норма доходності (IRR) для проекту становить близько 192%. Це вказує на очікувану дохідність проекту, якщо ставка дисконтування дорівнює IRR.

Таким чином, завдяки автоматизації ключових бізнес-процесів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» може досягти значної економії коштів. Також RPA зменшує ручну працю, мінімізує помилки та підвищує ефективність, що призводить до зниження операційних витрат (рис. 3.6).

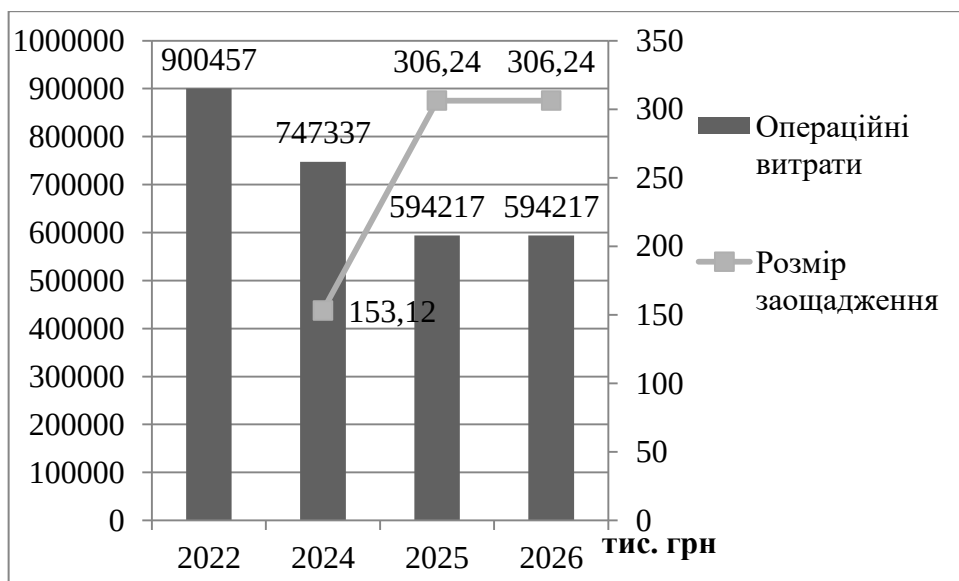


Рис. 3.6 – Динаміка змін розміру операційних витрат від впровадження RPA

Джерело: власна розробка автора

З метою ефективного дослідження ринку, прогнозування розвитку комерційного потенціалу та ефективності роботи на даному ринку пропонується на підприємстві постійно проводити поетапні маркетингові дослідження за наведеним алгоритмом (див. рис. 3.7).

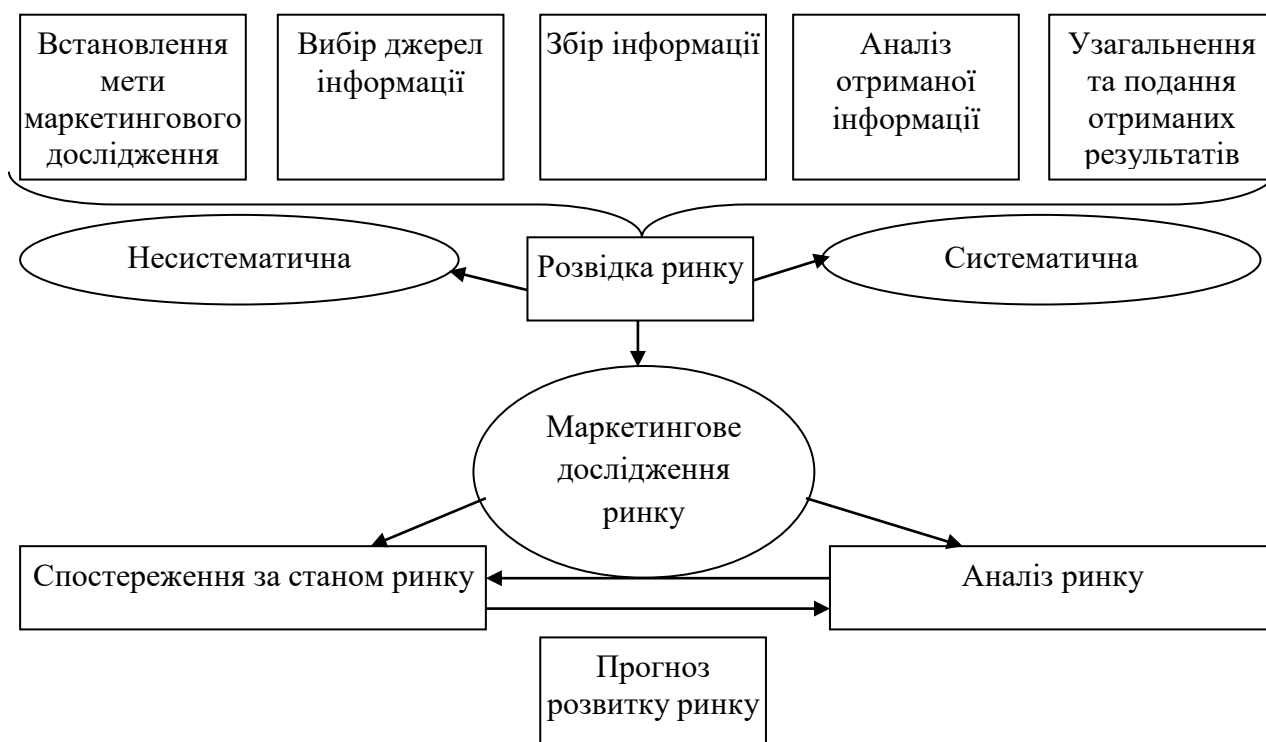


Рис. 3.6 – Послідовність проведення маркетингових досліджень ринку

Джерело: власна розробка автора

Необхідно проводити маркетингові та соціологічні опитування потенційних та наявних клієнтів. Для цього пропонується передати функції маркетингового дослідження спеціалізованим фірмам, враховуючи такі переваги:

- спеціалізовані фірми мають досвід дослідницької діяльності в конкретній області маркетингу, необхідні зв'язки, співробітництво з іншими компаніями;
- немає необхідності створювати численний колектив фахівців, які володіють прийомами збору інформації, економічного, матричного та статистичного аналізу, забезпечувати їх відповідним обладнанням;
- фірми мають базу опитування, фахівців-інтерв'юєрів, базу розроблених програм (моделей).

Передача функцій маркетингового дослідження спеціалізованим фірмам є обґрунтованим з економічної точки зору (табл. 3.5) і може допомогти підприємству ефективніше вирішувати свої бізнес-завдання.

Таблиця 3.5 – Економічний розрахунок доцільності передачі маркетингових досліджень спеціалізованим фірмам

Витрати	Створення власного дослідницького відділу	Передача досліджень спеціалізованій фірмі
Персонал (5 фахівців): Керівник відділу Аналітик 3 шт.од. Маркетолог	Зарплата (5 фахівців): Керівник відділу – 40000 грн/міс. Аналітик (3 шт.од.) – 60000 грн/міс. Маркетолог – 30000 грн/міс. ФОП відділу за міс.: 130000 грн. ФОП відділу за рік: 1560000 грн. Нарахування на зарплату (ЄСВ 22%): 343200 грн/рік.	Послуги дослідницької фірми [35]: 194000 грн/рік
Обладнання: Комп'ютери Програмне забезпечення Інше обладнання	5 шт x 20000 грн/шт = 100000 грн 5 шт x 5000 грн/шт = 25000 грн 50000 грн Разом: 175000 грн	
Інші витрати (канцелярські товари, комунальні послуги)	Канцелярські товари (за місяць): ручки (пакет з 10 штук) - 50 грн; олівці (пакет з 12 штук) - 30 грн; блокноти (3 шт) - 150 грн; папір А4 (пачка з 500 аркушів) - 450 грн; клей стік (2 шт) - 40 грн; скрепки (пакет з 100 штук) - 20 грн. Комунальні послуги (за місяць): Електроенергія - 1500 грн Водопостачання та водовідведення - 100 грн Інтернет - 400 грн Всього інші витрати за рік: 32880 грн	
Загальні витрати:	2111080 грн/рік	194000 грн/рік

Джерело: власна розробка автора

Різниця в витратах: $2111080 - 194000 = 1\,917\,080$ грн/рік. Тобто, підприємство може очікувати зниження витрат на маркетинг (на суму 1917080 грн), що перевищує вартість послуги маркетингових досліджень спеціалізованої фірми, що буде економічно вигідно.

Отже, можна зробити висновок, що такий підхід є економічно обґрунтованим. По-перше, передача функцій маркетингового дослідження спеціалізованим фірмам дозволяє зменшити витрати підприємства на організацію

власного відділу досліджень. Створення та утримання власного колективу фахівців, їх підготовка, придбання обладнання для проведення досліджень – все це потребує значних фінансових витрат, які можуть бути зменшені за рахунок залучення зовнішніх консультантів.

По-друге, спеціалізовані фірми мають значний досвід у проведенні маркетингових досліджень та розуміють особливості конкретної галузі, що дозволяє забезпечити якісну та об'єктивну аналізу ситуації на ринку. Вони мають доступ до необхідних ресурсів, баз даних, інструментів та методологій, які дозволяють здійснити глибокий аналіз споживчих уподобань та поведінки клієнтів.

По-третє, використання послуг зовнішніх фахівців дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси та увагу на основні бізнес-процеси, не розсіюючи їх на внутрішні аспекти досліджень. Це дозволяє більш швидко та результативно реагувати на зміни на ринку та приймати обґрунтовані рішення на основі об'єктивних даних.

Оскільки стратегія глобального розширення передбачає активний пошук нових міжнародних ринків та збільшення присутності компанії на вже існуючих ринках, доцільно розглянути потенційні країни для розширення ринку збуту, що дозволить підвищити міжнародний престиж. Серед таких країн можна виділити США, Китай, В'єтнам, Японію та Індію (табл. 3.6).

Такий глобальний підхід до розширення ринку збуту дозволить ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» відкрити нові горизонти для свого бізнесу та підвищити свою міжнародну присутність, зміцнюючи свою позицію в глобальній кондитерській індустрії.

Таблиця 3.6 – Розширення ринку збуту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»

Країна	Обґрунтування
США	Ринок США є одним з найбільших імпортерів кондитерських виробів у світі [14]. Бренд «Рошен» вже є відомим в США, що полегшить вихід на цей ринок. Інтерес споживачів до преміальних та якісних продуктів створює сприятливі умови для виробників, таких як «Рошен». У Сполучених Штатах присутні значні спільноти українських емігрантів, які можуть бути зацікавлені у продукції відомого українського бренду.
Китай	Населення Китаю становить близько 1,4 мільярда людей, що робить його найбільшим ринком у світі. Велика кількість населення, зростання середнього класу та зміна споживчих уподобань створюють можливості для експорту кондитерських виробів. В Китаї існує ряд програм для ведення бізнесу іноземними компаніями (наприклад, програма підтримки іноземних інвестицій (Foreign Investment Promotion Program), яка пропонує податкові пільги та інші переваги іноземним компаніям, які інвестують в Китай [14]; програма розвитку вільних економічних зон (Free Trade Zone Development Program), яка пропонує сприятливі умови для ведення бізнесу, включаючи знижені податкові ставки та спрощений процес реєстрації [26].
В'єтнам	Економіка В'єтнаму швидко зростає, що призводить до збільшення доходів населення. Молодий та зростаючий середній клас населення є основним споживачем кондитерських виробів. Сприятливі умови для іноземних інвесторів: Уряд В'єтнаму заохочує іноземні інвестиції.
Японія	Значна кількість туристів відвідує Японію щороку, що відкриває можливості для просування продукції «Рошен» через туристичні канали та різні ритейлові точки.
Індія	Індія має одну з найбільших економік у світі з тенденцією росту чисельності населення, що створює потенціал для значного збільшення попиту на кондитерські вироби. Сприятливі умови для ведення бізнесу: Уряд Індії робить кроки, щоб зробити умови для ведення бізнесу більш сприятливими.

Джерело: власна розробка автора

Однак, відсутність стратегії в рекламуванні (серед виявлених недоліків є відсутність стратегії в напрямку рекламування) може стати серйозним обмеженням для розвитку і успішної позиціонування бренду ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», у т. ч. на міжнародній арені. Для вирішення цієї проблеми можна запропонувати такі шляхи вирішення:

- розробка цільової стратегії реклами: потрібно ретельно вивчити цільову аудиторію, їхні потреби, вподобання та споживчі звички. На основі цієї інформації розробити стратегію реклами, яка буде спрямована на максимальне привертання уваги споживачів та стимулювання покупок;
- використання різноманітних медіа-каналів, оскільки реклама може бути ефективною лише в тому випадку, якщо вона досягає своєї цільової аудиторії. Варто розглянути використання різних медіа-каналів, таких як телебачення, інтернет, соціальні мережі, радіо, преса тощо, для максимального охоплення цільової аудиторії;
- інноваційні та креативні підходи до реклами можуть звернути увагу споживачів та зробити бренд «Рошен» більш запам'ятовуваним. Наприклад, проведення нестандартних рекламних кампаній, створення цікавого та відмінного від інших контенту;
- спонсорство та партнерство, наприклад, укладання партнерських угод та спонсорство різних подій, фестивалів, спортивних змагань тощо може допомогти підвищити свідомість про бренд та привернути увагу нових споживачів;
- взаємодія (співпраця) з впливовими особистостями, блогерами або знаменитостями може допомогти підвищити авторитет бренду серед цільової аудиторії та збільшити обсяги продажів.

Хоча підприємство рекламує свою продукцію по телебаченню (якщо розглядати ринок України), цей вид реклами також має свої недоліки та виклики. Одним з головних недоліків телевізійної реклами є її високі витрати. Вартість рекламного часу на телебаченні може бути дуже великою, особливо в популярних

часових слотах або під час великих подій. Крім того, ефективність телевізійної реклами також може бути обмеженою через зростання популярності цифрових медіа та зниження глядацької аудиторії перед телевізорами.

Для вирішення цих проблем та покращення ефективності рекламної стратегії підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», можна розглянути декілька альтернативних шляхів. По-перше, розширення присутності на інших медіа-платформах, таких як інтернет-реклама, соціальні мережі, онлайн-відеоплатформи тощо. Це дозволить досягти більш широкої аудиторії за менші витрати.

Крім того, важливо зберігати баланс між рекламою в різних медіа та здійснювати аналіз ефективності кожного каналу реклами. Наприклад, за допомогою інструментів веб-аналітики можна виміряти вплив рекламних кампаній в Інтернеті на збільшення трафіку на веб-сайті та зростання продажів. Такий аналіз дозволить зосередитися на найбільш ефективних каналах реклами та оптимізувати розподіл рекламного бюджету.

У кінцевому підсумку, розглядання альтернативних медіа-платформ та систематичний аналіз ефективності рекламних кампаній можуть допомогти підприємству ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» покращити свою рекламну стратегію та досягти більшого впливу на цільову аудиторію.

По-друге, підприємство може розвивати більш креативні та цілеспрямовані рекламні стратегії, зокрема за допомогою персоналізованих рекламних кампаній, яка спрямована на створення індивідуальних повідомлень та пропозицій для конкретних сегментів цільової аудиторії.

Такі кампанії можуть бути спрямовані на підвищення уваги та зацікавленості споживачів і стимулювання їхньої взаємодії з брендом через інтерактивність та цікавий контент.

Наприклад, якщо підприємство має дані про те, що певний сегмент їхньої цільової аудиторії, наприклад молоді люди віком від 18 до 25 років, цікавляться спортом та здоровим способом життя, вони можуть розробити персоналізовану

рекламну кампанію, яка підкреслить користь кондитерських виробів «Рошен» для енергетичного підзарядження перед тренуванням або як смачна та здорова закуска після фізичної активності. Ця кампанія може бути розміщена на спеціалізованих спортивних веб-сайтах, соціальних мережах, а також в мобільних додатках, які використовують цільову аудиторію. Такий підхід дозволяє підприємству звернутися до конкретної групи споживачів з релевантними пропозиціями, що підвищує ефективність рекламної кампанії.

За результатом проведеної оцінки комерційного потенціалу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» виявлено ряд недоліків у роботі, які можна усунути запропонувавши наступні шляхи вирішення:

- щодо напрямку удосконалення товару, враховуючи факт, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» займає лідерську позицію на ринку кондитерської продукції, виробляючи широкий асортимент вишуканих солодошів, враховуючи запропоновану стратегію позиціонування товару, яка ґрунтується на трьох основних елементах: асортименті, упаковці та якості, що разом формують унікальний образ компанії перед споживачем, рекомендується розширити асортимент продукції підприємства з урахуванням вподобань та потреб цільової аудиторії та припинити виробництво тієї, яка не користується попитом. Варто розглянути можливість додавання нових смаків, форм та видів кондитерських виробів, що відповідатимуть сучасним тенденціям та очікуванням споживачів.

Також, пропонується провести оновлення упаковки продукції, звертаючи особливу увагу на естетичний вигляд, якість та практичність, розглядаючи можливість використання інноваційних матеріалів та дизайнерських рішень, які підкреслять унікальність продукції та залучать увагу клієнтів на полицях магазинів.

Очікувані результати після такого оновлення можуть включати:

- покращений естетичний вигляд, який може сприяти позитивному першому враженню про продукт та стимулювати покупку;

- практичність, наприклад використання інноваційних відкриваючих механізмів або зручних форм може зробити відкривання та використання продукту легшим та зручнішим для споживачів;
- підкреслення унікальності бренду та його продуктів.

Таким чином, враховуючи потреби та очікування цільової аудиторії при формулюванні стратегії позиціонування товару на ринку, необхідно спрямовувати зусилля на створення унікального образу та ідентичності бренду, що відповідає цінностям та уявленням цільової аудиторії.

Щодо напрямку удосконалення ціни, пропонується переглянути стратегію ціноутворення та встановлення цін на кондитерську продукцію, можливість застосування диференційованого підходу до ціноутворення, де пропонуються різні цінові пакети або асортиментні набори з різними рівнями цін, що задовольнить різні сегменти ринку, особливо при оптових продажах.

Наприклад, можна сформувати пакет цукерок з 4 видів загальною масою 400 г таким чином, щоб туди потрапили види цукерок, у яких найнижчий рівень попиту (табл. 3.7), це буде економічно ефективним для виробника та чудовою альтернативою для покупця, який зможе в одній упаковці отримати різні за видом цукерки.

Таблиця 3.7 – Варіанти економних пакетів цукерок з 4 видів вагою 400 г

Вид продукції	Ціна продажу	Вартість 100 г	Варіанти економних пакетів цукерок з 4 видів (400 г)								
			Варіант 1			Варіант 2			Варіант 3		
			%	вага	грн	%	вага	грн	%	вага	грн
Шалена бджілка фрутті 200г	41,2	20,60	25	100	20,60	30	120	24,72	20	80	16,48
Ірис «Milky splash» 150г	38,9	25,93	25	100	25,93	30	120	31,12	20	80	20,75
Карамель Льодяник мікс 200г	31	15,50	25	100	15,50	20	80	12,40	30	120	18,60
Карамель Джус-Мікс 200г	30	15,00	25	100	15,00	20	80	12,00	30	120	18,00
Загальна вартість	*	77,03	100	400	77,03	100	400	80,24	100	400	73,83

Джерело: власна розробка автора

Як видно з даних таблиці, найбільш економічно вигідним є пропорції цукерок за варіантом 3, загальною вартістю пакету вагою 400 г 73,83 грн. Якщо встановити продажну вартість пакету цукерок з 4 видів вагою 400 г на 5% вище, то підприємство отримає додаткового доходу 3,69 грн за 1 пакетів цукерок з 4 видів вагою 400 г. Крім того, виручка від продажу 1000 кг цукерок у складу пакету більша за виручку від продажу кожного виду цукерок (рис. 3.8).

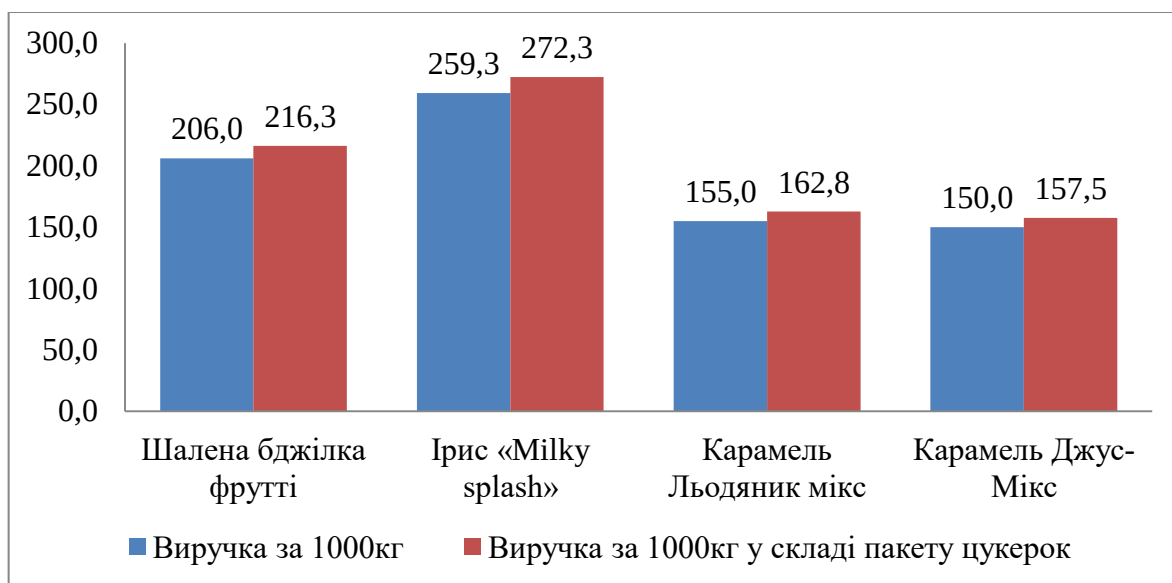


Рис. 3.8 – Прогноз виручки від продажу 1000 кг пакетів цукерок з 4 видів вагою 400 г

Джерело: власна розробка автора

Як видно з рисунку, підприємство може отримати додатковий дохід у розмірі 38,5 тис. грн на кожних проданих 1000 кг пакетів цукерок.

Очікувані результати після удосконалення стратегії ціноутворення:

- зростання конкурентоспроможності;
- збільшення прибутковості: встановлення оптимальних цін за допомогою диференційованого підходу може сприяти підвищенню прибутковості продуктів (це може бути досягнуто шляхом оптимізації цін на кожному сегменті ринку відповідно до вартості виробництва та платоспроможності клієнтів);

- покращення відносин з клієнтами: диференційований підхід до ціноутворення дозволяє підприємству більш точно враховувати потреби та очікування своїх клієнтів, що призведе до покращення сприйняття бренду та підвищення лояльності споживачів;
- підвищення обсягів продажів за рахунок залучення нових клієнтів та задоволення потреб існуючих.

Крім того, за результатом проведеного SWOT-аналізу комерційного потенціалу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» було виявлено слабкі сторони підприємства. Пропозиції щодо усунення виявлених проблем узагальнено в табл. 3.8.

Існує безліч досліджень, які підтверджують, що мотивація працівників має значний вплив на результат діяльності підприємства, зокрема, дослідження Університету Уорвіка (Великобританія) [67] показало, що компанії з високим рівнем мотивації персоналу мали на 12% вищу продуктивність праці, на 22% вищий рівень прибутку та на 33% вищу рентабельність інвестицій, ніж компанії з низьким рівнем мотивації.

Таблиця 3.8– Пропозиції вирішення слабких сторін ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»

Слабкі сторони	Шляхи вдосконалення	Очікувані результати
Втрата виробничих потужностей у м. Маріуполь	Провести аналіз можливостей для відновлення або заміни втрачених виробничих потужностей у м. Маріуполь. Це може включати оцінку ефективності або можливості перенесення виробництва до інших регіонів.	Збереження або підвищення загального обсягу виробництва, зменшення впливу втрати потужностей на фінансові показники підприємства, збільшення конкурентоспроможності та стабільності бізнесу, а також забезпечення стійкого розвитку компанії в умовах появи нових виробничих можливостей.
Недостатньо розвинена система навчання та розвитку персоналу	1. Стажування студентів з вищих навчальних закладів: підприємство може укласти угоди про співпрацю з університетами та коледжами для організації стажування студентів на підприємстві. Вони матимуть можливість отримати практичні навички та досвід у напрямку викладання (спікерства). підприємство зможе так навчати своїх працівників безоплатно.	Ці підходи дозволять підприємству ефективно розвивати свій персонал, зменшуючи при цьому витрати та вплив на фінансову стійкість компанії.

	2.Підприємство може укласти партнерські угоди з навчальними центрами або тренінговими агентствами для проведення спеціалізованих навчальних програм для свого персоналу. 3.Використовувати внутрішні ресурси для проведення тренінгів та семінарів для персоналу. Наприклад, досвідчені співробітники можуть ділитися своїми знаннями та навичками з менш досвідченими колегами.	
Недостатній контроль якості та недостатнє використання сучасних технологій на окремих етапах виробництва	Інвестувати в сучасне обладнання та програмні засоби для автоматизації процесів та підвищення якості продукції. Наприклад, впровадження системи моніторингу та контролю якості на кожному етапі виробництва.	Дозволить оптимізувати процеси виробництва, зменшити час на виготовлення продукції та збільшити загальну продуктивність. Хоча інвестиції в нове обладнання можуть бути великими на початковому етапі, вони можуть призвести до значних економічних вигід у довгостроковій перспективі через зменшення витрат на обслуговування та енергоспоживання. Сучасне обладнання та автоматизація процесів можуть зробити підприємство більш привабливим для потенційних інвесторів, що може відкрити нові можливості для розвитку та залучення капіталу.
Недостатня оперативність у вирішенні проблем, пов'язаних з продукцією компанії	Організувати оперативний комунікаційний канал між різними відділами та швидкість вирішення проблемних ситуацій. Наприклад, встановлення системи екстрених зустрічей або використання програмного забезпечення для моніторингу та вирішення проблем.	Оперативне реагування на будь-які негативні події. Оперативне вирішення проблем дозволить уникнути затримок у виробництві або доставці продукції, що може уникнути втрат та зменшити фінансові витрати, пов'язані з ними.

Джерело: власна розробка автора

Пропонується підвищити рівень мотивації персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», у т.ч. за рахунок безкоштовного навчання, проведення тренінгів у напрямку розвитку, збільшити витрати на оплату праці на 20% виділивши статті витрат на преміювання, фінансову допомогу, заохочення працівників, створення позитивної робочої атмосфери тощо. За результатом вкладень у фонд оплати праці, підприємство може збільшити продуктивність праці працівників на 12% (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Прогноз обсягів виробленої продукції за рахунок підвищення рівня мотивації персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»

Показник	2020	2021	2022	Прогноз 2024	Прогноз 2025	Прогноз 2026
Обсяг виробленої продукції	638817	979286	903395	1011802	1133219	1269205
Витрати на оплату праці	323058	442969	388308	465970	559164	670996
Середньооблікова чисельність	1113	1113	981	981	981	981
Продуктивність праці	573,96	879,86	920,89	1031,40	1155,17	1293,79

Джерело: власна розробка автора

За даними таблиці можна спостерігати, що якщо у 2022 році продуктивність праці працівника становила 920,89 тис грн на рік, то у 2026 році продуктивність праці може зрости до 1293,79 тис грн на рік на 140,5% за 3 роки. Продуктивність праці є одним з найважливіших факторів, що сприяють збільшенню обсягу виробництва (рис. 3.9), вище перераховані заходи для підвищення продуктивності праці можуть дати позитивний результат.

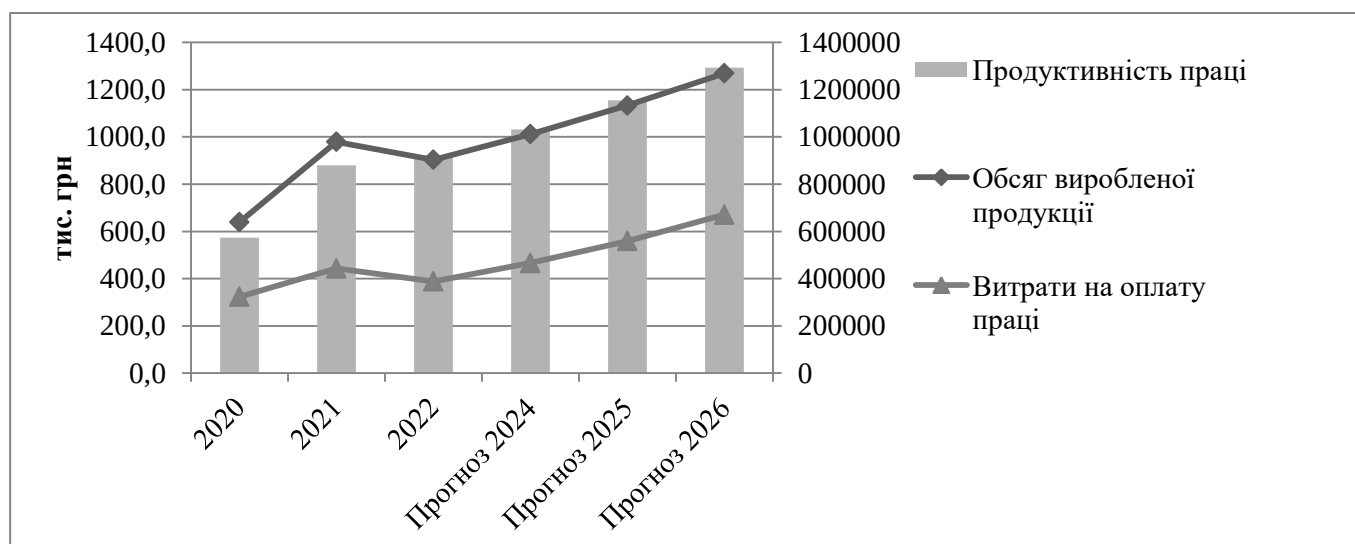


Рис. 3.9 – Прогноз обсягів виробленої продукції за рахунок підвищення рівня мотивації персоналу

Джерело: власна розробка автора

Комерційний потенціал підприємства залежить від ефективності управління та адекватності обраних стратегій, цілям підприємства, оптимальності процесів реалізації стратегій, мотивації персоналу на досягнення цілей, кваліфікації персоналу, технології тощо.

Усі запропоновані пропозиції та заходи на вирішення проблеми комерційної діяльності підприємства є взаємозалежними. Лише вміле та комплексне використання всієї системи названих пропозицій може забезпечити достатні темпи зростання комерційного потенціалу.

Впровадження запропонованих напрямів удосконалення комерційної діяльності підприємства дозволить підвищити рівень мотивації працівників та сформувати корпоративну культуру на підприємстві, регулювати та усунути недоліки, які виникають у процесі господарської діяльності підприємства, збільшити обсяги продажів та прибутки підприємства та у цілому поліпшити його імідж, позиції в сучасному конкурентному ринковому середовищі.

ВИСНОВКИ

Дослідження ринку і комерційного потенціалу підприємства на прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» допомогло досягти поставленої мети: вивчити ринок підприємства та розробити заходи щодо стратегічного розвитку його комерційного потенціалу та підвищення економічних результатів діяльності. У роботі вирішено наступні поставлені завдання:

1. Визначено сутність і завдання ринкового дослідження, встановлено, що ринкове дослідження – це комплексна аналітична процедура, спрямована на збір, аналіз та інтерпретацію даних про конкурентів, пропозицію та інші фактори ринку з метою визначення потенційних можливостей та загроз для підприємства.

Завданнями ринкового дослідження є вивчення ринкового середовища, визначення характеристик цільової аудиторії, оцінка конкурентоспроможності продукту та підприємства, а також формування стратегій маркетингової діяльності.

2. За результатом дослідження виявлено основні принципи та підходи до визначення комерційного потенціалу підприємства, зокрема визначення комерційного потенціалу підприємства ґрунтується на аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на його успішність на ринку. Основні принципи включають оцінку ринкових можливостей, аналіз конкурентного середовища, визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також врахування тенденцій розвитку галузі.

Встановлено, що підходи можуть варіюватися від кількісних методів оцінки до якісного аналізу стратегічних можливостей компанії. Наприклад, один з підходів до визначення комерційного потенціалу полягає у використанні методу SWOT-аналізу.

3. У роботі наведено методологію дослідження ринку та комерційного потенціалу підприємства, яка включає збір та аналіз інформації про ринок, конкурентів тощо. Першим кроком є визначення цілей дослідження та обрання

методів збору даних, таких як спостереження або аналіз статистичних даних. Після цього проводиться обробка та інтерпретація отриманих результатів для формування стратегій розвитку та маркетингових планів підприємства.

4. У роботі розкрито організаційно-економічну характеристику комерційної діяльності ПрАТ «Рошен», яке засноване у 1996 році та є одним із найбільших виробників кондитерської продукції в Україні та за кордоном. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є одночасно виробником, дистриб'ютором та провайдером послуг.

Аналіз фінансових результатів показав, що збиткову діяльність підприємства у 2022 році у розмірі 677 тис. грн., хоча 2020-2021 роки були для нього прибутковими. Це пов'язано з таким фактором як війна в Україні, яка негативно вплинула на бізнес.

5. Проведено аналіз ринку діяльності підприємства та виявлено спадаючу тенденцію реалізації продукції на ринку кондитерських виробів в Україні у 2022 році в порівнянні з попереднім 2021 роком (виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання – на 611 млн. грн (або на 4,14%) та какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів – на 2606 млн. грн (або на 5,68%)).

Аналіз структури асортименту кондитерських виробів за основними товарними групами, показав такий градієнт продажів: по шоколадним виробам 30%, карамель – 25%, цукерки – 20%, печиво – 15%, вафельні вироби – 10%, торти, тістечка – 10%

За результатом дослідження встановлено, що до п'ятірки лідерів виробників кондитерських виробів України належать: корпорація «Рошен», кондитерська фабрика «АВК», виробниче об'єднання «Конті», корпорація «Бісквіт-шоколад» та кондитерська фабрика «Житомирські ласощі».

Виробники кондитерських виробів в Україні використовують різні методи ціноутворення в залежності від виду продукції, цільового ринку та інших факторів.

У процесі дослідження каналів збуту продукції встановлено, що кожен виробник кондитерської продукції в Україні використовує комбінацію прямих продаж та співпраці з дистриб'юторами для максимізації свого покриття ринку та зручності для клієнтів.

6. Також, проведено оцінку комерційного потенціалу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», за якою виявлено ряд значних переваг, серед яких висока обізнаність бренду, широкий асортимент продукції, наявність розвинутої дистриб'юційної мережі та здатність до інновацій у виробництві.

Однак, виявлено недоліки, такі як нестабільність фінансового стану (підприємство не має достатньо коштів та поточних активів для покриття поточних зобов'язань, має велику залежність від короткострокових фінансових зобов'язань у порівнянні зі своїм власним капіталом, не ефективно використовує свої активи для створення доходу, має дуже низький рівень ліквідності та платоспроможності), залежність від регіональних ринків та потреба у вдосконаленні системи управління якістю, низька активність у просуванні (у т.ч. рекламуванні) продукції, що обмежує можливості компанії у досягненні нових сегментів споживачів та ін.

7. За результатом дослідження запропоновано шляхи удосконалення стратегій позиціонування на ринку, наприклад стратегію глобального розширення, яка дозволить підприємству зміцнити свою позицію в глобальній кондитерській індустрії. Також запропоновано розробку маркетингової стратегії, спрямована на економ-сегмент, розширення асортименту продукції за більш доступними цінами; акцент на унікальність та якість продукції.

Крім того, у роботі наведено концептуальні підходи для формування образу товару «Рошен» (креативний підхід, стратегія індивідуалізації та ін.) та стратегічні дії для досягнення поставлених цілей.

8. Розроблено програму заходів для розвитку комерційного потенціалу підприємства, яка включає алгоритм ефективності управління комерційним потенціалом на підприємстві та цілі розвитку, серед яких: підвищення обсягів

виробництва, розширення асортименту продукції, підвищення конкурентоспроможності, розширення географії присутності, ринків збуту, підвищення, відомості бренду, оптимізація виробничих процесів.

До кожної визначеної цілі наведено заходи для розвитку комерційного потенціалу, наприклад, для залучення нових ринків пропонується проведення маркетингових досліджень для визначення потенційних ринків збуту, розширення дистрибуційної мережі шляхом укладання нових договорів з дистриб'юторами та впровадження омніканальних продажів.

Також, наведено поетапний механізм процесу виконання програми заходів для розвитку комерційного потенціалу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» запропоновано.

9. У роботі обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення комерційної діяльності підприємства. Наприклад, від впровадження на підприємстві додаткових сучасних інформаційних систем в управлінні бізнес-процесів – RPA, очікується заощадження у розмірі 1900200 грн за 2024-2026 роки, при цьому ROI становить 107%.

Отже, можна зробити висновок, що удосконалення комерційної діяльності підприємства є важливим завданням для його стійкого розвитку та успішного функціонування на ринку. Пропозиції, що були розглянуті, включають в себе різноманітні заходи, такі як впровадження ефективних маркетингових стратегій, оптимізація виробничих процесів, розширення асортименту продукції та ринку збуту тощо. Ці заходи спрямовані на поліпшення конкурентоспроможності підприємства та задоволення потреб споживачів, що в свою чергу сприятиме збільшенню його прибутковості та зростанню на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні. 2023 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine-2023-god-1> (дата звернення: 30.01.2024).
2. Ареф'єва О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств : [Монографія] / О. В. Ареф'єва, О. В. Коренков. К. : ГРОТ, 2004. 200 с.
3. Арутян М.І. Розвиток ринку міжнародного туризму України. Київ, 2005. 235 с.
4. База даних наукових робіт. Scopus. URL: <https://www.scopus.com/search/form.uri?display=basic#basic> (дата звернення: 30.01.2024).
5. Барабанова В.В. Маркетингові дослідження [Текст]: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 136 с.
6. Богатирьова Г.А, Барабанова В.В. Вплив соціального маркетингу на поведінку споживача туристичних послуг. Міжнародний журнал International Journal of Innovative Technologies in Economy. Warsaw, Poland. 2018. №3(15). С.39-43.
7. Волкова Д. Бренд-маркетинг та створення емоційного зв'язку у B2B сегменті. URL: <https://cases.media/en/article/brend-marketing-ta-stvorenniya-emosiinogo-zv-yazku-u-v2v-segmenti> (дата звернення: 21.03.2024).
8. Головань О.О. Менеджмент бізнес-процесів на ринку товарів та послуг: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра освітньої програми «Бізнес-адміністрування» / О.О. Головань, А.С. Чкан, С.В. Маркова. Запоріжжя: ЗНУ, 2017. 105 с.
9. Горбаль Н. І. Тенденції розвитку світового та українського рекламних ринків / Н. І. Горбаль // "Львівська політехніка" національний університет.

Вісник... : збірник наук. праць. № 778. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів, 2023. С. 147-151.

10. Данченко О.Б., Дзюба Т.В. Маркетингові дослідження у проектах: навчальний посібник. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2021. 224 с.

11. Дєєва Н. М., Дедіков О. І. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 328 с.

12. Економічний аналіз підприємства: Навч. посібник для студ ВНЗ / Кругляк Б. С., Бондар Т. П., Зайцева О. Б., Ковальов А. І., Скиба Г. В. Хмельницький: Хмельницький державний університет, 2004. 420 с.

13. Економічний потенціал підприємства: обліково-статистичний та інформаційно-технологічний контекст: монографія / М.П. Войнаренко, О.Г. Осауленко, Л.В. Скоробагата та ін.; за ред. О.Г. Осауленка. – К.: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2010. 223 с.

14. Ерфан Є. А. Китай як центр тяжіння прямих іноземних інвестицій / Є. А. Ерфан, О.А. Посипанко // Економіка та суспільство : електронний науковий фаховий журнал. Мукачево, 2017. №12. С. 37-43.

15. Завадський Й.С., Т.В. Осовська, О.О. Юшкевич Словник економічних термінів. Букви Е-І. К.: Кондор, 2016. 355 с.

16. Занора В. О. Інноваційний потенціал виробничих підприємств України як чинник забезпечення ефективності їхньої господарської діяльності. Фінансово-економічне та обліково-аналітичне забезпечення підприємницької діяльності: тези доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф., м. Черкаси, 20–21 квітня 2016 р. Черкаси: Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, 2016. С. 33–34.

17. Збарський В. К., Талавири М. П., А. Д. Остапчук. Маркетингові дослідження: навчально-науковий посібник: за редакцією професора В. К. Збарського. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2023. 559 с.

18. Іванець, М. Підходи до аналізу фінансових результатів підприємства / Марія Іванець, Ірина Бойко // Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті : програма і матеріали 80 міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, 10–11 квітня 2014 р. К. : НУХТ, 2014. Ч. 3. С. 71-72.

19. Ката А. В. Маркетингові дослідження. Модуль «Теорія маркетингових досліджень»: конспект лекцій для студентів напряму підготовки «Маркетинг» / А. В. Катаєв; Харківський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету. Х.: ХТЕІ КНТЕУ, 2014. 46 с.

20. Кобєлева А. Дослідження методологічного змісту комерційного потенціалу інноваційної технології [Електронний ресурс] / А. Кобєлева // Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти : матеріали 5-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 22-23 березня 2023 р. / оргком.: Л. Гнатишин [та ін.] ; Львів. нац. ун-т природокористування. Електрон. текст. дані. Львів, 2023. Ч. 2. С. 352-354.

21. Конкуренція і конкурентна політика: категорії та поняття / [В. Д. Лагутін та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. В. Д. Лагутіна ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 319 с.

22. Костирко Р. О. Комплексний підхід до стратегічного аналізу потенціалу фінансово-економічної стійкості господарюючого суб'єкта. Вісник Нац. університету "Львівська Політехніка". Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2007. № 578. С. 141 -145.

23. Кочнова І. В. Маркетингові дослідження факторів, що змінюють поведінку споживачів в умовах глобальної кризи / І. В. Кочнова // Тиждень науки. Запоріжжя, 2012. Т. 3. С. 249-251.

24. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник / Н. С. Краснокутська. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
25. Мазуркевич, І. О. Оцінка ефективності використання основних засобів на підприємстві [Текст] / І. О. Мазуркевич // Формування ринкових відносин у Україні. 2006. № 2. С. 91–94.
26. Нові експериментальні зони вільної торгівлі (ЗВТ) в Китаї. URL: <https://china.mfa.gov.ua/spivrobitnictvo/186-torgovelyno-jekonomichne-spivrobitnictvo-mizh-ukrajinoju-ta-kitajem/osoblivosti-vihodu-na-rinok-kitayu/novi-eksperimentalni-zoni-vilnoyi-torgivli-zvt-v-kitayi> (дата звернення: 24.03.2024).
27. Ольшанський О. В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства / О. В. Ольшанський // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2018. Вип. 6. С. 53-55.
28. Офіційний сайт Виробничого об'єднання Конті. URL: <https://konti.ua/> (дата звернення: 30.01.2024).
29. Офіційний сайт державної статистичної служби України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 30.01.2024).
30. Офіційний сайт Кондитерської фабрики АВК. URL: <https://www.avk.ua/ua/uk> (дата звернення: 30.01.2024).
31. Офіційний сайт Кондитерської фабрики Житомирські ласощі. URL: <http://zl.com.ua/> (дата звернення: 30.01.2024).
32. Офіційний сайт Корпорації Бісквіт-шоколад. URL: <https://biscuit.com.ua/> (дата звернення: 30.01.2024).
33. Офіційний сайт Міжнародної асоціації офіційної статистики (IAOS). URL: <https://www.isi-web.org/> (дата звернення: 24.03.2024).
34. Офіційний сайт ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». URL: <http://kcf.roshen.com/> (дата звернення: 30.01.2024).

35. Офіційний сайт Українська асоціація маркетингу. URL: <https://www.marketing-ua.com/zamoviti-marketingove-doslidzhennya-rinku/> (дата звернення: 22.03.2024).

36. Оцінка потенціалу підприємства: конспект лекцій / укладачі: Є. В. Мішенін, О. М. Дутченко, Т. О. Семененко. Суми : Сумський державний університет, 2017. 113 с.

37. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : підручник / П. Я. Попович. [3-тє вид., переробл. і доповн.]. К. : Знання, 2008. 630 с.

38. Проблеми маркетингових досліджень сучасного ринку : рекомендаційний бібліографічний показник / укладач О. Ю. Бут. Запоріжжя : НБ ЗНТУ, 2015. 32 с.

39. Регіональні ринки юридичних послуг. Монографія./ Ірина Буднікевич, Олеся Хохуляк. Одеса. Фенікс, 2015. 370 с.

40. Решетілова Т., Довгань С. М. Маркетингові дослідження : підручник. Дніпропетровськ : НГУ, 2015. 357 с.

41. Решетняк О. І., М. М. Хаустов Стратегія міжнародного маркетингу високотехнологічного стартапу: види та підходи до обґрунтування. Електронний журнал «Ефективна економіка» 2023. № 10. URL: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://ndc-ipr.org/media/publications/files/Reshetnyak_Khaustov_Yurchenko_Efektivna_ekonomika_10_2023.pdf&ved=2ahUKEwiqyMS8pIeFAxUWVPEDHR91BQsQFnoECA0QAAQ&usg=AOvVaw2Uq3dmTwW85wEngaZROCoD (дата звернення: 22.03.2024).

42. Сабадирьова А. Л. Організаційні основи інформаційної системи оцінки потенціалу промислового підприємства. URL : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/444/1/%D0%A1%D0%>. Pdf

43. Сабадирьова А. Л. Організаційні основи інформаційної системи оцінки потенціалу промислового підприємства. URL : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/444/1/%D0%A1%D0%.pdf>

44. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посібник / Г. В. Савицька. К. : Знання, 2007. 654 с.
45. Савченко В.Ф. Потенціал національної економіки України: моногр. Чернівці: ЧДІЕіУ, 2009. 273 с.
46. Словник ключових термінів з дисципліни «Маркетинг» С 48 Уклад. М. Г. Гребньов. К.: КНЕУ, 2003. 80с. URL: <https://studentbooks.com.ua/content/view/108/44/> (дата звернення: 30.01.2024).
47. Сопко В. В. Бухгалтерський облік: Навч. Посібник / Сопко В. В. [3-тє вид., перероб. та доп.]. К.: КНЕУ, 2011. 578 с.
48. Фальченко О.О. Особливості формування фінансових результатів / О.О. Фальченко, О.І. Артеменко // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2015. № 26. С. 154-157.
49. Филюк Г. М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації : монографія / Г. М. Филюк. Житомир : Вид-во ЖДУ імені І. Франка, 2009. 404 с.
50. Храпкіна В. В., Кузнецова К. В. Роль маркетингових досліджень у забезпеченні ефективної роботи підприємств. Менеджер. 2019. № 2. С. 42–53. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17817/Khrapkina_Rol_marketynhovykh_doslidzhen_u_zabezpechenni_efektyvnoi_roboty_pidpriemstv.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 30.01.2024).
51. 51. Хулей Г. Маркетингова стратегія та конкурентне позиціонування / Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пірсі; пров. з англ. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2005. 800 с.
52. Ціни на Power Automate (RPA). URL: <https://powerautomate.microsoft.com/uk-ua/pricing/> (дата звернення: 17.04.2024).
53. Шкроміда Н. Я. Комплексна оцінка економічного потенціалу суб'єктів господарювання. Економічний аналіз: Зб. наук праць. Тернопіль: Економічна думка. Тернопіль: ТНУ, 2011. Вип. 9, Ч. 1. С. 383 -386.

54. Юзик Л.О. Маркетингові дослідження: конспект лекцій. ДонНУЕТ. Донецьк, 2011. 89 с.

55. Як підтвердити експертизу у сфері процесного управління? ПАТ «Бюро проєктного менеджменту». URL: <https://pmb.com.ua/blog/kak-podtverdit-ekspertizu-v-oblasti-protsessnogo-upravleniya/> (дата звернення: 30.01.2024).

56. Deming W. E. Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. 374 p.

57. Gans J., Stern S., Wu J.. The Foundations of Entrepreneurial Strategy. Strategic Management. 2019. Vol. 40. Issue 5. P. 736-756, URL: <http://ssrn.com/abstract=2844843> (дата звернення: 21.03.2024).

58. Google Book Ngram Viewer. Google. URL: <https://books.google.com/ngrams/>

59. Hart T. System of the enterprise economic potential enhancement planning. International journal of economics and society. 2015. P. 81–85.

60. Howell R. Market Segmentation: the Importance of Age Cohorts. URL: <http://www.neumann.edu/academics/divisions/business/journal/Review2012/index.html>

61. Jeżak J., Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem, Łódź 1990, s. 141.

62. Kaminska A. Forming the innovative potential of enterprises in the context of their development. Management Forum. 2017. Vol. 2, no. 5. P. 26–32.

63. Kotler P. Marketing management / Philip Kotler, Kevin Lane Keller. 14th ed. Prentice Hall, 2012.

64. Maghradze M., Sitchinava D. Information Potential of the Enterprise as a Part, Tool and Catalyst of Economic Potential. The 2nd International Scientific Conference «Challenges of globalization in economics and business». Tbilisi, 2017. P. 311–316.

65. Ritala P. Coopetition Strategy – When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance. British Journal of Management. 2012. Vol. 23.

Issue 3. P. 307-324. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-8551.2011.00741.x> (дата звернення: 22.03.2024).

66. Szymanska K., Walecka A. Culture openness as an element of positive potential of enterprises in a crisis situation. *Journal of positive management*. 2015. Vol. 6, No 4. P. 53–65.

67. The Impact of Employee Motivation on Employee Performance. URL: https://www.researchgate.net/publication/347510308_THE_IMPACT_OF_EMPLOYEE_MOTIVATION_ON_EMPLOYEE_PERFORMANCE (дата звернення: 17.04.2024).

68. Udoagwu K. *The Definitive Guide to Global Marketing Strategy*, 2022. URL: <https://www.wrike.com/blog/global-marketing-strategy-guide/#What-is-a-global-marketing-strategy> (дата звернення: 22.03.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність Баланс та Звіту про фінансовий результат за 2021 р.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Звітність згідно з фінансовою звітністю"

Підприємство **Приватне акціонерне товариство "Київська кондитерська фабрика "РОШЕП"** Дата (рік, місяць, день) **2021 12 31**
 Територія **8036100000** за ЄДРПОУ **00382123**
 Організаційно-правова форма господарювання **Приватне акціонерне товариство** за КАОГТГ **1** ІДВ000000000126643
 Вид економічної діяльності **Виробництво хліба та хлібопродуктів; виробництво борошнових кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання** за КОПФ **8036100000**
 Середня кількість працівників **1113** за КВЕД **10.71**
 Адреса, телефон **проспект Науки, буд. 1, м. КИЇВ, 03039** 5314421
 Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
 Складено (зробити позначку "х" у відповідній клітинці):
 за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку ☐
 за міжнародними стандартами фінансової звітності ☒

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форми №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код ридка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Неамортизовані активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основи засоби	1010	1 871 142	2 167 436
первісна вартість	1011	2 221 643	2 652 952
знош	1012	350 501	485 516
Інвестиційна нерухомість	1015	801 177	784 823
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	846 340	841 689
знош інвестиційної нерухомості	1017	39 163	56 866
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	10	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відітрачені податкові активи	1045	-	-
Уділь	1050	-	-
Відітрачені акціонерні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	10 026	2 118
Усього по розділу I	1095	2 682 355	2 954 377
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	17 713	17 815
виробничі запаси	1101	-	-
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити переотрачування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	113 648	147 231
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	2 837	2 722
з бюджетом	1135	181 700	41 390
у тому числі з податку на прибуток	1136	5 162	1 512
Дебіторська заборгованість за розрахунками з порівнянних доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	1 056	599
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 574	454
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частина перестраховки у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервів незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервів	1184	-	-
інші оборотні активи	1190	961	1 765
Усього за розділом II	1195	319 491	211 976
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуті	1200	-	-
Баланс	1300	3 001 846	3 166 353

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 505 833	1 505 833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	5 762	6 025
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	381 078	406 594
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 892 673	1 918 452
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	21 014	18 594
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	36 594	12 343
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних викидів	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Привласний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату дисконту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	57 608	30 937
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	21 248	25 580
товари, роботи, послуги	1615	228 274	491 702
розрахунками з бюджетом	1620	7 076	7 281
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	7 057	7 355
розрахунками з оплати праці	1630	26 046	26 723
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	224	2 266
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	17 675	18 280
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестрахування	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	743 965	637 777
Усього за розділом III	1695	1 051 865	1 216 964
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуті	1700	-	-
V. Чиста вартість активів незалежного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	3 001 846	3 166 353

Керівник

Головний бухгалтер

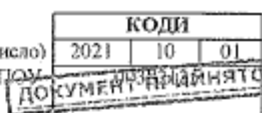
Архипенко Павло Васильович

Дарморов Валентина Іванівна

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство **Приватне акціонерне товариство "Київська кондитерська фабрика "РОШЕН"** (найменування)
 Дата (рік, місяць, число) **2021 10 01**
 за ЄДРПОУ **40200000**
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за **Рік 2021** р.
 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	979 286	638 817
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(863 265)	(556 236)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	116 021	82 581
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	5 572	1 840
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(60 082)	(42 484)
Витрати на збут	2150	(7 984)	(6 629)
Інші операційні витрати	2180	(37 238)	(42 247)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	16 289	-
збиток	2195	(-)	(6 939)
Дохід від участі в капіталі	2200	24 500	20 000
Інші фінансові доходи	2220	49 393	66 180
Інші доходи	2240	490	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(60 389)	(71 888)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	30 283	7 353
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(4 504)	(2 096)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	25 779	5 257
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	25 779	5 257

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	174 098	84 342
Витрати на оплату праці	2505	442 969	323 058
Відрахування на соціальні заходи	2510	96 421	70 275
Амортизація	2515	152 718	93 365
Інші операційні витрати	2520	107 635	73 798
Разом	2550	973 841	644 838

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	6023332392	2023332392
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	6023332932	2023332932
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00428	0,00260
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00428	0,00260
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

Підпис
Архипенко
Валентина Іванівна

Архипенко Павло Васильович

Дарморос Валентина Іванівна

Додаток Б

Фінансова звітність Баланс та Звіту про фінансовий результат за 2022 р.

Додаток І
до Інформаційного пояснення (стандарту)
бухгалтерського обліку І "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Київська кондитерська фабрика "РОШЕН"	Дата (рік, місяць, число)	2022 12 31
Територія	803610000	за ЄДРПОУ	00382125
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне акціонерне товариство	за КАТОТГГ	UA80000000000126643
Вид економічної діяльності	Виробництво хліба та хлібопродуктів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	за КОПФГ	8036100000
		за КВЕД	10.71
Середня кількість працівників	2 981		
Адреса, телефон	проспект Науки, буд. 1, м. Київ, 03039	5314421	
Одиниця виміру:	тис. грн. без десятичного знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого подаються в гривнях з копійками)		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній колонці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код радика	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна партія	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незвершені капітальні інвестиції	1003	-	-
Основні засоби	1010	2 167 436	2 124 007
первісна вартість	1011	2 652 952	2 776 748
знош	1012	485 516	652 741
Інвестиційна нерухомість	1015	784 823	767 994
первісна партія, інвестиційної нерухомості	1016	841 689	843 140
знош інвестиційної нерухомості	1017	56 866	75 146
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна партія, довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованістрахових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	2 118	5 461
Усього за розділом I	1095	2 954 377	2 897 462
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	17 815	23 753
виробничі запаси	1101	-	-
незакінчене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити переуступання	1115	-	-
Венеслі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	147 231	179 870
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	2 716	5 405
з бюджетом	1135	-11 590	1 722
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 512	1 722
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	399	542
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	454	325
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка переуступки у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 765	3 459
Усього за розділом II	1195	211 970	217 076
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	3 166 347	3 114 538

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 505 833	1 505 833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
своєйний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	6 025	7 314
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	406 594	404 628
Погоднений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 918 452	1 917 775
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	18 594	14 439
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12 343	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Привласний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	30 937	14 439
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Банківні віддані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	25 580	13 181
товари, роботи, послуги	1615	491 696	460 245
розрахунками з бюджетом	1620	7 281	17 774
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	7 355	7 722
розрахунками з оплати праці	1630	26 723	28 342
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 266	1 402
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	18 280	14 610
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	637 777	639 048
Усього за розділом III	1695	1 216 958	1 182 324
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	3 166 347	3 114 538

Керівник

Архипенко Павло Васильович

Головний бухгалтер

Дарморос Валентина Іванівна

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, затвердженому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	30 283
збиток	2295	(984)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	307	(4 504)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	25 779
збиток	2355	(677)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(677)	25 779

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	212 654	174 098
Витрати на оплату праці	2505	388 308	442 969
Відрахування на соціальні заходи	2510	84 184	96 421
Амортизація	2515	184 767	152 718
Інші операційні витрати	2520	30 344	107 635
Разом	2550	900 257	973 841

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	60233332392	60233332392
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	60233332392	60233332392
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,00001)	0,00043
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,00001)	0,00043
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Архипенко Павло Васильович

Головний бухгалтер

Дарморос Валентина Іванівна



Додаток В

Динаміка змін основних показників діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2020-2022 роки

Актив		На кінець 2020 року	На кінець 2021 року	На кінець 2022 року	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
					2022 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020	2022 до 2021
I. Необоротні активи								
Основні засоби		187114 2	216743 6	212400 7	252865	-43429	13,51	-2,00
первісна вартість		222164 3	265295 2	277674 8	555105	12379 6	24,99	4,67
знос		350501	485516	652741	302240	16722 5	86,23	34,44
Інвестиційна нерухомість		801177	784823	767994	-33183	-16829	-4,14	-2,14
Інші необоротні активи		10026	2118	5461	-4565	3343	-45,53	157,84
Усього за розділом I		268235 5	295437 7	289746 2	215107	-56915	8,02	-1,93
II. Оборотні активи								
Запаси		17715	17815	25753	8038	7938	45,37	44,56
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		113648	147231	179870	66222	32639	58,27	22,17
Дебіторська заборгованість за розрахунками:								
за виданими авансами		2837	2716	5405	2568	2689	90,52	99,01
з бюджетом		181700	41390	1722	-179978	-39668	-99,05	-95,84
у тому числі з податку на прибуток		5162	1512	1722	-3440	210	-66,64	13,89
Інша поточна дебіторська заборгованість		1056	599	542	-514	-57	-48,67	-9,52
Гроші та їх еквіваленти		1574	454	325	-1249	-129	-79,35	-28,41
Інші оборотні активи		961	1765	3459	2498	1694	259,94	95,98
Усього за розділом II		319491	211970	217076	-102415	5106	-32,06	2,41
Баланс		300184 6	316634 7	311453 8	112692	-51809	3,75	-1,64
I. Власний капітал								
Зареєстрований (пайовий) капітал		150583 3	150583 3	150583 3	0	0	0,00	0,00
Резервний капітал		5762	6025	7314	1552	1289	26,94	21,39

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		381078	406594	404628	23550	-1966	6,18	-0,48
Усього за розділом I		189267 3	191845 2	191777 5	25102	-677	1,33	-0,04
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення								
Відстрочені податкові зобов'язання		21014	18594	14439	-6575	-4155	-31,29	-22,35
Інші довгострокові зобов'язання		36594	12343		-36594	-12343	-100,00	-100,00
Усього за розділом II		57608	30937	14439	-43169	-16498	-74,94	-53,33
III. Поточні зобов'язання і забезпечення								
Поточна кредиторська заборгованість за:								
довгостроковими зобов'язаннями		21248	25580	13181	-8067	-12399	-37,97	-48,47
товари, роботи, послуги		228274	491696	460245	231971	-31451	101,62	-6,40
розрахунками з бюджетом		7076	7281	17774	10698	10493	151,19	144,11
розрахунками зі страхування		7057	7355	7722	665	367	9,42	4,99
розрахунками з оплати праці		26046	26723	28342	2296	1619	8,82	6,06
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		224	2266	1402	1178	-864	525,89	-38,13
Поточні забезпечення		17675	18280	14610	-3065	-3670	-17,34	-20,08
Інші поточні зобов'язання		743965	637777	639048	-104917	1271	-14,10	0,20
Усього за розділом III		105156 5	121695 8	118232 4	130759	-34634	12,43	-2,85
Баланс		300184 6	316634 7	311453 8	112692	-51809	3,75	-1,64
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		638817	979286	903395	264578	-75891	41,42	-7,75
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)		556236	863265	776111	219875	-87154	39,53	-10,10
Валовий: прибуток/ збиток		82581	116021	127284	44703	11263	54,13	9,71
Інші операційні доходи		1840	5572	724	-1116	-4848	-60,65	-87,01

Адміністративні витрати		42484	60082	57231	14747	-2851	34,71	-4,75
Витрати на збут		6629	7984	7231	602	-753	9,08	-9,43
Інші операційні витрати		42247	37238	59884	17637	22646	41,75	60,81
Фінансовий результат від операційної діяльності:			16289	3662	3662	-12627		-77,52
Прибуток/ збиток		-6939	16289	3662	10601	-12627	-152,77	-77,52
Дохід від участі в капіталі		20000	24500		-20000	-24500	-100,00	-100,00
Інші фінансові доходи		66180	49393	62678	-3502	13285	-5,29	26,90
Фінансові витрати		71888	60389	67324	-4564	6935	-6,35	11,48
Фінансовий результат до оподаткування:								
прибуток /збиток		7353	30283	-984	-8337	-31267	-113,38	-103,25
Витрати (дохід) з податку на прибуток		-2096	-4504	307	2403	4811	-114,65	-106,82
Чистий фінансовий результат:								
прибуток /збиток		5257	25779	-677	-5934	-26456	-112,88	-102,63
ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ					0	0		
Матеріальні затрати		84342	174098	212654	128312	38556	152,13	22,15
Витрати на оплату праці		323058	442969	388308	65250	-54661	20,20	-12,34
Відрахування на соціальні заходи		70275	96421	84184	13909	-12237	19,79	-12,69
Амортизація		93365	152718	184767	91402	32049	97,90	20,99
Інші операційні витрати		73798	107635	30344	-43454	-77291	-58,88	-71,81
Разом		644838	973841	900257	255419	-73584	39,61	-7,56