

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ

**ОРГАНІЗАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ В УПРАВЛІННІ БРЕНДОМ (НА
ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА)**

Кваліфікаційна робота здобувача освітнього
ступеня «бакалавр»
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент і бізнес-
адміністрування
Фльоштер Роман Ілліч
Керівник: к.е.н., доц. Метіль Т.К.
Рецензент:

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри управління підприємствами та
туристичною діяльністю
(назва вишуквої кафедри)

протокол № 15 від « 06 » червня 20 24 р.

Завідувач кафедри

[Signature] Летіць Т.Б.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

« 26 » червня 20 24 р.

Оцінка 94 відмінно
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

[Signature] Дроблюк С.З.
(підпис)

(прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ЦА (Цільова аудиторія) – це група людей, яку спеціалісти по маркетингу визначають як основну цільову групу для продукту або послуги. Це група людей, які мають певні характеристики, інтереси або потреби, що робить їх потенційними клієнтами.

KPI (KeyPerformanceIndicators) – це ключові показники діяльності, які використовуються для вимірювання успішності організації, команди або окремої особи. KPI встановлюються з метою відстеження досягнення поставлених цілей і оцінки продуктивності.

IBS TRADE HOUSE – комплексне рішення для автоматизації діяльності торгових підприємств будь-якого масштабу: від компаній, що мають один магазин, до вертикально-інтегрованих компаній, які мають у своєму складі територіальні роздрібні мережі магазинів. Програмний комплекс IBS TRADE HOUSE дає унікальну можливість управління бізнесом на всіх рівнях: Центральний офіс компанії (ЦО) - регіональний офіс (РО) - віддалені об'єкти (магазин, склад, кафе) і включає базову та розширену функціональність.

FMCG – це товари масового споживання: продукти харчування, парфумерія, засоби особистої гігієни тощо. Дослівно аббревіатура розшифровується так: Fast-Moving ConsumerGoods. Такі товари продаються швидко та за низькою ціною. Вони мають невеликий термін придатності, навіть довгострокові товари мають термін близько 3 років. Але найчастіше, він набагато нижчий.

ВСТУП

Актуальність теми. Організаційне моделювання в управлінні брендом є актуальною темою, оскільки в сучасному бізнес-середовищі конкуренція на ринку дуже висока, і важливість ефективного управління брендом набуває ключового значення для підприємств.

Організаційне моделювання в управлінні брендом дозволяє розробляти та впроваджувати ефективні стратегії для досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах сучасного ринкового середовища. Застосування технологічних інновацій в організаційному моделюванні покращує управління брендом, особливо в умовах цифрової трансформації. Глобалізація ринків вимагає адаптації стратегій управління брендом до різних культур і ринків, для чого використовуються інструменти організаційного моделювання. Динамічний характер ринку вимагає постійної переоцінки стратегій управління брендом, а ефективне управління брендом стає ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах зростаючої конкуренції.

Питання, що пов'язані з організаційним моделюванням розглядаються в працях зарубіжних та вітчизняних вчених : КевінЛейн, Філіп Котлер, Девід Окерті, Жан-НоельКапферер, Т.В. Бойко, К.В. Ткаченко. У роботах цих авторів аналізуються підходи та особливості до трактування організаційного моделювання в управлінні брендом.

Мета дослідження: полягає в глибокому розумінні та аналізі принципів та методів організаційного моделювання, спрямованих на оптимізацію стратегічного управління брендом підприємства.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- вивчити структуру та процеси моделювання в управлінні брендом;
- розглянути процес створення архітектури бренду;
- проаналізувати фінансово-економічні показники підприємства;
- надати загальну характеристику підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- дослідити споживачів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика

«Рошен»;

- провести SWOT-аналіз компанії;
- запропонувати шляхи щодо удосконалення стратегічного управління підприємством ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;

Об'єктом дослідження обрано ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Предметом дослідження є організаційне моделювання в управлінні брендом на прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Методи дослідження. У ході дослідження використовувалися наступні методи:

- аналіз – метод, що дозволяє дослідити та оцінити різні аспекти маркетингової комунікаційної кампанії у мережі Інтернет компанії ТОВ «Інтернет Маркетинг Технології». Аналізується конкурентне середовище, цільова аудиторія, особливості використання соціальних медіа та інших інтернет-каналів маркетингової комунікації;

- синтез – метод, що дозволяє поєднувати різні елементи та створювати нові способи маркетингової комунікації. Синтез використовується для розробки нових стратегій маркетингової комунікації, створення унікального контенту та інших ідей;

- узагальнення – метод, що дозволяє зведення різних аспектів маркетингової комунікації в єдину систему. Узагальнення допомагає створювати цілісну стратегію маркетингової комунікації, враховуючи всі аспекти, що впливають на її ефективність;

- спостереження та порівняння – методи дозволяють досліджувати різні маркетингові комунікаційні кампанії в мережі Інтернет та порівнювати їх результати. Спостереження дає можливість вивчити поведінку користувачів в мережі Інтернет, а порівняння допомагає знайти найбільш ефективні методи маркетингової комунікації;

- SWOT-аналіз – метод, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», а також

можливості та загрози в зовнішній діяльності компанії.

Інформаційна база даного дослідження базується на навчальній та науковій літературі, періодичних виданнях, матеріалах у мережі Інтернет, дані внутрішніх звітів підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Наукова новизна авторського дослідження полягає у виявленні ефективних підходів до розробки та впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), яка комплексно оцінює результати управління брендом на всіх рівнях організації, розробка системи, яка дозволяє коригувати асортимент продукції відповідно до змін у споживчих вподобаннях та ринкових умовах для підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Апробація результатів дослідження.

Деякі результати дослідження доповідалися та обговорювалися в рамках наступних конференцій:

– VI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Пріоритети розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції України», за результатами якої було опубліковано статтю на тему: «Структура, процеси та архітектура моделювання в управлінні брендом» Ізмаїл, 15 квітня 2024 р.

– IX Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених та студентів з нагоди Всеукраїнського дня науки «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» (16 травня 2024 року, м. Ізмаїл).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 84 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 21 таблиць та 10 рисунка.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ТЕОРІЇ В ГАЛУЗІ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	8
1.1. Суть бренду та теоретичні основи досягнення конкурентної переваги для підприємств.....	8
1.2 Структура та процеси моделювання в управлінні брендом	17
1.3 Процес створення архітектури бренду.....	21
Висновки до розділу 1.....	28
2. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»».....	29
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»».....	29
2.2 Аналіз фінансової діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»».....	33
2.3 Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю Публічного акціонерного товариства «Київська кондитерська фабрика «Рошен»».....	40
Висновки до розділу 2.....	56
3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНД-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	58
3.1. Визначення шляхів щодо удосконалення стратегічного управління підприємством.....	58
3.2. Рекомендації щодо удосконалення управління підприємством та збутової діяльності ПрАТ «Рошен».....	64
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів з економічного погляду.....	70
Висновки до розділу 3.....	75
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ТЕОРІЇ В ГАЛУЗІ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.

1.1. Суть бренду та теоретичні основи досягнення конкурентної переваги для підприємств

Швидкість глобалізації та поява постіндустріального «суспільства знань» зумовили потребу сучасних компаній у пошуку нових джерел формування та методів забезпечення конкурентних переваг. Однією з яких стало поняття «бренд».

Бренду більше ста років, і сьогодні він вважається важливою конкурентною перевагою для виробників товарів. Це дозволяє підприємствам забезпечувати додатковий прибуток як через ціноутворення, так і через збільшення числа повторних покупок. Міцний бренд створює переваги як для споживачів, так і для виробників, і зберігає ці переваги на високому рівні стабільно. Бренд вже не просто комунікаційний інструмент, а справжній актив компанії [1].

У сучасній теорії менеджменту не існує універсального визначення терміну «бренд», яке було б закріплене в офіційних документах. Відомо, що бренд – це не лише дизайн, символ або інші характеристики товару чи послуги, які відрізняють продавця від його конкурентів. Це також комплекс очікувань і асоціацій, які споживачі формують у своїй свідомості при сприйнятті певної марки товару чи послуги.

У сфері інтегрованих маркетингових комунікацій термін «бренд» є одним з найбільш розповсюджених і часто використовуваних у висвітленні й описі продуктів та послуг на ринку споживчих товарів. Під поняттям «бренд» можна розуміти будь-який товар, який має попит і відповідні риси бренду. «Брендом» може бути що завгодно: одяг, автомобільні бренди, місця для відпочинку та розваг тощо. Пояснюючи термін «бренд», важливо звернутися до етимології слова –«brand» у перекладі зі стародавньої скандинавської мови означає

«палити, таврувати». Символ ініціалів майстра, який був випалений на виробі, гарантував якість продукту та можливість повернення товару в разі виявлення дефекту. Такий початок терміну визначає подальший шлях розвитку та використання слова «бренд» у сучасності [2].

Бренд представляє собою ілюзорний образ, створений маркетологами та рекламними спеціалістами, який вбирається у свідомість споживачів за допомогою як вербальних, так і невербальних засобів масової комунікації. Якість та ціна бренду визначаються розміром цільової аудиторії та її платіжною здатністю.

Бренд – це обробка емоційних сигналів, що надходять до нашого мозку, коли ми сприймаємо інформацію зовнішнього світу. Цінність бренду полягає у сприйнятті споживачем комплексу усіх деталей, які були передбачено маркетологами та фахівцями з PR заздалегідь [3].

Такі аспекти включають в себе образи, колірну графіку та унікальні ознаки, що саме представляють цей бренд. Під цінностями бренду мається на увазі атрибутика, структурне позиціонування компанії, її історія, палітра кольорів, та індивідуальне зміст продукту. Основне призначення зовнішніх ознак та атрибутів – це чітка ідентифікація бренду споживачами. Бренд – це «мрія», яка була усвідомлено створена для сприйняття споживачем .

Отже, мета створення бренду – це утвердження стійких асоціацій та емоційного зв'язку із конкретним товаром чи послугою, а також вибір розваги згідно з інтересами. Таким чином, бренд – це філософія, яка вкладається під час створення марки продукту.

Сучасний ринок товарів та послуг є досить перевантаженим. Підприємства, щоб досягти успіху, ведуть боротьбу за кожного споживача. В умовах жорсткої конкуренції породжуються різноманітні сучасні механізми та засоби конкурентної боротьби, серед яких виокремлення підприємства серед інших, виявлення довіри до нього з боку контрагентів, популярність серед споживачів, репутація, імідж, а в загальному – формування бренду[5].

Поява великої кількості брендів на території однієї країни свідчить про сталий розвиток ринкових відносин та ринкової економіки загалом, що формуються за рахунок виробництва високоякісних товарів та послуг. Якщо розглянути український ринок брендів то можна побачити такі проблеми: українські підприємства є досить маловідомими на світовому ринку, що досить негативно впливає на конкурентоспроможність українських товарів та послуг на міжнародному ринку, вартість підприємств національного ринку не відображається і не котиється на міжнародних фондових біржах, наслідком чого є значна втрата вартості українських підприємств. Наслідком постає питання формування популярності українських підприємств. Це можливо досягти за допомогою формування та розвитку бренду українських підприємств, а в подальшому і визначення вартості бренду. В цілому формування бренду та його оцінка має сприяти виходу українських фірм на міжнародний ринок, зростанню ринкової вартості фірм, їхнього прибутку та потоку інвестицій [4].

Таблиця 1.1.

Сутність поняття «бренд» з погляду науковців

Автор	Визначення бренду
О.Б. Кузьменко	Бренд – правова категорія, яка являє собою складний засіб індивідуалізації учасників цивільного обороту, товарів та послуг, що складається з об'єктів права інтелектуальної власності представлених у візуальній, звуковій, ароматній, тактильній та смаковій формах, які у своїй сукупності та взаємодії створюють образ виробника чи його товарів або послуг у свідомості споживача, ефект відомості товарів або послуг, що ним позначені та безпосередньо впливають на рівень споживання товару.
М.В. Лео	Бренд – це маркетинговий інструмент підприємства, який одночасно є цінним фінансовим активом, оскільки спонукає споживачів здійснювати купівлі, під впливом цілеспрямовано сформованого у них сильного асоціативного сприйняття сутності товару / підприємства.
Я.В. Приходченко	Бренд торговельного підприємства – це сукупність асоціацій споживачів, ділових партнерів, контактних аудиторій та персоналу з реально існуючим підприємством та його товарами, що обумовлені його цінностями та виділяють серед підприємств-конкурентів . Бренд товару – уявлення споживачів про певні властивості товару, які виділяють його серед товарів-аналогів, обумовлюють прихильність, відданість і довіру до нього, що сприяє створенню додаткового прибутку для підприємства.
О.А. Рассомахіна	Бренд є більш широкою категорією, ніж торговельна марка, і включає в себе (але не вичерпується ними): торговельну марку та/або комерційне найменування (найменування фізичної особи підприємця),

	та/або географічне зазначення, а також уявлення про ці об'єкти у свідомості споживача або цінності, що асоціюються з ними. Бренд – це економічна категорія, що має складну структуру (сутність бренда, атрибути бренда, образ бренда, товар чи послуга з їх характеристиками, інформація про споживача, ставлення споживача до товару).
О.В. Штовба	Бренд – цілісна сукупність товарного знаку та пов'язаних з ним стійких знань, образів і асоціацій у споживачів з цільової аудиторії, що збільшують обсяги реалізації продукції підприємства.
О.Я. Малинка	Бренд – форма представлення унікальної інформації, що забезпечує, формує і розвиває взаємовигідні відносини на ринку і спонукає до обмінів та угод.
Д.В. Яцюк	Бренд – це набір, система матеріальних і нематеріальних елементів, що відображає певний образ товару у свідомості споживача, який виражений у характеристиках продукту, його дизайні, назві, способі рекламування або інших ознаках, що диференціюють продукт, забезпечуючи споживача реальними і/або віртуальними, раціональними і/або емоційними вигодами, які споживач отримує через власні уявлення і асоціації.
О.В. Зозульов	Бренд – це вдало диференційована торгова марка, така, що у свідомості споживача асоціюється з певними перевагами чи вигодами, чітко вирізняється з-поміж марок конкурентів та характеризується високим рівнем лояльності з боку споживачів.

Складено та систематизовано з джерел [1,7,8]

Згідно з табл. 1.1, у більшості визначень під брендом розуміється складне явище, в якому враховуються матеріальні та нематеріальні властивості об'єкта, якому належить бренд, що зумовлює існування різних підходів до тлумачення бренда.

Загальна класифікація брендів - це систематизований підхід до розподілу брендів за спільними характеристиками та особливостями. Цей процес дозволяє визначити різноманітність брендів на ринку та легше розуміти їхню природу та стратегічне значення. Ця класифікація може базуватися на різних критеріях, таких як цільова аудиторія(ЦА), сфера діяльності, ступінь визнаності, або стиль комунікації (див. таб. 1.2) [13].

Табл. 1.2

Загальна класифікація система брендів

Категорія бренду	Опис
За типом продукту	
Товарний бренд	Бренд, пов'язаний з конкретним товаром чи групою товарів.
Послуговий бренд	Бренд, що стосується послуг або сервісів, наданих компанією.
Особистий бренд	Індивідуальний бренд, пов'язаний з особистістю особи (зірки, відомість, експерти).

Продовження таблиці 1.2

Організаційний бренд	Бренд, який стосується компанії, організації чи брендування робочого місця.
За галузевою класифікацією	
Люксові бренди	Бренди, спрямовані на вищий клас та ринок преміум-класу.
Масові бренди	Бренди, які спрямовані на широкий загальний ринок та споживача.
Престижні бренди	Бренди, що створюють враження престижу та вищого статусу у споживачів.
Демократичні бренди	Бренди, доступні широкому колу споживачів, які цінують доступність і якість.
За аудиторією	
Молодіжні бренди	Бренди, спрямовані на молоде покоління, з унікальним стилем та підходами.
Бренди для дорослих	Бренди, які цікавлять дорослих споживачів, відповідаючи на їхні потреби та вимоги.
Бренди для дітей	Бренди, призначені для споживачів молодшого віку, з врахуванням їхніх потреб та уподобань.
Бренди для пенсіонерів	Бренди, орієнтовані на споживачів похилого віку та їхні унікальні потреби.

Складено та систематизовано з джерел [11,13]

Роль бренду в сучасних ринкових умовах посилюється, що пов'язано з гострою конкуренцією з одного боку, а також глобалізацією економічного простору, структур, процесів та явищ з іншого. Такі умови вимагають глибокого розуміння поняття бренду, яке еволюціонує, трансформується та ускладнюється.

Важливо відзначити, що під час створення бренду необхідно спочатку визначити його концепцію, місію та візію майбутнього продукту, дослідити ринок та можливості компанії, розробити бренд-платформу, і тільки після цього проводити комерціалізацію проєкту, впроваджуючи систему контролю та моніторингу [11].

Бренд виступає як ключовий компонент маркетингу підприємства, що спрямований на створення вартості. Його розглядають як чинник, який сприяє покращенню фінансових показників та розвитку підприємства загалом. Бренд має об'єктивну і суб'єктивну складові. Об'єктивна сторона описує характеристики продукту, який задовольняє споживачів та приносить прибуток.

Суб'єктивна сторона відображає емоційне сприйняття бренда, створене споживачами. Дослідження виявило, що бренд – це складна концепція, яка поєднує соціальні та економічні переваги. Він формується завдяки ефективним комунікаційним стратегіям, які сприяють впливові на ринок та приносять додатковий прибуток підприємству.

Сила бренду, що створює цінності для компанії та споживача, є нерозривною складовою цього бренду. Існує багато способів створення цінностей, основні з яких узагальнено представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Цінність бренду для споживачів та компанії

Цінність бренду для споживачів
Покращення уявлення про якість та зниження ризиків.
Відображення соціального статусу та належність до певних груп.
Відтворення особистих цінностей і переконань.
Допомога при утрудненому виборі продукту через неявність його функціональних характеристик.
Цінність бренду для компанії
Зростання прибутковості через встановлення цінової премії та/або збільшення обсягу продажів.
Мінімізація ризиків у втраті коштів, зменшення відтоку клієнтів та захист від конкурентів.
Привертання нових клієнтів та готовність отримати позитивні рекомендації.
Готовність споживачів випробувати новий продукт, який представлений під відомим брендом.
Лояльність споживачів як потенційне джерело нових ідей.

Складено та систематизовано з джерел [11,15]

В ході аналізу було виділено три основні напрями наукової думки:

1) лояльність – яка визначається як поєднанням показників споживацької поведінки та сприйняття бренду. Поведінкова лояльність визначається через активність покупця при купівлі. До її складових належать: повторні покупки, збільшення обсягів покупок, збільшення перехресних продажів, підтримка споживачем взаємодії з компанією. Сприйнята лояльність включає в себе задоволення споживача та інформованість;

2) імідж – створення іміджу бренду, залучає необхідних споживачів для підприємства. Успіх у формуванні іміджу можливий лише тоді, коли

розуміється, як споживачі сприймають бренд наразі (реальний імідж) та яким має бути бажаний імідж для цільової аудиторії;

3) цінність – визначається загальним досвідом, який мають як потенційні, так і наявні споживачі щодо підприємства, продуктів чи послуг.

Управлінням бренд-капіталом маєтися на увазі діяльність, що ґрунтується на стратегічному підході підприємства до досягнення прогресивного росту, збереження лояльності споживачів, зміцнення конкурентоспроможності, досягнення довгострокового успіху на соціально-економічному рівні та позитивного іміджу та репутації [12].

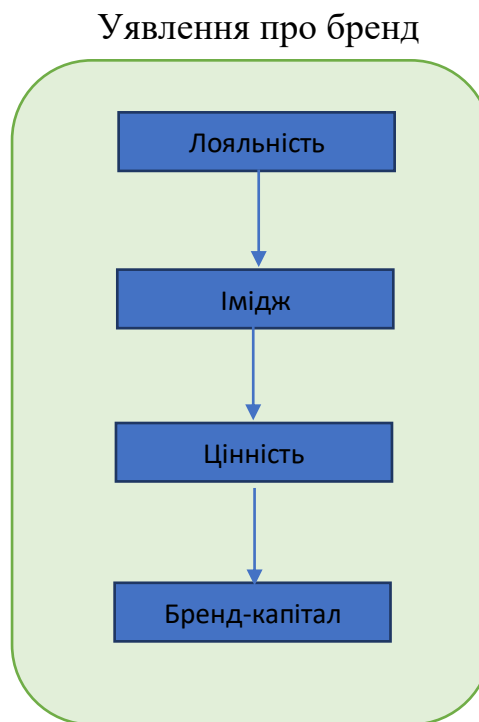


Рис 1.1. Уявлення про бренд

Джерело: [5]

Управління стратегією бренду є ключовою складовою успішного бізнесу, що спрямована на створення, розвиток та підтримку ефективного бренду на ринку. Цей процес включає в себе комплекс стратегічних кроків, спрямованих на забезпечення сприятливого сприйняття бренду споживачами та його відмінності від конкурентів.

Процес управління стратегією бренду включає чотири основних етапи:

Етап 1. Необхідно чітко визначити і зрозуміти, що представляє собою конкретний бренд і як його слід позиціонувати в порівнянні з продукцією конкурентів. Для розвитку бренду на практиці використовуються взаємопов'язані моделі:

- ❖ модель позиціонування бренду – вказує, як спрямовувати інтегрований маркетинг з метою максимізації конкурентних переваг підприємства;

- ❖ модель резонансу бренду – показує, як розвивати активні взаємини зі споживачами продукції (клієнтами);

- ❖ ланцюжок створення цінності бренду – надає можливість відслідковувати процес створення цінності для певних брендів для кращого розуміння фінансового впливу витрат на маркетинг та інвестиції [27].

Етап 2. Розроблення та запровадження програми бренд-маркетингу вимагає створення бренду, який у споживачів буде асоціюватися зі сприятливими, сильними і унікальними враженнями, що забезпечить високу впізнаваність бренду у майбутньому. На цьому етапі головною метою є поєднання і співвідношення різних елементів бренду, які є його складовими частинами. Ці елементи, іншими словами, брендові ідентифікатори, включають товарний знак, що виступає як основний ідентифікатор бренду та робить його відмінним від конкурентів. Елементи бренду можуть бути назвою бренду, логотипом, зображенням, упаковкою, URL-адресою, символами, слоганами та іншими. Ці елементи сприяють формуванню сильних, позитивних та унікальних асоціацій, збільшують впізнаваність бренду та породжують позитивні відчуття, пов'язані з певним брендом. На цьому етапі інтеграція маркетингових дій бренду відіграє ключову роль. «Маркетингові програми та стратегії продуктів, цін, розподілу та маркетингової комунікації створюють найбільший внесок і можуть формувати міцні, унікальні та вигідні асоціації брендів різними способами. Наприклад, через застосування вторинних асоціацій. Маркетологи прагнуть пов'язати бренд із певними факторами

походження, такими як країни, персонажі, спортивні або культурні події в свідомості споживача, та використовувати ці асоціації для збільшення цінності бренду» [14].

3 етап. Оцінка та визначення результативності бренду. Для визначення впливу програм бренд-маркетингу необхідно здійснити оцінку та розуміти ефективність бренду. Однією з ключових дій є аудит бренду, що передбачає детальний аналіз бренду з метою виносити пропозиції для його вдосконалення та збагачення. Інвентаризація бренду (з позиції пропозиції) – це збирання вичерпних даних щодо всіх товарів та послуг, які компанія пропонує на ринку.

Цей етап стратегії управління брендом містить наступні складові:

- аналіз сприйняття бренду (з позиції попиту): надає глибоке розуміння споживачами бренду;
- вивчення та відстеження бренду, що включає збір інформації від клієнтів про ефективність бренду за рядом ключових аспектів, виявлених маркетологами під час аудиту бренду та інших методів;
- ланцюжок створення бренду, систематичний підхід для оцінки ресурсів та результатів брендового капіталу та способів маркетингової діяльності, які формують цінність бренду. Це сприяє кращому розумінню фінансових наслідків маркетингових інвестицій у бренд;
- система вимірювання бренду, що включає методи та процедури дослідження для надання точної та корисної інформації для прийняття стратегічних рішень в межах короткострокової та довгострокової перспективи;
- статут брендового капіталу, який фіксує офіційне бачення компанії на брендовий капітал та надає загальні рекомендації для внутрішніх маркетингових менеджерів компанії та зовнішніх партнерів по маркетингу;
- звіт про брендовий капітал, сукупність результатів вимірювання та інших відповідних показників ефективності бренду [32].

4 етап. Підтримка та розвиток бренду. Цей наступний етап управління брендом передбачає підтримку та подальший розвиток. Варто зазначити, що

підтримка та розширення брендового капіталу є складною задачею, що охоплює різні аспекти .

Бренди створюють асоціації з додатковими цінностями, що підсилює їх актуальність. Ця ціннісно-творча функція бренду полягає в пошуку, формуванні та наданні додаткових цінностей (не лише економічних) об'єкту та забезпеченні їх споживачем. Шляхом пропонування цінності, бренд утверджує стійке сприйняття об'єкту брендування у споживачів. Через надихання співробітників та партнерів організації, бренд стає гарантом стабільних характеристик об'єкту брендування[47].

1.2. Структура та процеси моделювання в управлінні брендом

Організаційне моделювання – це процес створення або розроблення представлення про структуру та функціонування організації за допомогою різних модельних підходів та інструментів. Цей процес використовується для аналізу, оптимізації та покращення роботи організації.

Організаційне моделювання може включати в себе такі елементи:

1. Структурне моделювання: визначення ієрархії та взаємозв'язків між різними структурними одиницями організації.

2. Процесне моделювання: аналіз та визначення оптимальних бізнес-процесів в організації для підвищення ефективності та продуктивності.

3. Інформаційне моделювання: визначення потреб у внутрішній та зовнішній інформації, а також розробка систем обміну інформацією в організації.

4. Людські ресурси та моделі компетенцій: визначення структури та складу персоналу, а також розвиток навичок та компетенцій працівників.

5. Стратегічне моделювання: розробка стратегічних планів та визначення шляхів досягнення поставлених цілей [46].

Організаційне моделювання може використовувати різні інструменти, такі як діаграми, схеми, математичні моделі та програмні засоби, для

представлення та аналізу різних аспектів функціонування організації. Цей процес є важливим елементом стратегічного управління та дозволяє ефективно пристосовувати організаційну структуру та процеси до змін в середовищі або стратегічних напрямках компанії.

Схема на світовому ринку по розвитку бренду має вигляд:

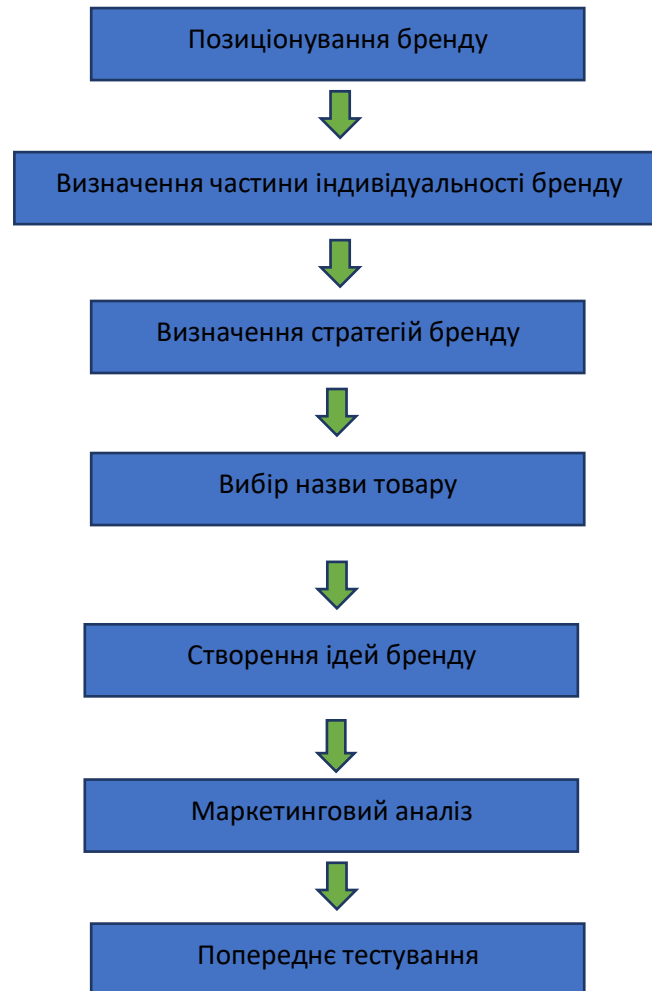


Рис.1.2. Схема по розвитку бренду

Джерело: [8]

Організаційне моделювання в управлінні брендом визначає структуру та процеси, які використовуються для ефективного управління та розвитку бренду в межах організації. Цей підхід включає в себе розробку стратегій, тактик та систем, що дозволяють забезпечити постійну та узгоджену ідентичність бренду на ринку. Організаційне моделювання в цьому контексті орієнтоване на створення оптимальної структури управління, яка б підтримувала мету і цілі

бренду, а також забезпечувала взаємодію між різними функціональними областями компанії [44].

Формування ефективної системи стратегічного управління брендом базується на принципах розрахунку відповідних систем. Основними домінантами є параметри ефективності та інструменти її досягнення. На сьогоднішній день існують різні підходи до формування систем ключових показників ефективності, які відрізняються принципом побудови структури показників, орієнтованих на різних користувачів [45].

Таким чином, BalancedScorecard - BSC включає основні аспекти правильної якісної реалізації стратегії, зосереджуючись не тільки на фінансових показниках, щоб побудувати стратегію максимізації прибутку компанії, бренду.

Модель BSC дозволяє зосередитися на найбільш важливих сферах для реалізації стратегій управління аналізуйте та вибирайте компоненти, що впливають на ефективність бренд-менеджменту.

Модель EFQM (Європейська фундація управління якістю) – практичний інструмент, який дозволяє компанії вимірювати, аналізувати та обґрунтовувати вибір оптимальних рішень. Піраміда ефективності, заснована на основну ідею організації діяльності, на різних рівнях і напрямках, спрямованих на вирішення спільних бізнес-цілей. Основний акцент робиться на втрату часу на завдання, не пов'язані з капіталізацією бренду, збільшенням вартості, оптимізацією дій.

Основним завданням моделі «TableauBord» є забезпечення візуалізації процесу управління, моніторингу, обробки даних та надання інформації в формі чисел, коефіцієнтів, графіків, інфографіки, індикаторів (KPI), пов'язаних із цілями прийняття рішень [43].

Основою для побудови алгоритмів стратегічного управління брендом є основа якісних (моделі) та кількісних (методи) характеристик бренду: популярність, оцінка іміджу, ModelImagePower, BrandSignature, релевантність, Brand Dynamics, ModelBrandAssetsValuator (BAV), кількісні методи капіталізації бренду (ActivityBasedCosting), (FutureEarnings), (EarningsBasis)

(Expense to Substitution), Premium Profit, Economic Value Added, які характеризують ефективність системи управління [9].

Нижче наведено процес моделювання в управлінні брендом (таб.1.4).

Таб.1.4.

Етапи моделювання в управлінні брендом

Етап	Процес моделювання в управлінні брендом	Ключові завдання
1.	Дослідження та аналіз	- swot-аналіз: внутрішні сильні та слабкі сторони, зовнішні можливості та загрози - аналіз конкурентного середовища та ринкових тенденцій.
2.	Визначення стратегії бренда	- визначення брендової стратегії: цільова аудиторія, унікальність бренда, конкурентні переваги. - формулювання унікальної продуктової або послугової пропозиції (usp).
3.	Створення брендового іміджу	- розробка логотипу та фірмового стилю. - створення ефективних слоганів та рекламних повідомлень.
4.	Комунікація та промоція	- розробка стратегії комунікації та рекламних кампаній. - використання різних каналів зв'язку, включаючи соціальні мережі та рг.
5.	Моніторинг та оцінка	- впровадження системи моніторингу брендової активності. - збір та аналіз відгуків споживачів.
6.	Адаптація та Розвиток	- внесення коректив в стратегії відповідно до отриманих даних та трендів. - запуск нових продуктів чи послуг, які відповідають потребам ринку.

Складено та систематизовано з джерел [5,6]

У загальному вигляді моделювання процесу управління – це встановлення цілей і регулярна перевірка прогнозів досягнення певних результатів, забезпечення оптимальної координації діяльності підприємства та його підсистем (процесів, підрозділів, персоналу) для досягнення певних бажаних результатів з урахуванням ефективності роботи персоналу. І бізнес для просування продукту. Стратегічне управління спрямоване на узгодження всіх процесів і підсистем, тому акцент робиться на бренд-менеджменті як головному матеріальному активі підприємства [42].

Логічно побудувати модель стратегічного управління, яка включає основні етапи: стратегічний аналіз; стратегічний облік; стратегічне планування;

стратегічна організація процесу управління; стратегічний контроль; мотивація; стратегічне коригування та вибір альтернативних рішень.

Основним завданням побудови найбільш ефективною, оптимальною системи управління брендом є вирішення варіаційної проблеми, свого роду рішення, прийнятого раніше. Для моделювання оптимальної системи стратегічного управління брендом використовується теорія оптимальних процесів управління та ідеї динамічного програмування [10].

Теорія оптимальних процесів управління є найбільш прийнятним інструментом для дослідження динамічних систем (тобто систем, що описуються звичайними диференціальними рівняннями). Ідея динамічного програмування в основному стосується систем, що працюють в дискретному часі, дискретних систем. Саме стохастична теорія менеджменту вивчає динамічні системи оптимальних рішень і може бути спрямована на пошук побудови оптимальних моделей системи управління брендом, що визначає якість роботи, значення якої можна мінімізувати (максимізувати). При визначенні оптимального управлінського рішення враховується найкращий показник критеріїв (системи критеріїв) оптимальності. Для оцінки ефективності роботи об'єкта використовують узагальнену кількісну характеристику, яка характеризує якість, ефективність управління, що дає змогу не лише виконати порівняльну оцінку різних режимів функціонування об'єкта, а й обрати найкращу стратегію [11].

1.3. Процес створення архітектури бренду

Архітектура бренду представляє собою організацію та структуру асортименту брендів у компанії, що визначає ролі торгових марок в портфелі та їх взаємозв'язки. Це описує спосіб взаємодії між брендами компанії та споживачами.

Д. Аакер розділив створення архітектури бренду на кілька етапів(див. рис.1.3):

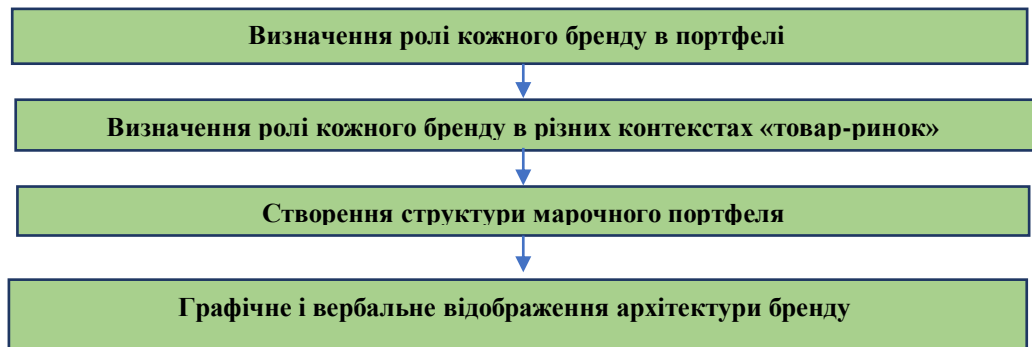


Рис 1.3. Процес створення архітектури бренду

Джерело: [9]

1. **Визначення ролі кожного бренду у портфелі (найважливіший етап).** Серед найбільш розповсюджених ролей (амплуа) брендів є стратегічний бренд, бренд-«важіль», бренд-«зірка» та бренд, що сприяє отриманню максимального прибутку [40].

Стратегічний бренд розвивають з метою вирішення перспективних завдань – утримання та посилення ринкових позицій, збільшення обсягу продажів та прибутку. Стратегічним також може бути другорядний бренд, який може стати структурною основою поточної або майбутньої діяльності підприємства (завдяки інноваційному продукту, унікальній споживчій ніші, новому підходу тощо).

Бренд-«важіль» повинен впливати на основний сегмент ринку за допомогою просування його експертних характеристик (знання, якість, особливості).

Бренд-«зірка» позитивно впливає на імідж іншого бренду (зазвичай, на корпоративний або майстер-бренд). Майстер-бренд – це торгова марка, назва якої складається з декількох слів: одне з них вказує на назву підприємства-власника, наприклад, FordFocus, FordEscord, FordMondeo, FordExpedition, FordTransit, Ford Explorer, FordMaverick.

Без визначення стратегічних і тактичних ролей брендів неможливо сформуванати майстер-бренд із значним потенціалом для подальшого розвитку, який базується не на поточних обсягах продажів, а на стратегічному баченні. На практиці, підприємства, що домінують на різних сегментах ринку,

формують структуру бренд-дому та використовують відомий майстер-бренд, наприклад, Nestle [48].

2.Визначення ролі кожного бренду в різних сценаріях «товар-ринок» на розвинених ринках, де є стійка макро- та мікроекономічна ситуація, а також значна конкуренція через багато різних брендів. Оцінка ролі кожного бренду в різних контекстах «товар-ринок» полягає у визначенні впливу кожного бренду на ринок продукту чи послуги. Це включає аналіз взаємодії бренду з різними ринковими сегментами, споживачами, конкурентами, а також установлення того, як бренд сприймається і як його сприймають споживачі в різних ситуаціях або контекстах.

3.Створення структури портфеля брендів полягає у виборі архітектури та критеріїв групування брендів. Д. Аакер розрізняє наступні протилежні типи:

- ❖ Бренд-дім (BrandedHouse): Цей підхід передбачає використання одного бренду (корпоративного або майстер-бренду), що об'єднує певну сукупність брендів, які взаємодіють лише з підбрендами.

- ❖ Дім брендів (HouseBrands): Ця концепція охоплює автономні бренди, які є незалежними та не пов'язані між собою, спрямовані на збільшення частки ринку та максимізацію прибутку [12].

Суббренд (бренд всередині бренду) створюється для охоплення інших сегментів товару, який відрізняється від базової моделі за якістю та властивостями (наприклад, IBM ValuePoint, DellDimension). При успішному розширенні сегменту він може стати основою для довгострокової діяльності, а в іншому випадку може бути ліквідованим без шкоди для базового бренду. Суббренд сприяє створенню чіткої товарної пропозиції та забезпечує підтримку, розширення та модифікацію ідентичності та цінності базового бренду. Для створення сім'ї суббрендів можна використовувати суфікси та префікси (наприклад, префікс Mc для товарів корпорації McDonald's – McChicken, McSundy).

4.Графічне і вербальне представлення архітектури бренду – це конкретне уявлення про бренд у контексті ринку. Основне графічне представлення бренду

– логотип, його характеристики (колір, дизайн, шрифт) можуть змінюватись для вираження взаємозв'язку з іншими брендами, позиціонування та контексту бренду. Графічне представлення також визначається візуальними елементами – упаковкою, символами, дизайном продукту, макетом реклами, ярликами і т.д [13].

Д. Аакер та Е. Йохимштайлер рекомендують тестувати графічне відображення архітектури брендів: створити комплекс візуальних елементів для різних контекстів ринку і визначити послідовність та чіткість представлення бренду – чи вони створюють однакове враження, чи виникає візуальна гармонія між зображеннями різних контекстів. Такий тест також можна використовувати для порівняння графічних представлень конкуруючих брендів.

Формування архітектури здійснюється відповідно до цілей підприємства на основі визначення ринкової динаміки та стратегій конкурентних брендів. Складність цього процесу полягає у тому, що кожен бренд відіграє декілька ролей, які потребують погодження. Синергії (взаємопосилення) брендів можна досягати за рахунок зміни портфельних ролей, а також реалізації взаємодоповнюючих і підтримуючих маркетингових програм на різних етапах розвитку бренду і ЖЦТ [14].

Правильна архітектура брендів сприяє підвищенню результативності маркетингової діяльності підприємства і дозволяє:

- ❖ сформувати прибуткові бренди, коли зрозуміла споживачам пропозиція відрізняє товар від конкурентних аналогів;
- ❖ ефективно перерозподілити маркетингові бюджети між окремими брендами (при цьому бажано уникати методу розрахунку, що ґрунтується на поточному обсязі продажу товару);
- ❖ досягти синергії брендів шляхом оптимізації їх ролей (стратегічних і тактичних) у різних контекстах;
- ❖ чітко і просто визначити концепцію ідентичності бренду та позицію товару не лише для покупців, але й для співробітників і партнерів;

- ❖ сформувати капітал бренду, що передбачає посилення впливу на основних ринках і можливого розвитку на нових;
- ❖ розробити стратегії подальшого розвитку кожного бренду в межах марочного портфелю.

Ефективна структура бренду є ключовим аспектом успішної стратегії маркетингу компанії, сприяючи досягненню її цілей, підвищенню впізнаваності бренду та збільшенню лояльності споживачів [15].

Залежно від кількості рівнів управління та наявності спільних або унікальних елементів, можна виділити три більш важливі типи архітектури брендів у компанії (див. таблиці 1.5, 1.6, 1.7).

Таблиця 1.5.

Індивідуальний бренд

Назва	Індивідуальний (товарний) бренд
Зальна хар-ка	Це присвоєння унікальної назви певному товару, яка відображає його унікальні особливості та позиціонування. Наприклад, у випадку «FordFocus», «Ford» є майстер-брендом, а «FordFocus» - індивідуальним товарним брендом.
Переваги	-легке запам'ятовування образу, найменування та конкурентних переваг товару в певній категорії; -можливість охоплення різних сегментів ринку шляхом адаптації до місцевих умов та специфіки споживачів; -ефективна конкуренція в товарній категорії не шляхом зниження цін, а завдяки глибокому сегментуванню ринку та сильному позиціонуванню; -немає ризику погіршення репутації компанії за рахунок забезпечення конфіденційності.
Недоліки	-потреба в індивідуальному підході та спеціалізованому відділі для управління кожним брендом, включаючи координацію маркетингових заходів, моніторинг ринкової інформації та особливостей споживачів; -великі витрати на рекламу всього асортименту; -відсутність підтримки та взаємодії з іншими брендами; -високий ризик фінансових втрат у разі невдачі.

Складено та систематизовано з джерел [14,15].

Таблиця 1.6.

Асортиментний бренд

Назва	Стратегія асортиментного (або «лінійного») бренду
Загальна хар-ка	Одна з найбільш ефективних концепцій брендів – це використання одного бренду для різних видів товарів, які можуть мати спільну ідею чи особливості. Такий підхід демонструють компанії, такі як Nestle, Honda, GeneralMotors. Основна мета полягає в тому, щоб розширити бренд на різні категорії товарів так, щоб це сприяло його подальшому розвитку. Використання того ж бренду для різних продуктів може підвищити їх впізнаваність, а також дозволить споживачам швидше асоціювати ці продукти з певною якістю або ідеєю, що

	сприяє росту бренду.
Переваги	-зменшення рекламних витрат у разі наявності позитивного іміджу; -можливість розширення та збільшення обсягів продажу товарів іншої категорії майже без витрат; -стимулювання у споживачів уявлення про зв'язок між товарами різних категорій та зміцнення позицій компанії;

Продовження таблиці 1.6

Недоліки	-неможливість використання для товарів, що належать до занадто відмінних категорій; -занадто велике розширення лінійки товарів може призвести до втрати єдності пропозиції.
----------	--

Складено та систематизовано з джерел [8,9].

Таблиця 1.7.

Корпоративний бренд

Назва	Корпоративний (або «парасольковий») бренд
Загальна хар-ка	Представляє собою стратегію, розташовану на найвищому рівні ієрархії, яка використовує ім'я (знак чи імідж) компанії для просування різних товарних категорій, наприклад, фотоапарати та офісна техніка Canon. Цей тип бренду часто є частиною загальної стратегії бренду, зазвичай зазначається на товарі або упаковці. У початкових етапах він може підтримуватись базовим брендом (наприклад, адресою або назвою компанії) для надання інформації та підтвердження якості.
Переваги	-систематичний контроль якості товару; -обов'язкове покращення репутації компанії; -зменшення витрат на рекламу.
Недоліки	-ускладнення впізнавання, сприйняття та вибору товару під брендом; -володіння широким спектром товарів різних категорій може негативно позначитися на загальних обсягах продажу; -негативне уявлення про товар в одній категорії може автоматично вплинути на усі продукти компанії; -ускладненість підсилення позицій бренду в насичених марками категоріях товарів, що подібні за призначенням, якістю, ціною та цільовою аудиторією. -У випадку неуспішної фінансової чи маркетингової реалізації стратегії «парасольки» рекомендується перехід до індивідуального брендінгу.

Складено та систематизовано з джерел [5,7].

Створення сильного бренду – це дія, що вимагає величезних знань ринку. Цей процес надзвичайно складний, оскільки навіть найменша помилка може призвести до серйозних фінансових збитків для компанії [36].

Перший етап роботи над будь-яким брендом – це його позиціонування на ринку. Позиціонування – це місце бренду в контексті конкуренції та вигодах для покупців. Це спричиняє відмінність бренду від конкурентів та його місце в обраному сегменті.

Наступний етап – визначення того, які ресурси компанії будуть використані для створення цінності бренду. Це включає вибір цільової аудиторії, обіцянки бренду, докази цінності пропозиції та бажане враження від бренду.

Створювати ідею бренду – це важливий процес, який базується на чіткому розумінні цільової аудиторії. Вибір імені бренду є першим етапом, котрий потребує глибокого аналізу відповідно до вимог ринку та компанії. Імена перевіряються з фонетичної та семантичної точок зору, а також звучання в різних мовах. Ім'я тестується на фокус-групах для оцінки реакції споживачів. Цей процес також включає перевірку юридичних аспектів для майбутньої легалізації імені бренду. Формування сильної торгової марки – це завдання, повністю засноване на знаннях та розумінні ринку. Вибір правильного імені для бренду – процес, що потребує уважності та творчого підходу, адже брендова назва є ключовим елементом успішного позиціонування товару на ринку [16].

Ім'я бренду має відповідати декільком критеріям: воно повинне бути коротким, легко запам'ятовуватися та відрізнитися від інших. Також ім'я повинне вказувати на унікальність та особливість товару, а також гармонійно впливати на сприйняття покупця. Вирішальним є те, що ім'я товару частіше звучить, аніж читається, тому воно повинне бути приємним на слух. Процес вибору імені для бренду відомий як наймінг, що становить важливий етап створення сильного бренду та визначення маркетингової стратегії компанії.

Ключові етапи роботи над брендом включають аналіз ринку та цільової аудиторії, креативну розробку імені, його аналіз та тестування на фокус-групах.

Потім важливо перевірити назву на можливість патентування та розглянути її в контексті ринкової конкуренції. Остаточний вибір назви потребує врахування відповідності вищезазначеним критеріям.

Систематичний та послідовний підхід до розробки та впровадження бренду здатний забезпечити його успішне втілення на ринку, роблячи кожен етап процесу зрозумілим та ретельно пропрацьованим [14].

Сучасний бренд – це складний організм та стратегічний інструмент компанії, спрямований на підвищення обсягів продажів. Тонка настройка та активне використання досліджень споживачів забезпечують бренду стійкість у майбутньому. Тож, правильне узгодження бренду на кожному етапі його створення, використання результатів досліджень та систематичний підхід гарантують успішну експозицію бренду на ринку.

Структура архітектури брендів формується у відповідності до бізнес-цілей, аналізу ринку та стратегій конкуруючих брендів. Цей процес ускладнюється тим, що кожен бренд відіграє декілька ролей, які потребують узгодження. Синергія між брендами можлива завдяки зміні ролей у портфелі та взаємодоповнюючим маркетинговим програмам на різних стадіях розвитку бренду та його життєвого циклу [17].

Висновки до розділу 1

Суть бренду може бути розглянута як унікальна ідентичність та обіцянка, яку підприємство надає своїм споживачам. Це не лише логотип чи назва компанії, але й враження, емоції та асоціації, пов'язані з продуктами чи послугами. Успішний бренд будується на відмінностях від конкурентів та вирізняється в очах споживачів.

Управління брендом вимагає чіткої структури та процесів моделювання для успішного впровадження. Основні аспекти включають розробку ідентичності бренду, що включає логотип, назву, слогани, а також систематичний підхід до стратегій маркетингу, комунікації та створення сприятливого споживчого досвіду. Використання цих елементів у моделюванні допомагає підприємствам досягти конкурентної переваги та позитивного іміджу на ринку.

Створення архітектури бренду – це комплексний процес, що включає в себе визначення брендovих цінностей, створення ідентичності, визначення цільової аудиторії та розробку стратегій позиціонування. Врахування цих аспектів дозволяє підприємствам створювати цілісний та ефективний образ, що впливає на лояльність споживачів та конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 2.ОРГАНІЗАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» відноситься до великих компаній з розвиненою інфраструктурою та логістикою, яка має велику кількість клієнтів та широкий штат працівників. Загальний обсяг виробництва – приблизно 450 тисяч тон на рік. Підприємство має власний Логістичний центр «Рошен», який дозволяє оптимізувати процеси, пов'язані зі зберіганням сировини та готової продукції, а також її доведенням до кінцевих споживачів.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» є частиною кондитерської корпорації «Рошен», яка входить до числа провідних виробників кондитерських виробів у світі. Наразі асортимент підприємства налічує понад 320 видів високоякісних кондитерських продуктів. Виробництво спрямоване на створення широкого спектру товарів, таких як шоколадні та желейні цукерки, карамель, ірис, шоколадні плитки та батончики, печиво, вафлі, бісквітні рулети, тістечка та торти. Деякі з цих продуктів унікальні і не мають аналогів на українському ринку. Київська фабрика «Рошен» відзначається своєю старовинністю серед інших підприємств корпорації.

Інформацію про місцезнаходження та основні реквізити фабрики наведено нижче:

- повне найменування підприємства – Приватне Акціонерне Товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- скорочене найменування підприємства – ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- код за ЄДРПОУ (Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України) – 00382125;
- місцезнаходження – проспект Науки, буд..1, Голосіївський р-н, м. Київ;

- поштовий індекс – 03039;
- міжміський код, телефон та факс – (044) 531-44-21, (044) 531-42-61;
- електронна поштова адреса – lawyer@condfab.kiev.ua.

Зазначений у статуті обсяг капіталу компанії складає 505 833 098 гривень. Розмір статутного капіталу визначається сумарною номінальною вартістю акцій Товариства. Статутний капітал фабрики розділений на 2 023 332 392 прості іменні акції, кожна з яких має номінальну вартість 25 копійок.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має ряд органів управління, включаючи такі:

- загальні збори акціонерів: це вищий орган управління Товариства, де приймаються стратегічні рішення;
- наглядова рада: цей орган відповідає за захист прав акціонерів і контроль за діяльністю Дирекції в рамках визначених законодавством України та Статутом компанії;
- дирекція: це виконавчий орган, який управляє поточною діяльністю Товариства.
- ревізійна комісія: цей орган відповідає за перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства .

Інтереси акціонерів установ, закладів та організацій в Україні та за її межами представляє Президент Товариства, якого обирають Загальні збори акціонерів. Президент не є посадовою особою у складі Товариства [18,20].

«Рошен» використовує організаційну структуру управління, яка базується на лінійно-функціональному підході (див.рис.2.1). Ця структура сприяє зв'язку між системою вузькоспеціалізованих функцій та системою підпорядкованості та відповідальності за безпосереднє виконання завдань, таких як проектування, виробництво та постачання продукції споживачам. Важливо відзначити, що права та відповідальності глибоко розділені між різними органами, які керують технічними розробками, закупівлею сировини та матеріалів, виробництвом, збутом тощо [18].

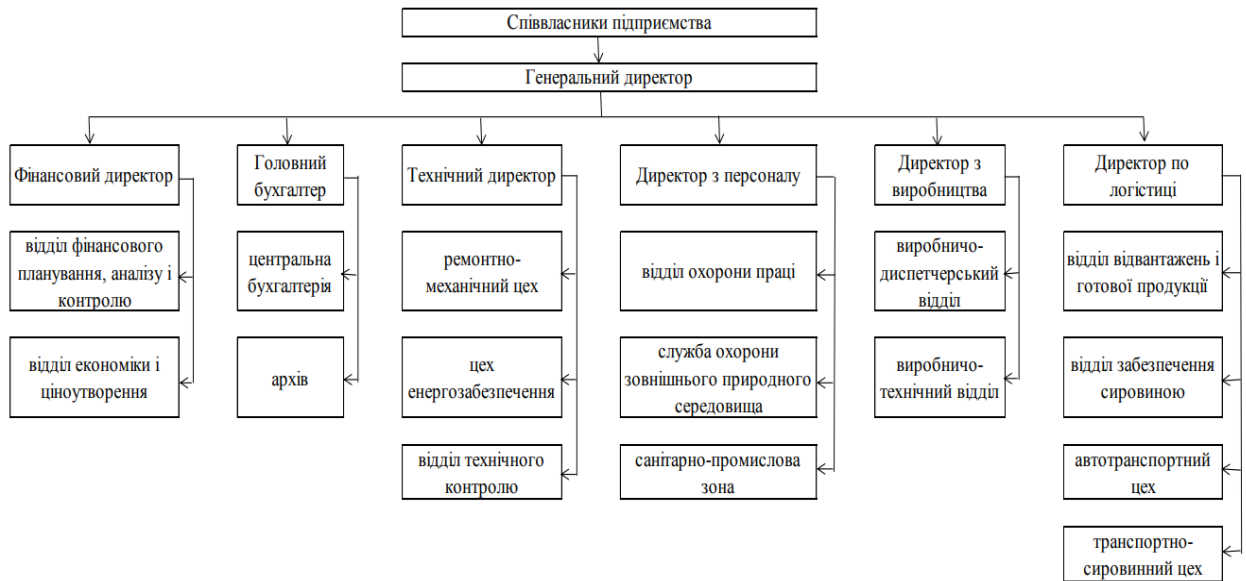


Рис.2.1. Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: [20]

Операційна система підприємства призначена для комплексного вирішення завдань створення нових виробів і оптимізації процесів виробництва, реалізації продукції та інвестування виробництва. Основною метою підприємства є виробництво та реалізація промислової продукції, виконання робіт та надання послуг для задоволення потреб населення .

До предмета діяльності відносять:

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

«Рошен» розробляє та виробляє різноманітну кондитерську продукцію, включаючи карамель, цукерки, драже, вафлі та борошняні вироби. Розподіл виробництва на різні види продукції виглядає наступним чином:

- ❖ Карамель - 68,4%;
- ❖ Драже - 2,5%;
- ❖ Цукерки неглазуровані - 2,8%;
- ❖ Цукерки глазуровані - 13,8%;

❖ Борошняні вироби - 12,4% та інші.

Карамель займає значну частку у загальному обсязі виробництва, що пояснюється її доступною ціною та тривалим терміном зберігання .

У рейтингу Global Top-100 CandyCompanies, кондитерська корпорація «Рошен» посідає 27-е місце.

До складу Корпорації входять українські фабрики (Київська, Кременчуцька, Бориспільська та два виробничі майданчики у Вінниці), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), VonbonettiChocoKft (Будапешт, Угорщина), а 35 також Вінницький молочний завод, який забезпечує фабрики натуральною високоякісною молочною сировиною. Загалом – 8 фабрик та заводів .

Всі кондитерські заводи у складі корпорації «Рошен» обладнані системами моніторингу для забезпечення контролю якості продукції та проведення відповідних досліджень. Спеціалісти, які займаються розробкою технологій та запуском високоякісних кондитерських виробів, пройшли атестацію та отримали навчання у спеціалізованих іноземних центрах [19].

Продукція представлена в Україні, США, Канаді, Європі, Грузії, Китаї, Японії, Кореї, Казахстані, Вірменії та інших країнах, загалом у 55 країнах світу. В Україні функціонує власна мережа фірмових магазинів, кількість яких складає 69. Продукція ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» займається обслуговуванням практично всіх вікових груп населення. Зазвичай, ці магазини розташовані у великих містах України та їх прилеглих областях. При цьому на виробництві та реалізації велику роль відіграє сегментація ринку продукції, що передбачає виділення груп основних споживачів, таких як діти, молодь, люди середнього віку та старше покоління [27].

Стратегічними партнерами «Рошен» по реалізації продукції є: ТОВ «ДиАД» (м. Дніпро і Дніпропетровська область, за винятком м. Кривий Ріг); ПФ «Союз» (Харківська область); ТОВ «Прикарпатський торговий дім» (ІваноФранківська, Тернопільська і Чернівецька області); ТОВ «Спарк»

(Запорізька область); ТОВ «Будінформ» (Сумська область); ТОВ «Харчпак» (Житомирська область); ТОВ «Ходак» (Черкаська і Кіровоградська області).

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» змагається з усіма кондитерськими фабриками в Україні, а також з закордонними конкурентами. Серед них можна виділити такі підприємства, як ПрАТ «Виробниче об'єднання «КОНТИ», Публічне акціонерне товариство «Кондитерська фабрика «А.В.К.» та Приватне акціонерне товариство «МонделісУкраїна». Треба також відзначити, що ринок кондитерських виробів в Україні є досить різноманітним та насиченим.

У найближчій перспективі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» планує розширити асортимент виробів, знизити їх собівартість та підвищити якість. Для досягнення цих цілей підприємство передбачає впровадження оптимізації логістичних процесів, механізації та автоматизації виробництва, раціоналізації використання теплоенергетичних ресурсів та модернізації обладнання. Головними викликами у розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є нестабільність цін на сировину, зокрема, на какао як на головний компонент, що призводить до підвищення собівартості продукції. Також проблемою є зниження якості вітчизняної сировини, що, на жаль, є постійним явищем. В результаті цього сировина втрачає відповідність стандартам виробників, виникає проблема в постачанні відповідних ресурсів.

Підсумовуючи вищевказане, можна висловити твердження, що підприємство має позитивний імідж та утримує дуже стійку позицію на вітчизняному ринку [20].

2.2 Аналіз фінансової діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

У ситуації жорсткої конкуренції успішність та ефективність управлінських рішень в значній мірі залежать від результатів аналізу фінансового стану підприємства. Цей аналіз передбачає оцінку різноманітних

показників, які відображають різні аспекти діяльності підприємства. За вчасного впровадження відповідних стратегій, спрямованих на покращення фінансового стану в довгостроковій перспективі, підприємство може розширити свій майновий потенціал, підвищити свою платоспроможність та покращити показники прибутковості. Таблиця 2.1 містить інформацію про основні засоби (за залишковою вартістю) «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» за період з 2019 по 2021 роки.

Таблиця 2.1.

Інформація про основні засоби (за залишковою вартістю, тис. грн) ПрАТ
«Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Найменування основних засобів	2019		2020		2021	
	Власні	Орендовані	Власні	Орендовані	Власні	Орендовані
Виробничого призначення	582327	27872	1870327	910899	2169556	910920
будівлі та споруди	146980	24084	218339	906424	206487	906424
машини та обладнання	246048	738	1361459	1589	1431631	1589
транспортні засоби	5113	0	7445	0	5816	0
земельні ділянки	136560	0	136560	0	136560	0
інші	47626	3050	146524	2886	389062	2907
Невиробничого призначення	1298320	0	801993	0	785609	0
будівлі та споруди	649160	0	621	0	605	0
машини та обладнання	637	0	2	0	1	0
транспортні засоби	2	0	0	0	0	0
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інвестиційна нерухомість	648315	0	801177	0	784823	0
інші	206	0	193	0	180	0

Джерело: [21]

Для здійснення своєї операційної діяльності підприємство використовує основні засоби, які можуть бути власними або орендованими, призначені як для виробничих, так і для невиробничих цілей. Спостерігається тенденція до скорочення частки власних основних засобів в їхньому загальному обсязі: у 2019 році власні основні засоби склали 98,54%, тоді як у 2021 році цей показник знизився до 76,44%. Такий тренд визначається динамічним зростанням вартості орендованих будівель та споруд.

Протягом 2019 року підприємство винаймало частину основних засобів (в основному будівлі та обладнання на суму 27 872 тис. грн) і заплатило 1 646 тис.

грн. за оренду. У 2020 році ця сума становила 30 568 тис. грн. з орендною винагородою у розмірі 910 899 тис. грн. Та у 2021 році вартість орендованих будівель та споруд сягнула 73 050 тис. грн. Іншими словами, протягом трьох років вартість орендованих об'єктів зросла майже в 37 разів. За рахунок здачі в оренду власних основних засобів підприємство отримало дохід у розмірі 86 540 тис. грн. у 2019 році, 97 602 тис. грн. у 2020 році та 118 752 тис. грн. у 2021 році.

Орендна діяльність не є основною для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», тому доходи та витрати з неї враховуються як інші операційні доходи та інші операційні витрати. Згідно звіту, підприємство діє у двох сегментах: виробничому, що здійснює послуги з переробки давальницької сировини, та сегменті інвестиційної нерухомості, що здає в оренду офіси та виробничі приміщення, що належать компанії [20].

Таблиця 2.2 містить інформацію щодо зміни показників, які характеризують активність підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період з 2019 по 2021 роки. Ці дані відображають ефективність використання активів, систематичність управління виробничими запасами, запасами готової продукції та іншими аспектами ділової активності підприємства.

Таблиця 2.2.

Динаміка показників ділової активності ПрАТ

«Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2019 – 2021 рр.

Найменування показника	Роки			Темп приросту,%		
	2019	2020	2021	2020	2021	2021 до 2019
Оборотність активів	0,39	0,29	0,32	-26,2	9,4	-19,2
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	4,25	1,65	3,69	-61,2	123,5	-13,2
Період обороту обігових коштів, днів	85	218	98	157,6	-55,3	15,3
Коефіцієнт оборотності запасів	25,66	28,90	48,59	12,7	68,1	89,4
Період одного обороту запасів, днів	14	12	7	-11,2	-40,5	-47,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,1	3,1	4,0	-39,1	27,9	-22,1
Тривалість погашення дебіторської заборгованості, днів	70	115	90	64,1	-21,8	28,3

Період погашення кредиторської заборгованості	78	104	168	32,6	61,7	114,5
Період виробничого циклу	14	12	7	-11,2	-40,5	-47,2
Період операційного циклу	84	128	98	51,6	-23,6	15,8

Продовження таблиці 2.2

Період фінансового циклу	6	24	-70	290,0	-388,3	-1224,5
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,65	0,46	0,51	-29,8	11,8	-21,5

Джерело: [21]

Аналіз поданих у таблиці показників вказує на наступне. Динаміка більшості показників є нестабільною. Наприклад, у 2019 році кожна гривня, інвестована в активи, приносила 0,39 грн чистого доходу, у 2020 році цей показник знизився до 0,29 грн, а в 2021 році становив 0,32 грн. Таким чином, за цей період коефіцієнт скоротився на 19,2%. Подібна динаміка спостерігається із обіговими коштами, де зафіксовано зменшення коефіцієнта оборотності на 13,2%. [20,26].

Щодо запасів, ситуація інша: тривалість обороту запасів поступово скорочується з 14 до 7 днів (зменшення на 7 днів або 47,2%), призводячи до збільшення коефіцієнта оборотності запасів з 25,66 в 2019 році до 48,59 в 2021 році (зростання на 89,4%). Отже, завдяки оптимізації процесу формування та використання виробничих запасів досягнуто позитивного ефекту, що виявляється у тому, що кожна гривня, вкладена в виробничі запаси, перетворилась на результат майже 49 разів протягом цього періоду.

Важливо відзначити уповільнення оборотності дебіторської заборгованості: у 2019 році строк погашення становив 70 днів (кожна гривня дебіторської заборгованості оберталася 5,1 рази на 1 гривню чистого доходу), у 2021 році цей термін збільшився до 90 днів (4 обороти), що означає уповільнення на 20 днів (28,3%) та зменшення кількості оборотів на 22,1%. Дебіторська заборгованість є інструментом товарного кредиту, який використовується для стимулювання збуту. Проте такий підхід дозволяє підприємству фінансувати частину обороту покупця за рахунок власних обігових коштів.

Загальна тенденція зменшення цих показників свідчить про зниження ефективності використання активів загалом та оборотних активів зокрема.

Фіксуємо уповільнення сплати кредиторської заборгованості: якщо на початку періоду компанія зазвичай розраховувалася з кредиторами протягом 78 днів, то у 2021 році термін розрахунків із кредиторами збільшився до 168 днів (+90 днів або +114,5%). Такий розвиток подій може призвести до погіршення ділової репутації підприємства серед його постачальників. Оскільки термін сплати кредиторської заборгованості відчутно перевищує термін погашення дебіторської, можна зробити висновок, що частково підприємство фінансує свій операційний цикл за рахунок кредиторів [21,28].

Загалом визначено, що основним напрямком вдосконалення бізнес-активності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» повинно стати збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції. Це створить можливість для повного використання сформованого потенціалу необоротних активів і покращення відносин із кредиторами. У таблиці 2.4 представлена динаміка показників, які відображають ліквідність та платоспроможність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період з 2019 по 2021 роки.

Таблиця 2.3.

Динаміка відносних показників ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2019 – 2021 рр.

Найменування показника	Роки			Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2020	2021	2021 до 2019
Показник поточної ліквідності	0,27	0,30	0,17	11,3	-42,7	-36,2
Показник швидкої ліквідності	0,23	0,29	0,16	24,5	-44,4	-30,8
Показник абсолютної ліквідності	0,001	0,0015	0,0004	73,3	-75,1	-56,8
Показник відношення дебіторської та кредиторської заборгованості	2,33	1,14	0,36	-50,9	-68,2	-84,4

Джерело: [21]

Динаміка обчислених показників ліквідності та платоспроможності свідчить, що в майбутньому підприємство може стикнутися з труднощами в

плані платоспроможності. Тому оптимізація структури активів з урахуванням їхньої ліквідності є перспективним завданням.

Наступним кроком у фінансовому аналізі є оцінка фінансової стійкості підприємства. У таблиці 2.4 представлена динаміка показників, що відображають фінансову стійкість ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у період 2019 – 2021 рр. Ці показники вказують на рівень фінансових ризиків для підприємства та їх залежність від позикового капіталу.

Таблиця 2.4.

Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2019 – 2021 рр.

Найменування показника	Рок и			Темп приросту,%		
	2019	2020	2021	2020	2021	2021 до 2019
Власні обіговікошти	-355266	-732074	-1004988	106,1	37,3	182,9
Коефіцієнт забезпеченняоборотних активів власнимикоштами	-2,66	-2,29	-4,74	-14,0	106,9	78,0
Маневреність робочогокапіталу	-0,06	-0,02	-0,02	-58,6	-26,7	-69,7
Маневреність власних обіговихкоштів	- 0,00119	-0,00215	-0,00045	81,0	-79,0	-62,0
Коефіцієнтзабезпеченнявласними обіговими коштамизапасів	-17,10	-41,33	-56,41	141,7	36,5	229,9
Коефіцієнтпокриттязапасів	-15,78	-28,43	-28,68	80,1	0,9	81,8
Коефіцієнт фінансовоїавтономії	0,63	0,63	0,61	-0,6	-3,9	-4,4
Коефіцієнт фінансовоїзалежності	1,58	1,59	1,65	0,6	4,1	4,7
Коефіцієнт маневреностівласногокапіталу	-0,25	-0,24	-0,32	-3,9	30,1	25,0
Коефіцієнт концентраціїпозикового капіталу	0,37	0,37	0,39	1,0	6,7	7,7
Коефіцієнт фінансовоїстабільності	-0,69	-0,66	-0,81	-4,9	22,0	16,1
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,65	0,65	0,62	-0,2	-5,2	-5,4

Джерело: [21]

Власні оборотні кошти відображають частину оборотних активів, яку можна фінансувати за рахунок внутрішніх фінансових ресурсів. Протягом усього аналізованого періоду значення власних обігових коштів залишалося від'ємним, що свідчить про недостатність власних ресурсів підприємства для повного фінансування навіть необоротних активів. У зв'язку із від'ємним значенням власних обігових коштів протягом всього періоду, інші показники, які залежать від цього критерію, також не відповідають встановленим нормам. Таким чином, компанія не має достатньо внутрішніх ресурсів для фінансування оборотних активів (відзначається негативною динамікою коефіцієнта забезпеченості оборотних активів власними коштами) [21].

Отже, аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2019 – 2021 рр. підтверджує, що, незважаючи на обмеженість фінансових ресурсів для фінансування як оборотних, так і частково необоротних активів, підприємство характеризується невисоким рівнем концентрації позикового капіталу. Таким чином, його діяльність відзначена значними фінансовими ризиками, і в довгостроковій перспективі може виникнути загроза втрати фінансової стійкості.

Оцінка показників рентабельності є необхідною та важливою частиною фінансового аналізу, що визначає інтегральний показник ефективності функціонування підприємства. Кожен конкретний вид рентабельності вимірює ефективність використання певного виду ресурсу (наприклад, активу) компанії. В таблиці 2.5 подано динаміку цих показників для ПрАТ "Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2019 – 2021 рр.

Таблиця 2.5.

Динаміка показників рентабельності (збитковості) ПрАТ
«Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2019 – 2021 рр.

Найменування показника	Роки			Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2020	2021	2021 до 2019
Рентабельність реалізації	1,77	0,82	2,63	-53,6	219,9	48,6
Рівень рентабельності	2,11	0,95	2,99	-55,3	216,0	41,2

Рівень загальної рентабельності основних засобів	1,44	0,43	1,28	-70,2	198,0	-11,1
Рентабельність активів	0,70	0,24	0,84	-65,7	249,9	20,0
Рентабельність власного капіталу	1,16	0,38	1,35	-67,4	257,7	16,6

Джерело: [21]

Аналіз показників рентабельності вказує на те, що в 2019 році кожна гривня, отримана від реалізації продукції, призводила до 0,017 гривні чистого прибутку, тоді як у 2021 році цей показник зрос на 48,6%, до 0,0263 гривні. Рентабельність виробництва також збільшилася з 0,0211 гривні чистого прибутку за кожну гривню витрат у 2019 році до 0,0299 гривні у 2020 році, що відзначає зростання на 41,2%.

Хоча рівень рентабельності основних засобів є позитивним, він проявляє негативну динаміку, що пояснюється активними інвестиціями підприємства в цей сегмент. Рентабельність активів та власного капіталу показують позитивну тенденцію, демонструючи, що при збільшенні обсягів задіяних ресурсів підприємство ефективно збільшує чистий прибуток.

У той же час слід відзначити низькі значення рентабельності, що свідчать про обмежені можливості підприємства у збільшенні прибутку від реалізації одиниці продукції. З урахуванням конкуренції та чутливості споживачів до цін, варто акцентувати увагу на пошуку резервів для зниження витрат, зокрема через збільшення обсягів реалізації та оптимізацію взаємин із постачальниками [25].

2.3. Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю Публічного акціонерного товариства «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Галузь кондитерської промисловості є однією з найбільш розвинених у харчовому секторі в Україні, становлячи 15% всього обсягу харчової індустрії країни. На цьому ринку діють понад 850 підприємств, які створюють понад 50 000 робочих місць. Поточні обсяги виробництва кондитерської продукції не лише задовольняють внутрішні потреби, але й створюють значний потенціал для експорту. Закордонні торгові марки складають лише 5% від загального

обсягу вітчизняного ринку. Галузь кондитерської промисловості є однією з найбільш модернізованих та конкурентоспроможних, з основними секторами у виробництві борошняних виробів та шоколаду, а інші види продукції займають менші частки [18].

Ринок кондитерських виробів характеризується наступними основними рисами:

- ❖ постійно високий попит на продукцію;
- ❖ переважно однорідна природа продуктів;
- ❖ формування цін на продукцію відбувається за законами ринку;
- ❖ відносно легке введення та виведення нових учасників ринку.

На рисунку 2.2. наведено графічну інтерпретацію розподілу часток ринку серед найуспішніших кондитерських підприємств в Україні .



Рис.2.2. Структура кондитерського ринку України у відсотках

Один із інструментів стратегічного аналізу, який дозволяє систематично оцінити стан та перспективи зовнішнього середовища, є концепція 5 конкурентних сил. Цей підхід був розроблений відомим дослідником конкуренції М. Портером. Результати дослідження загроз та можливостей розвитку молокопереробної галузі в Україні узагальнено у таблиці 2.6. [28].

Таблиця 2.6.

Визначення можливостей і загроз кондитерської галузі за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера

КС	Можливості й загрози	Можливі дії підприємства
----	----------------------	--------------------------

Субститути	-на ринку кондитерських виробів доступний різноманітний асортимент продукції; -завдяки розвитку технологій постійно виводяться на ринок нові товари для різних сегментів;	-спостереження за ринком для виявлення змін у вподобаннях споживачів; -розвиток та формування культури споживання кондитерської продукції в суспільстві;
Постачальники	-постачальники сировини, зокрема какао-бобів, представлені африканськими та екваторіальними країнами третього світу, які значною мірою залежать від експорту; -великою трудністю є їх залежність від імпортової сировини, ціна на яку зростає через дефіцит на світовому ринку та девальвацію національної валюти;	-розширення виробництва сировини за допомогою впровадження новітніх технологій та розширення географії постачальників; -підвищення результативності селекційної роботи; -впровадження вертикальної інтеграції та контроль якості сировини;

Продовження таблиці 2.6

Ринкова конкуренція	-національний ринок кондитерських виробів є організованим із високим рівнем конкуренції; -основні вітчизняні учасники успішно випереджають своїх зарубіжних конкурентів; -імпортні товари, зазвичай, мають вищу ціну порівняно з вітчизняними, тому вони не завойовують масовий ринок, а частіше використовуються як подарунки;	-розширення виробництва та оновлення асортименту з урахуванням потреб конкретних ринків; -реалізація активної зовнішньоторговельної стратегії при умові перевищення попиту над пропозицією або лідерство за витратами;
Поява нових конкурентів	-внутрішній ринок вже має велику кількість учасників, що робить важким вступ для нових конкурентів;	-ретельне дослідження співвідношення попиту/пропозиція; -готовність до отримання невеликої норми прибутку; -використання нецінових методів конкуренції;
Споживачі	-суттєвий вплив полягає в необхідності підприємств враховувати коливання купівельної спроможності, звичок і вподобань споживачів, а також використовувати цю інформацію для адаптації асортиментної політики.	-обережне урахування цінового фактору при формуванні стратегії конкуренції; -активна роль держави в регулюванні проблеми нераціонального споживання продукції за низьких рівнів доходу, сприяючи участі домогосподарств у програмах державної підтримки.

З вище зазначеного виявлено, що ефективним стратегічним напрямком для компанії є збільшення обсягів продажів своєї продукції. Підприємство вже створило значний виробничий потенціал, а його продукція викликає попит як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Для детального аналізу ми проведемо SWOT-аналіз прибутковості компанії з метою оцінки оточуючого середовища, використовуючи удосконалену матрицю SWOT. У цій матриці, окрім можливостей та загроз, окремо виділено переваги та втрати (втрачені переваги) щодо підвищення прибутковості. Це дозволяє визначити потенціал прибутковості підприємства, обумовлений впливом факторів ринкового оточення [33].

Таблиця 2.7.

SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Можливості	Загрози
-впровадження нових технологій, випуск нових продуктів, розширення експорту та освоєння нових ринків, виявлення неефективності конкурентів і їх можливе банкрутство, залучення додаткових фінансових ресурсів, укладення договірних угод з новими постачальниками, розвиток ринку кондитерської продукції, розширення асортименту в різних цінових сегментах, збільшення ринкової частки в Україні, розвиток власної сировинної бази, створення товарів для нового сегмента споживачів, полегшення виходу на міжнародний ринок, удосконалення законодавства та організації регулювання підприємницької діяльності (податкова стабільність, дерегуляція і т.д.).	-недосконала законодавча база в українському законодавстві, яка регулює діяльність підприємств, непостачання сировини, зростання цін на сировину, зокрема на какао-боби, інфляція, підвищення податків, зменшення доходів покупців через фінансову кризу, зміна потреб і смаку споживачів, негативні зміни курсів валют, економічний спад в Україні, зокрема в промисловості, поява багатьох товарів-замінників, зростання конкуренції в кондитерській галузі, активізація недобросовісної конкуренції на ринку.
Переваги	Недоліки
-визнаною лідерською компанією в кондитерській галузі, вона має велику ринкову частку та високий імідж торгової марки. -забезпечено стабільний попит споживачів завдяки значному досвіду роботи, високій лояльності, розвиненій торгівельній мережі та ефективній системі збуту. -компанія має власний логістичний центр, автопарк і великі виробничі потужності, використовує інноваційні технології та патентовані розробки; -забезпечена високотехнічністю та постійно модернізує обладнання; -пропонує різноманітний, сертифікований асортимент для різних груп споживачів, залучаючи висококваліфікований персонал.	-низька прибутковість у справлянні діяльності, недостатність рекламної активності, високі витрати на виробництво, значна залежність від іноземних постачальників сировини, певна ідентичність деяких видів продукції конкурентам, зменшення обсягів виробництва та реалізації товарів, високі ціни порівняно з іншими виробниками.

Джерело: розроблено автором

Детальна характеристика кожного пункту вказаних у swot-аналізі розглянуто нижче.

Розглянемо можливості :

➤ Впровадження нових технологій містить інвестиції у новітні виробничі технології, автоматизацію процесів, впровадження цифрових рішень для управління виробництвом і логістикою. До переваг слід віднести: підвищення продуктивності, зниження витрат, покращення якості продукції, скорочення часу виробничого циклу.

Приклад: використання роботизованих систем у виробництві та впровадження систем управління ресурсами

➤ Випуск нових продуктів акцентує увагу на розробці та впровадженні на ринкових видів кондитерської продукції, що відповідає сучасним тенденціям та вимогам споживачів. До переваг слід віднести: залучення нових клієнтів, задоволення змінюваних смаків споживачів, збільшення доходів.

Приклад: випуск продуктів з низьким вмістом цукру або нових смакових варіантів існуючих продуктів.

➤ Розширення експорту та освоєння нових ринків має на увазі вихід на нові міжнародні ринки, встановлення дистрибуційних каналів за кордоном, участь у міжнародних виставках та форумах. До переваг відносять: збільшення обсягів продажу, зниження залежності від внутрішнього ринку, диверсифікація ризиків.

Приклад: вихід на ринки країн ЄС, Азії чи Латинської Америки [39].

➤ Виявлення неефективності конкурентів і їх можливе банкрутство це аналіз ринку для виявлення слабких сторін конкурентів, використання цих знань для посилення власної позиції. До переваг відносять : залучення клієнтів конкурентів, збільшення ринкової частки, можливість придбання активів конкурентів за зниженою ціною.

Приклад: придбання збанкрутілих підприємств або їхніх активів.

➤ Залучення додаткових фінансових ресурсів містить залучення інвестицій, кредитів або державних грантів для фінансування розвитку підприємства. До переваг відносять: розширення виробничих можливостей, запуск нових проектів, зменшення фінансових ризиків.

Приклад: отримання кредиту на розширення виробничих потужностей або інвестицій від венчурних фондів.

➤ Укладення договірних угод з новими постачальниками тобто встановлення нових партнерських відносин з постачальниками сировини та матеріалів. До переваг відносять: зниження витрат на сировину, підвищення якості продукції, забезпечення стабільності постачання.

Приклад: укладення угод з постачальниками какао-бобів з країн Африки чи Південної Америки [37].

➤ Розвиток ринку кондитерської продукції це розширення асортименту кондитерської продукції, проведення рекламних кампаній, участь у галузевих виставках. До переваг відносять: збільшення ринкової частки, залучення нових споживачів, зміцнення бренду.

Приклад: запуск нових рекламних кампаній та промо-акцій.

➤ Розширення асортименту в різних цінових сегментах має на увазі випуск продукції як преміум-класу, так і бюджетного сегменту для різних категорій споживачів. До переваг відносять: задоволення потреб різних груп споживачів, збільшення обсягів продажу.

Приклад: випуск лінії елітних шоколадних виробів і одночасно доступних продуктів для масового ринку.

Розглянемо загрози:

➤ Недосконала законодавча база в українському законодавстві, яка регулює діяльність підприємств має на увазі неповноту або нестабільність законодавчих актів, складність регуляторних процедур, часті зміни нормативних вимог. Наслідки цього ведуть до виникнення правової невизначеності для підприємств, зростання адміністративних витрат, можливі юридичні ризики.

Приклад: часті зміни податкового законодавства, що ускладнюють фінансове планування.

➤ Непостачання сировини це збої у постачанні необхідних для виробництва матеріалів та сировини. Наслідки цього ведуть до зупинки або уповільнення виробничих процесів, збільшення витрат на пошук альтернативних постачальників.

Приклад: зрив постачання какао-бобів через політичну нестабільність у країнах-виробниках [29].

➤ Зростання цін на сировину, зокрема на какао-боби це підвищення вартості сировинних матеріалів, які використовуються у виробництві. Наслідки ведуть до збільшенні собівартості продукції, зниження маржі прибутку, можливе підвищення цін на кінцеву продукцію.

Приклад: глобальне зростання цін на какао-боби через підвищений попит та кліматичні зміни.

➤ Інфляція має загальне підвищення рівня цін у економіці, що призводить до зниження купівельної спроможності грошей. Наслідки це зростання витрат на виробництво та логістику, зниження реальних доходів споживачів.

Приклад: підвищення цін на енергоносії, яке впливає на всі етапи виробничого процесу.

➤ Підвищення податків має на увазі збільшення податкового навантаження на підприємства. До наслідків слід віднести: зменшення чистого прибутку, скорочення можливостей для реінвестування у розвиток.

Приклад: запровадження нових або підвищення існуючих податків на виробництво та реалізацію продукції.

➤ Зменшення доходів покупців через фінансову кризу це зниження реальних доходів населення внаслідок економічних потрясінь. Наслідки призведуть до зниженню попиту на продукцію, зменшення обсягів продажу.

Приклад: зменшення споживчих витрат на непершочергові товари під час економічної рецесії [27].

➤ Зміна потреб і смаку споживачів це еволюція споживчих вподобань, зумовлена зміною стилю життя, здоров'я, соціальних і культурних тенденцій. Наслідки призведуть до необхідності адаптації продукції та маркетингової стратегії до нових вимог ринку.

Приклад: зростання попиту на органічні та безглютені продукти.

➤ Негативні зміни курсів валют це цоливання обмінних курсів, які впливають на вартість імпорту та експорту. Наслідки приведуть до збільшення витрат на закупівлю сировини з-за кордону, зменшення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Приклад: девальвація національної валюти, що призводить до подорожчання імпортних компонентів.

➤ Економічний спад в Україні, зокрема в промисловості має на увазі зниження обсягів виробництва та економічної активності в країні. Наслідки це зменшення попиту на продукцію, скорочення інвестицій, збільшення безробіття.

Приклад: стагнація промислового виробництва, яка впливає на весь ланцюг постачання.

➤ Поява багатьох товарів-замінників містить розширенню асортименту продукції, що може замінити існуючі товари компанії. Наслідки приведуть до зменшенню ринкової частки, необхідність удосконалення продукції та маркетингових стратегій.

Приклад: зростання популярності альтернативних десертів та снєків.

➤ Зростання конкуренції в кондитерській галузі це збільшення кількості конкурентів на ринку та підвищення рівня конкуренції. Наслідки ведуть до зниження цін, необхідність постійного вдосконалення продукції та маркетингових стратегій.

Приклад: вихід на ринок нових місцевих та міжнародних брендів [39].

➤ Активізація недобросовісної конкуренції на ринку має на увазі використання конкурентами неетичних або незаконних методів для отримання

переваг. Наслідки ведуть до втрат частки ринку, пошкодження репутації, додаткові витрати на юридичні та захисні заходи.

Приклад: використання конкурентами підробок продукції, поширення неправдивої інформації.

Розглянемо переваги:

➤ Визнана лідерською компанією в кондитерській галузі тобто компанія має стійке лідерство на ринку кондитерських виробів, добре відомий бренд і високу репутацію. До переваг слід віднести : високу впізнаваність бренду яка забезпечує довіру споживачів, що сприяє стабільним продажам і високій рентабельності.

Приклад: отримання нагород та визнання на галузевих виставках і конкурсах [31].

➤ Велика ринкова частка та високий імідж торгової марки тобто компанія контролює значну частку ринку, що дозволяє впливати на галузеві тенденції і диктувати умови. До переваг відносять: можливість встановлювати конкурентні ціни, доступ до широкої бази клієнтів, укладення вигідних партнерських угод.

Приклад: домінування на національному ринку з певними продуктами або брендами.

➤ Забезпечено стабільний попит споживачів завдяки значному досвіду роботи, високій лояльності мається на увазі довготривала присутність на ринку і значний досвід дозволяють утримувати високий рівень довіри і лояльності клієнтів До переваг відносять: постійні клієнти забезпечують стабільний дохід, менші витрати на залучення нових клієнтів.

Приклад: високий рівень повторних покупок і позитивні відгуки споживачів.

➤ Розвинена торгівельна мережа та ефективна система збуту має на увазі налагодження мережі дистрибуції, включаючи співпрацю з великими ретейлерами та локальними магазинами. До переваг відносять: широке

охоплення ринку, швидка доставка продукції до кінцевого споживача, зниження логістичних витрат.

Приклад: присутність у великих торговельних мережах і національних супермаркетах [34].

➤ Власний логістичний центр і автопарк тобто компанія володіє власними засобами для зберігання та транспортування продукції. До переваг відносять: підвищення оперативності постачань, зниження витрат на логістику, контроль якості доставки.

Приклад: власні склади та флот вантажних автомобілів.

➤ Великі виробничі потужності має на увазі наявність масштабних виробничих об'єктів, що дозволяють виробляти велику кількість продукції. До переваг слід віднести: задоволення високого попиту, економія на масштабах виробництва, можливість швидкого нарощування обсягів.

Приклад: виробничі комплекси з сучасним обладнанням і великими виробничими лініями.

➤ Використання інноваційних технологій та патентованих розробок це інвестиції у новітні технології та розробка унікальних продуктів і процесів, захищених патентами. До переваг слід віднести: підвищення якості продукції, зниження виробничих витрат, створення конкурентних переваг.

Приклад: впровадження нових технологій виробництва шоколаду з низьким вмістом цукру.

➤ Забезпечена високотехнічністю та постійна модернізація обладнання має на увазі регулярне оновлення виробничого обладнання для підтримання високої ефективності та продуктивності. До переваг відносять: зниження витрат на обслуговування, підвищення якості продукції, мінімізація простоїв.

Приклад: оновлення ліній для упаковки продукції з метою зменшення відходів [37].

➤ Пропонує різноманітний, сертифікований асортимент для різних груп споживачів це широкий асортимент продукції, що відповідає стандартам

якості та задовольняє потреби різних сегментів ринку. До переваг відносять: розширення цільової аудиторії, підвищення задоволеності споживачів, збільшення обсягів продажу.

Приклад: лінійки продуктів для дітей, людей з алергіями, веганів тощо.

➤ Залучення висококваліфікованого персоналу це професійна команда з великим досвідом та високою кваліфікацією. До переваг відносять: підвищення ефективності роботи, креативність у розробці нових продуктів, поліпшення внутрішніх процесів.

Приклад: навчальні програми для співробітників, співпраця з провідними університетами та науковими установами.

Розглянемо недоліки:

➤ Низька прибутковість у справлянні діяльності тобто прибутковість діяльності компанії залишається на низькому рівні порівняно з галузевими стандартами. До причин відносять: високі операційні витрати, недостатня оптимізація виробничих процесів, слабка стратегія ціноутворення. До наслідків відносяться: обмеженість ресурсів для інвестицій у розвиток, складнощі з підвищенням заробітних плат співробітникам, зниження конкурентоспроможності.

Приклад: прибутковість нижча за середній показник у галузі через високі витрати на виробництво та логістику [41].

➤ Недостатність рекламної активності тобто відсутність ефективної маркетингової стратегії та обмежені витрати на рекламу. До причин слід віднести: недооцінку важливості маркетингових кампаній, брак коштів на рекламу, неправильне розподілення рекламного бюджету. До наслідків відносяться: низька впізнаваність бренду, втрата потенційних клієнтів, відставання від конкурентів у залученні нових споживачів.

Приклад: нечасті рекламні кампанії в медіа, недостатня присутність у соціальних мережах.

➤ Високі витрати на виробництво це значні витрати на виробничий процес, включаючи закупівлю сировини, енергоносіїв, амортизацію

обладнання. До причин відносять: високу вартість сировини, енергії, обслуговування та модернізації обладнання, неефективні виробничі процеси. До наслідків відносяться: підвищення собівартості продукції, зменшення маржі прибутку, обмеження можливостей для цінової конкуренції.

Приклад: великі витрати на закупівлю какао-бобів, енергію для виробництва, утримання та оновлення виробничих ліній [45].

➤ Значна залежність від іноземних постачальників сировини має на увазі, що компанія залежить від поставок сировини з інших країн, що впливає на стабільність виробничого процесу. До причин відносяться: відсутність локальних постачальників або не вигідні умови співпраці з ними, висока якість іноземної сировини. До наслідків відносять: ризики збоїв у постачанні через політичні або економічні фактори, коливання цін на імпортовану сировину, вплив змін валютних курсів.

Приклад: залежність від імпорту какао-бобів з Африки чи Південної Америки [41].

➤ Певна ідентичність деяких видів продукції конкурентам це коли продукти компанії схожі на продукцію конкурентів, що ускладнює диференціацію на ринку. До причин відносять: обмеження унікальних технологій або інгредієнтів, наслідування популярних продуктів інших виробників. До наслідків відносять: втрата унікальності бренду, зниження лояльності споживачів, важче завоювати нові ринкові сегменти.

Приклад: кондитерські вироби, які мають схожий смак і дизайн упаковки з продуктами інших відомих брендів.

➤ Зменшення обсягів виробництва та реалізації товарів має на увазі зниження кількості виробленої та проданої продукції порівняно з попередніми періодами. До причин відносять: втрату частки ринку, зниження попиту, виробничі проблеми, економічна криза. До наслідків відносяться: зменшення доходів, збільшення частки постійних витрат у собівартості продукції, можливі скорочення персоналу.

Приклад: зниження обсягів продажів через економічний спад та зменшення купівельної спроможності населення.

➤ Високі ціни порівняно з іншими виробниками тобто продукція компанії має вищу ціну порівняно з аналогічними товарами конкурентів. До причин відносяться: висока собівартість виробництва, преміальна стратегія ціноутворення, великі витрати на логістику та маркетинг. До наслідків слід віднести: втрату цінової конкурентоспроможності, відтік споживачів до дешевших аналогів, зниження обсягів продажу.

Приклад: кондитерські вироби преміум-класу, які коштують дорожче за продукти середнього цінового сегменту [35].

Компанія має значний потенціал для зростання завдяки впровадженню нових технологій, розширенню асортименту та освоєнню нових ринків. Однак, вона повинна активно працювати над мінімізацією загроз, таких як законодавчі недосконалості, проблеми з постачанням сировини та зростання конкуренції. Враховуючи свої сильні сторони, компанія може ефективно використовувати можливості для зміцнення своєї позиції на ринку, але для цього необхідно також звернути увагу на вирішення існуючих недоліків, таких як висока собівартість продукції та недостатня рекламна активність.

Головною рекомендацією в контексті управління антикризовою стратегією ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є використання стратегії стабілізації, приділяючи увагу проблемним аспектам, таким як абсолютна ліквідність, негативні тенденції фінансової стійкості, використання власного капіталу та прибутковість [21].

Антикризова стратегія визначається у рамках загального стратегічного планування, проте відрізняється тим, що основний акцент робиться на засобах оцінки, аналізу і контролю, визначенні завдань, розробці та реалізації управлінських рішень, що стосуються ключових параметрів функціонування підприємства під час кризових ситуацій. Антикризова стратегія є планом дій на конкретний період, спрямованим на мінімізацію ймовірності виникнення кризових явищ, зменшення або подолання їх наслідків, а також укріплення

позицій підприємства на ринку. Особливістю антикризового стратегічного управління, як вкрай ефективного інструменту управління, є те, що воно дозволяє негайно та результативно впливати на внутрішнє середовище організації та її взаємодію з зовнішнім середовищем, використовуючи заздалегідь розроблені антикризові інструменти .

І. О. Бланк визначає наступні етапи здійснення експрес-діагностики фінансової кризи підприємства (див. рис. 2.3)

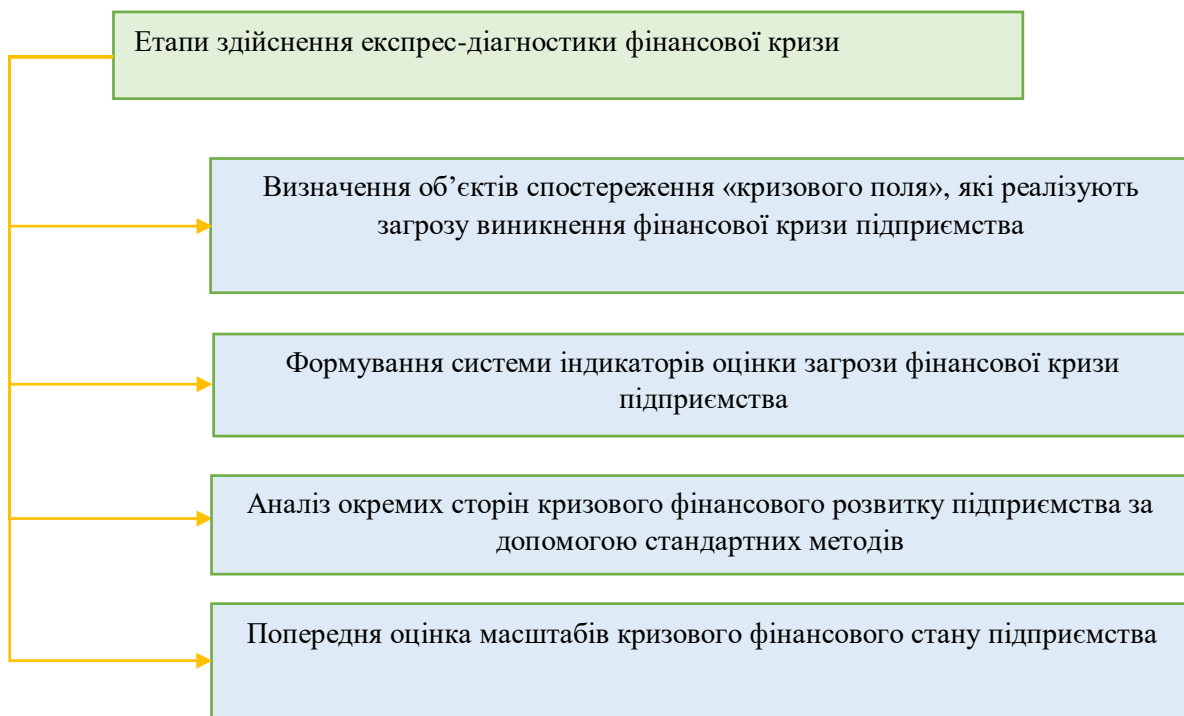


Рис 2.3.Етапи здійснення експрес-діагностики фінансової кризи

Експрес-діагностика може передбачати використання наступних методів: горизонтальний (трендовий), вертикальний (структурний) та порівняльний фінансовий аналіз; аналіз фінансових коефіцієнтів; аналіз фінансових ризиків; інтегральний фінансовий аналіз, заснований на моделі Дюпона.

Вибір антикризової стратегії залежить від ситуації на підприємстві, враховуючи його цілі та завдання. В рамках антикризового управління існує ряд стратегій, які можна логічно класифікувати відповідно до їх основних характеристик.

Серед внутрішніх факторів, які можуть призвести до виникнення кризових ситуацій на вітчизняних підприємствах кондитерської галузі, можна відзначити такі як зміна умов постачання, зниження ефективності використання ресурсів та виробничих потужностей, фінансові труднощі та неефективна фінансова стратегія, відсутність механізмів передбачення кризових явищ та інші аспекти (див. таб.2.8) [32].

Таблиця 2.8.

Зовнішні та внутрішні фактори розвитку фінансової кризи на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Фактори зовнішнього середовища	Фактори внутрішнього середовища
<ul style="list-style-type: none"> -економічна нестабільність; -зниження купівельної спроможності населення; -інфляційні тенденції; -зміни у законодавстві; -податкова стратегія; -зростання конкуренції у сфері кондитерської продукції; -збільшення недобросовісної конкуренції на ринку; -підвищення вартості сировини. 	<ul style="list-style-type: none"> -неефективність виробничої сфери; -проблеми у сфері постачання; -інвестиції в непоточні активи; -недостатнє фінансування та неефективне бюджетування; -зростання витрат у всіх сферах виробничо-господарської діяльності; -надмірне формування запасів; -великий обсяг дебіторської заборгованості; -неефективне використання власного капіталу; -низька окупність капітальних вкладень; -несправжній менеджмент, зокрема в сфері застосування антикризової стратегії та інші.

Розгорнута характеристика даних з вище наведеної таблиці:

Фактори зовнішнього середовища:

-економічна нестабільність яка характеризується коливаннями курсу валют, нестабільністю економічного зростання, інфляцією та іншими факторами, які можуть негативно впливати на рентабельність підприємства;

-зниження купівельної спроможності населення, що призводить до зменшення попиту на продукцію, що може негативно вплинути на обсяги продажів і виручку підприємства;

-інфляційні тенденції які призводять до зростання цін на сировину, матеріали та інші ресурси, що може збільшити витрати підприємства і знизити його прибуток;

-зміни у законодавстві, що можуть впливати на діяльність підприємства, наприклад, вводити нові вимоги до продукції, змінювати правила оподаткування тощо;

-податкова стратегія яка може впливати на фінансове становище підприємства, наприклад, збільшувати або зменшувати податковий тягар;

-зростання конкуренції у сфері кондитерської продукції, що може призвести до зниження цін на продукцію, втрати частки ринку та інших негативних наслідків для підприємства;

-збільшення недобросовісної конкуренції на ринку яка може призвести до нечесної конкуренції, використання незаконних методів ведення бізнесу, що негативно впливає на добросовісні підприємства;

-підвищення вартості сировини, що може призвести до зростання витрат підприємства і зниження його прибутку [31].

Фактори внутрішнього середовища:

-неефективність виробничої сфери може проявлятися в високих виробничих витратах, низькій якості продукції, невикористанні сучасних технологій тощо;

-проблеми у сфері постачання, що можуть призвести до дефіциту сировини, матеріалів та інших ресурсів, що може негативно вплинути на виробничу діяльність підприємства;

-інвестиції в непоточні активи які можуть призвести до відтоку коштів з поточних операцій, що може негативно вплинути на ліквідність підприємства;

-недостатнє фінансування та неефективне бюджетування можуть призвести до дефіциту коштів для розвитку підприємства, інвестування в нові технології та інші потреби;

-зростання витрат у всіх сферах виробничо-господарської діяльності може призвести до зниження рентабельності підприємства;

-надмірне формування запасів, що може призвести до заморожування коштів, втрати товарної вартості продукції та інших негативних наслідків;

-великий обсяг дебіторської заборгованості який може призвести до дефіциту коштів, проблем з інкасацією боргів та інших негативних наслідків;

-неефективне використання власного капіталу також може призвести до зниження рентабельності власного капіталу та інших негативних наслідків;

-низька окупність капітальних вкладень може свідчити про неефективність інвестиційної діяльності підприємства;

-несправжній менеджмент це може призвести до прийняття помилкових управлінських рішень, втрати контролю над діяльністю підприємства та інших негативних наслідків [30].

Для того, щоб успішно функціонувати в умовах мінливого середовища, підприємству необхідно постійно аналізувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, розробляти та впроваджувати антикризові стратегії, а також ефективно управляти своїми ресурсами.

Для досягнення максимального ефекту підприємство повинно користуватися різноманітним комплексом антикризових стратегій, при цьому враховуючи стадію життєвого циклу підприємства. Важливо також почати застосовувати більшість їх видів вже з першого дня функціонування суб'єкта господарювання [21].

Висновки до розділу 2

Для детального аналізу антикризового управління було обрано ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», яке спеціалізується на виробництві різноманітних кондитерських виробів. Результати фінансово-економічного аналізу вказують на певні покращення у показниках ефективності використання оборотних фондів, але все ще існує проблема низької мобільності активів та фінансової нестабільності.

Аналіз основних фондів вказує на нераціональне їх використання, тоді як в сфері кадрових ресурсів спостерігається зростання штату працівників і висока продуктивність. Однак з 2019 року відбувається підвищення собівартості

продукції, що вимагає перегляду витратної політики. Чистий прибуток зрос в 9 разів за 2017 рік, але з 2018 року фінансовий результат постійно зменшується, що відзначається змінами в обсягах виробництва та реалізації продукції.

Дослідження ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності вказують на задовільний стан ліквідності та стійкості, але існують певні питання, зокрема, щодо маневреності власного капіталу. Ділова активність покращилась, але рентабельність продукції та діяльності залишається низькою.

Аналіз застосованих моделей виявив можливість фінансової кризи на легкому рівні, вимагаючи перегляду стратегічних дій у рамках антикризового управління. Зарубіжні моделі також вказують на високий ризик банкрутства підприємства.

Отже, для попередження кризових явищ рекомендується перегляд антикризової стратегії, оскільки існуюча, хоча приносить певні поліпшення, не є достатньо ефективною в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНД-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Визначення шляхів щодо удосконалення стратегічного управління підприємством

Українські компанії все більше визнають важливість стратегічного управління, яке стає актуальним явищем в умовах переходу від планової до ринкової економіки та глобальних змін у світовій економіці. Стратегічне управління стає необхідним для ефективного реагування на швидкі та неочікувані зміни в зовнішньому середовищі.

Важливість фінансової стратегії виокремлюється, оскільки вона взаємодіє зі стратегічним управлінням та є ключовим інструментом для забезпечення економічної стабільності підприємств. Фінансова стратегія дозволяє ефективно управляти ресурсами та вирішувати завдання, пов'язані з фінансовими ресурсами підприємства [33].

Зміни на ринку, які відбуваються в Україні, вимагають нових підходів до управління підприємством. Стратегічні плани повинні включати раціональні інструменти для швидкої адаптації до змін в середовищі. Ефективність суб'єктів господарювання значною мірою визначається їх фінансовою стратегією, яка включає у себе всі аспекти управління фінансовими ресурсами та грошовими потоками. Ця стратегія грає ключову роль у створенні сприятливих умов для зростання ринкової вартості підприємства [35].

Кожне підприємство має визначені цілі, такі як рентабельність, обсяг продажів, частка ринку, зростання та корпоративний імідж, які впливають на результативність відділу продажу. Умови економічної нестабільності та кризи ставлять підприємства перед завданням постійного розвитку та пошуку нових ідей у постачанні матеріалів та збуту продукції. Глобальні компанії визнають ефективність управління, виходячи із загальних корпоративних цілей. Мети управління продажами, які включають досягнення обсягів, прибутку та зростання, повинні бути конкретними, кількісно вимірюваними та

реалістичними. Публічне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» повинно розробити чітку стратегію на кілька років та адаптувати її відповідно до змін у ситуації. Основні характеристики стратегії включають детальний план дій для досягнення конкретних результатів, розподіл ресурсів та управління ризиками у змінному зовнішньому середовищі. Важливим етапом формування стратегії є вибір пріоритетних напрямків функціонування на довгостроковий період.

Необхідно відзначити, що стратегія не тотожна візії, місії або меті. Стратегія полягає у способі досягнення результатів, використовуючи наявні ресурси [22].

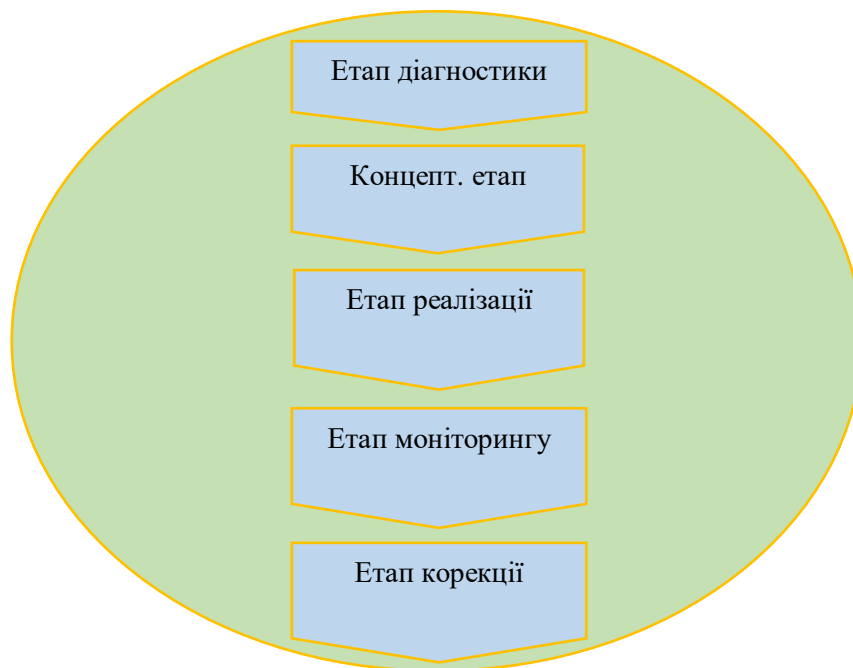


Рис.3.1. Етапи формування стратегії для майбутніх заходів ПрАТ «Рошен»

Процес формування стратегії включає наступні етапи:

Етап діагностики: проведення дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, аналіз його стану з урахуванням основних фінансово-економічних показників, оцінка ефективності використання ресурсів з метою визначення основних проблем і оцінки стратегічного потенціалу;

Концептуальний етап: формування стратегічного бачення, визначення місії, мети, напрямків розвитку, створення сценаріїв розвитку і формування стратегічного проекту;

Етап реалізації: здійснення стратегічних дій, спрямованих на досягнення стратегічної мети;

Етап моніторингу: оцінка ефективності реалізованих стратегічних дій;

Етап корекції: внесення коригувань до сформованої стратегії та розробка альтернативної стратегії, якщо це необхідно [23].

Для оптимізації складу, структури та динаміки фінансових ресурсів у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», спрямованої на підвищення ефективності використання активів, капіталу і зобов'язань, потрібна науково обґрунтована система показників. Ця система дозволить визначити комплекс завдань у відповідності з цілями підприємства.

Управління капіталом підприємства базується на різних теоретичних концепціях фінансового менеджменту, таких як концепція пріоритету економічних інтересів власників, моделі фінансового забезпечення сталого зростання, концепція агентських відносин, концепція структури капіталу, теорія дивідендної політики та інші .

Основною метою формування капіталу підприємства є задоволення потреб у придбанні активів та оптимізація його структури для ефективного використання. З метою удосконалення механізму управління фінансовим станом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» пропонується прискорити надходження дебіторських коштів та використовувати їх для погашення кредиторської заборгованості та збільшення виручки [36].

Наявність значної суми непогашеної дебіторської заборгованості свідчить про недостатню ефективність політики управління цим питанням в організації.

Для оптимізації управління капіталом підприємства пропонуються наступні кроки:

-по-перше, продовжувати зниження рівня дебіторської заборгованості, розглядаючи її як засіб погашення кредиторської заборгованості. Це сприяє зменшенню позичкових коштів, поліпшенню фінансової стійкості та ліквідності;

-по-друге, дебіторська заборгованість може бути відзначена як елемент оборотних активів, які фінансуються власними або позичковими коштами.

Своєчасні розрахунки із сторонніми підприємствами можуть покращити показники, такі як рентабельність оборотного капіталу та його оборотність, за рахунок вивільнення коштів з дебіторської заборгованості. Зниження обсягу дебіторської заборгованості сприятиме оптимізації коштів, вилучених з обігу підприємства під час реалізації продукції зі сплатою затримкою, при цьому це не повинно впливати на доходи підприємства [24].

Напрямки вдосконалення управління дебіторською заборгованістю на підприємстві зазвичай включають застосування інструментів її рефінансування та впровадження заходів для стимулювання отримання коштів від дебіторів. Узагальнено вдосконалення управління кредиторською заборгованістю може бути здійснене за допомогою оптимізації, мінімізації та контролінгу (див. рис. 3.2).

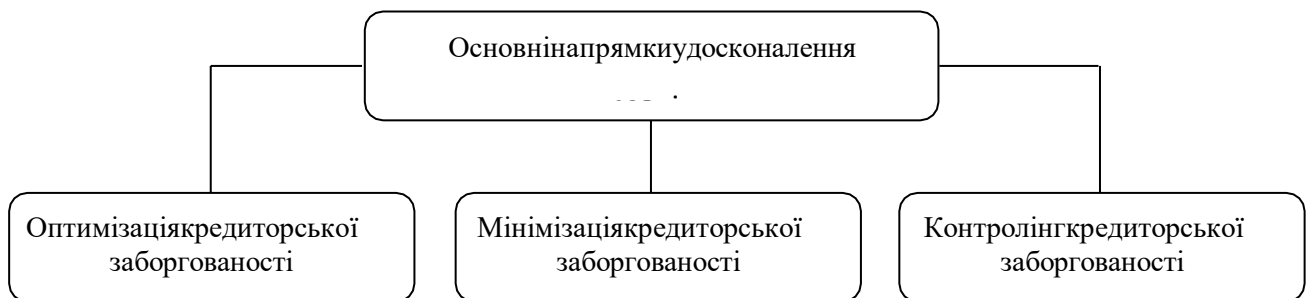


Рис.3.2. Основні напрями удосконалення управління кредиторською заборгованістю

Також можливі інші заходи для вдосконалення управління кредиторською заборгованістю, а саме:

-систематичне відстеження термінів оплати для уникнення прострочень та застосування штрафних санкцій;

-регулярні переговори з постачальниками щодо умов оплати;

-факторинг є ефективним інструментом антикризової стратегії для керування дебіторською заборгованістю в умовах економічних труднощів. Цей

фінансовий інструмент дозволяє підприємствам покращити свою ліквідність, зменшити фінансові ризики та покращити управління оборотними активами;

- впровадження служби контролінгу в систему управління компанією;

- мотивація персоналу через преміювання за поліпшення умов договорів поставки, зокрема за збільшення відстрочок платежу та отримання знижок в ціні;

- отримання знижок в залежності від обсягів придбаної продукції та умов оплати;

- спеціалізація компанії і закріплення лідерської позиції на ринку, що призводить до зниження витрат виробництва і, в кінцевому підсумку, сприяє оптимізації кредиторської заборгованості [47].

Менеджмент дебіторської заборгованості має економічний зміст, який виявляється у двох ключових аспектах:

- по-перше, тривалий термін погашення дебіторської заборгованості призводить до зменшення прибутку, що генерується інвестованими коштами у дебіторів. Це впливає з основного принципу підприємницької діяльності, згідно з яким гроші, вкладені в активи, повинні приносити прибуток, який залежить від швидкості оборотності;

- по-друге, грошові кошти, що повертаються в умовах інфляції, втрачають свою цінність. Ця ситуація особливо актуальна в умовах стабільно високого рівня інфляції в українській економіці в сучасний період .

Враховуючи вищезазначене, в рамках стратегії оптимізації дебіторської заборгованості як антикризового заходу, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» пропонує використання факторингу. Цей підхід дозволяє зменшити обсяг дебіторської заборгованості підприємства, не змінюючи умов оплати. Надамо схему застосування факторингу на рис. 3.3.



Рис. 3.3 Схема факторингу як інструменту управління дебіторською заборгованістю в межах антикризової стратегії підприємства

Слід зазначити переваги факторингу як інструменту управління дебіторською заборгованістю в межах антикризової стратегії підприємства для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», а також його контрагентів на таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Переваги використання факторингу для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та контрагентів підприємства

Переваги щодо ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	Переваги щодо контрагентів підприємства
• отримання до 90% вартості дебіторської заборгованості на поточний рахунок;	• придбання товарів із можливістю відстрочення оплати;
• посилення конкурентних позицій постачальника шляхом надання відстрочки платежу покупцям, при цьому не витрачаючи власні кошти;	• розширення обсягів закупівель без додаткових ризиків і витрат;
• зменшення ризиків, пов'язаних із затримкою платежів (валютних, інфляційних, ризику ліквідності);	• можливість часткового погашення зобов'язань.
• відсутність перерв в грошовому обігу;	
• можливість ефективного управління грошовими потоками компанії;	
• прискорення обороту капіталу;	
• збільшення рентабельності.	

Впровадження даного заходу дозволить ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зменшити дебіторську заборгованість на 70% без зміни періоду інкасації в договірних умовах з контрагентами.

Узагальнюючи вищевикладене, можна зазначити, що сучасні інструменти управління заборгованістю виявляються ефективними для підприємства,

дозволяючи йому управляти фінансами з високою ефективністю та зменшувати залежність від контрагентів. Розглядаючи напрями вдосконалення управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, виявляється, що їхні методи включають в себе застосування інструментів рефінансування та впровадження заходів для стимулювання грошових потоків. Зазначені напрями дозволяють оптимізувати утворення заборгованості шляхом її зменшення та керування її рівнем через оптимізацію. Рекомендації для досліджуваного підприємства включають використання інструментів рефінансування дебіторської заборгованості для скорочення її обсягу та звільнення грошових ресурсів з метою оптимізації кредиторської заборгованості [25].

3.2. Рекомендації щодо удосконалення управління підприємством та збутової діяльності ПрАТ «Рошен»

У попередньому розділі дослідження, в якому розглядався напрямок удосконалення управління стратегією розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», визначено, що акцент слід робити на оптимізації управління дебіторською заборгованістю.

Управління дебіторською заборгованістю має важливий стратегічний характер, оскільки збільшення дебетового сальдо та погіршення ситуації із погашенням боргів може призвести до негативного впливу на грошові потоки підприємства. З метою уникнення подібних сценаріїв необхідно удосконалювати процеси планування, організації та контролю дебіторської заборгованості, забезпечуючи більшу керованість та уникнення зайвих ризиків.

У контексті стратегічної перспективи ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», ефективне управління дебіторською заборгованістю може вплинути на різні аспекти, такі як прибутковість, ліквідність, фінансова стійкість та використання капіталу. Невірне управління дебіторською заборгованістю може стати чинником, що обмежує процес усунення проблем у зазначених сферах[28].

Зазначено, що ефективність управління дебіторською заборгованістю має прямий вплив на прибутковість підприємства, формування дисконтної та кредитної політики, а також визначає умови продажу. З цього випливає, що управління дебіторською заборгованістю повинно продовжувати піддаватися постійному вдосконаленню та зберігати неперервний характер. Детально дебіторську заборгованість ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Дебіторська заборгованість ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016-2020 роки

Види заборгованості	2016	2017	2018	2019	2020
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	49 016	67 067	92 001	71 252	51 544
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
завиданими авансами	0	0	0	0	0
з бюджетом	0	2 772	0	0	2 951
у тому числі з податку на прибуток	0	0	0	0	0
з нарахованих доходів	0	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	4 144	454	1 279	2 388	23 330

Джерело: [21]

З таблиці видно, що в останньому звітному періоді торговельна дебіторська заборгованість є основним компонентом дебіторської заборгованості підприємства, перевищуючи за обсягом дебіторські заборгованості за розрахунками з бюджетом та іншими поточними дебіторськими зобов'язаннями. Важливо відзначити, що дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом не має сталий характер.

У подальшому розгляді буде проаналізована відносна частка дебіторської заборгованості у відсотках від загальної суми оборотних активів підприємства, а також будуть визначені питомі ваги її основних видів за результатами дослідження в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016-2020 роки

Роки	Оборотні активи, тис.грн.	Питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах, %	Питома вага дебіторській заборгованості, %		
			заборгованості за товари, послуги	заборгованості за розрахунками з бюджетом	інша поточна заборгованість
2016	60636	88	92	0	8
2017	79236	89	95	4	1
2018	102044	91	99	0	1
2019	82630	89	97	0	3
2020	92601	84	66	4	30

Джерело: [21]

Отже, аналізуючи дані таблиці, видно, що відсоткове співвідношення загальної суми дебіторської заборгованості у період з 2016 по 2020 рік коливалося в межах від 84% до 91%. Це свідчить про те, що підприємству невідкладно слід змінювати стратегію кредитування своїх клієнтів, оскільки існує значний ризик заглиблення кризи, проблем з ліквідністю та платоспроможністю. До 2020 року основну частку дебіторської заборгованості становили зобов'язання за товари та послуги. Цю динаміку могли вплинути різні фактори, такі як низька платоспроможність клієнтів, порушення платіжної дисципліни та стратегічні помилки підприємства у взаємодії з дебіторами [28].

Проте в останньому звітному році сценарій змінився: торговельна дебіторська заборгованість скоротилась на 31%, але частка іншої поточної заборгованості значно зросла (2019 р. – 3%, 2020 – 30%).

Також важливо відзначити, що станом на кінець 2017 року дебіторська заборгованість перед контрагентами, які не є пов'язаними особами підприємства, зросла і становила 35% від загальної торговельної дебіторської заборгованості. Це вказує на необхідність глибшого аналізу проблем управління дебіторською заборгованістю.

З урахуванням вищезазначеного, основні заходи для оптимізації дебіторської заборгованості в рамках антикризової стратегії мають спрямовуватися на зменшення її відсоткової частки в структурі оборотних

активів, а також на скорочення торговельної та іншої поточної дебіторської заборгованості та збільшення обсягу продажів, що має позитивно вплинути на корпорацію [26].

Для збільшення обсягів продажів, важливо використовувати сучасні методи маркетингу, привертати увагу якнайбільшої аудиторії споживачів. Це сприятиме оптимізації витрат на збут та дозволить не лише привертати нових клієнтів, але й підвищувати лояльність вже існуючих, що є ключовим завданням у сегменті FMCG.

В умовах інтенсивної конкуренції на внутрішньому кондитерському ринку України, успішні рекламні заходи є одним з найефективніших інструментів стимулювання збуту продукції з метою підвищення прибутковості підприємства.

У контексті удосконалення управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», серед заходів рекомендується активно використовувати зовнішню рекламу, зокрема розміщення реклами на колійних стінах метрополітену та проведення рекламних кампаній у соціальних медіа, зокрема вдосконалення YouTube-каналу. Такий вибір обґрунтовується необхідністю мінімізації витрат та одночасно високою ефективністю в просуванні продажів і збільшенні прибутку [36].

Уважно розглядаючи можливості рекламування в метро на колійних стінах, важливо розглянути деталізовану пропозицію. Рекламні місця для цього виду реклами розташовуються на стінах перонів станцій метро. На перонах станцій, а особливо на станціях пересадочних вузлів, пасажиропотік щодня обчислюється сотнями тисяч пасажирів. Постери на шляхових стінах є одним із наймасштабніших видів реклами в метрополітені. Динаміка рекламування є найбільш успішною з точки зору охоплення різних категорій споживачів, збільшення часу контакту та демократичних цін на розміщення. Основною перевагою є те, що реклама в метро гарантовано в мінімальний термін підвищує впізнаваність нового продукту та створює максимальний вплив на цільову аудиторію. Яскраві плакати, розміром 3 на 2 метри, чітко видно з будь-якої

точки платформи. 6 метрів квадратних рекламного зображення дозволяють виокремити максимум корисної інформації. Перевагою розміщення реклами на колійних стінах є в тому, що пасажери, перебуваючи на платформі двічі-десять хвилин, мають можливість докладно вивчити інформацію про товари або послуги. У середньому людина бачить такий метроборд на станції близько 35 разів на місяць. Цього достатньо для запам'ятовування оффера та торгової марки, навіть якщо плакат був помічений лише побіжно під час перших 5-10 зорових контактів. До 35 разу люди знають вашу пропозицію напам'ять, не замислюючись про те, звідки до них прийшла ця інформація.

Слід зазначити, що даний тип маркетингового ходу є актуальним для місць з наявністю метро, тобто міста мільйонники, що у свою чергу призведе до найбільшої інформованості споживачів.

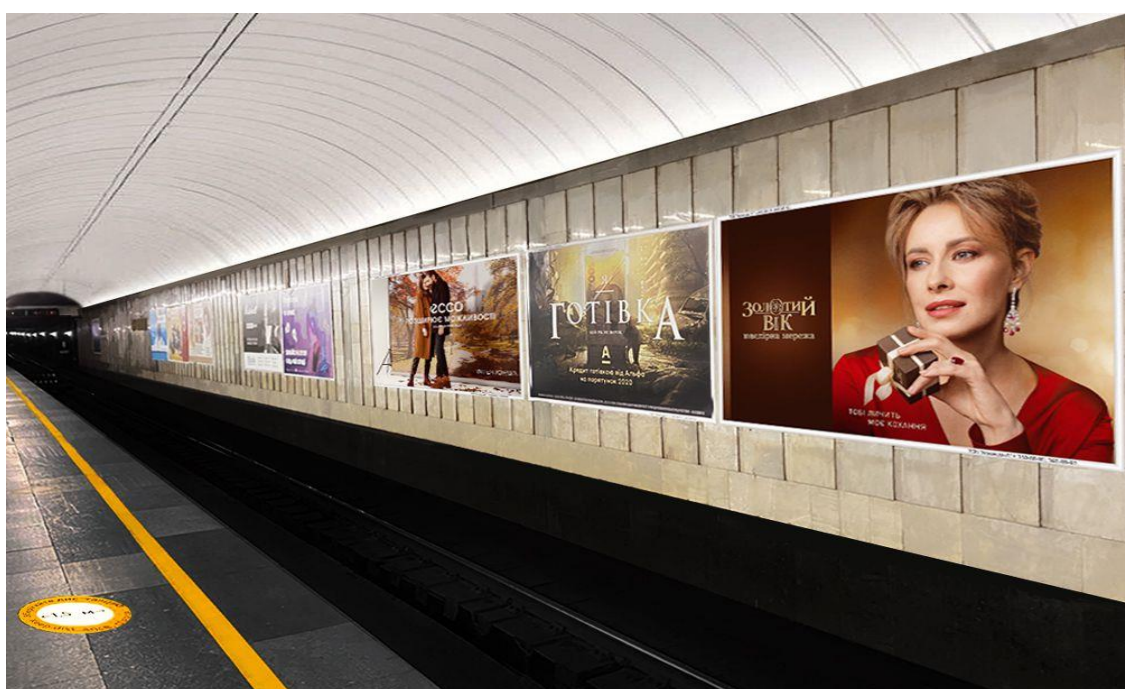


Рис.3.4. Зразок рекламування продукції на стінах у метро

Іншою стратегією є розширення рекламної присутності у соціальних медіа, оптимізуючи наявний канал YouTube. Маркетингові комунікації в соціальних мережах становлять важливу складову інтернет-брендингу. Інтернет-брендинг – це комплекс маркетингових заходів, спрямованих на

створення, просування та розвиток торгової марки через глобальну мережу Інтернет для формування позитивного іміджу підприємства та забезпечення його прибутковості. На сьогодні інтернет-брендинг є ефективнішим, ніж традиційний брендинг. Він ставиться як самостійна маркетингова технологія для сучасних підприємств [27].

Детально відмінність між інтернет-брендингом та традиційним брендингом наведено у табл.3.4.

Таблиця 3.4.

Ключові особливості між інтернет-брендингом та традиційним брендингом

Визначення	Пояснення
Можливості комунікації:	інтернет надає широкі можливості взаємодії компанії з цільовою аудиторією, надаючи різноманітну інформацію у формі тексту, відео та аудіо. Компанія може взаємодіяти безпосередньо зі споживачами, отримуючи миттєвий зворотний зв'язок;
Низькі витрати:	інтернет дозволяє створити відомий бренд за невеликі кошти, і витрати на одного лояльного споживача набагато нижчі, ніж при традиційному брендингу;
Вимірюваність:	інтернет дозволяє відстежувати статистику та прогнозувати результати, такі як відвідуваність веб-сайту, відсоток відмов відвідувачів, кількість відгуків цільової аудиторії та інші параметри;
Оперативність:	інтернет є найбільш оперативним джерелом інформації, дозволяючи швидко поширювати вірусну рекламу та стежити за реакцією Інтернет-ЗМІ;
Технологічність:	інтернет – технологічне та високоінтелектуальне середовище, де компанії можуть використовувати мультимедійні сайти, ігри та інші технології для просування бренду;
Таргетинг:	інтернет дозволяє спрямовувати зусилля на конкретну цільову аудиторію та створювати персоналізовані пропозиції за допомогою таргетингу за віком, статтю, інтересами та іншими характеристиками.

Джерело: [37]

Ці особливості дозволяють компаніям зробити інтернет-брендинг більш ефективним і високотехнологічним в порівнянні з традиційними методами .

Через ситуацію, що склалася на сьогоднішній день можемо пропонувати наступний маркетинговий хід. Впровадити акцію «Кошик печива для військових». Суть акції полягає в тому, що покупець, придбавши печиво від ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», реєструє код, розташований

на упаковці, у своєму особистому кабінеті на офіційному сайті корпорації Roshen

Компанія бере на себе зобов'язання передати на безоплатній основі військовим печиво власного виробництва у кількості, еквівалентній 2% обсягів придбаного покупцями печива. При реєстрації в акції покупець на початковому етапі бачить порожній кошик у своєму особистому кабінеті, який він має можливість наповнити на власний розсуд, здійснюючи покупки. Це візуалізує для нього підтримку та особистий внесок у відновлення миру в Україні [38].

Офіційні сторінки корпорації у соціальних мережах будуть регулярно публікувати звіти про передачу кошиків військовим. При цьому активні посилання будуть робитися на профілі тих покупців, які долучилися до акції, за умови їхньої згоди на публікацію особистої інформації.

Сучасні акції, пов'язані із збором коштів, користуються великою популярністю. В супермаркетах зазвичай розміщують корзини або візочки для збору допомоги. Участь в запропонованій акції має численні переваги: споживач не додає власні кошти для придбання додаткової продукції, що є важливим фактором, враховуючи проблему зі зменшенням купівельної спроможності. Він придбає продукт, який є йому необхідним. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» отримує можливість збільшувати обсяги виробництва та зменшувати витрати за рахунок ефекту масштабу. Крім того, компанія може підтримати зацікавленість споживачів у своїй продукції, звернути на себе увагу потенційних споживачів, досягти позитивного соціального впливу та отримати додаткове підвищення репутаційного капіталу [29].

3.3.Оцінка ефективності запропонованих заходів з економічного погляду

Зважаючи на конкурентну обстановку на внутрішньому ринку кондитерських виробів України, ефективні рекламні заходи можуть виявитися

важливим інструментом для збільшення обсягів продажу продукції та максимізації прибутковості діяльності вивченого підприємства. Урахування аспектів реклами допоможе стимулювати попит на товари, що в свою чергу сприятиме підвищенню фінансового результату підприємства. Використання цілеспрямованих рекламних стратегій дозволить не лише залучити увагу споживачів, а й забезпечить позитивний вплив на імідж та визнання бренду на ринку.

Протягом останніх років, компанія «Рошен» провела переорієнтацію своєї маркетингової стратегії, спрямованої на стимулювання попиту через використання власних фірмових магазинів та надання різноманітних знижок в них. Окрім цього, серед інших напрямків реклами, компанія використовує брендуння стелажів, маркування власного логістичного транспорту та розміщення рекламних роликів на телебаченні [29].

Особливу увагу «Рошен» приділяє підтримці своєї присутності в соціальних мережах, таких як Facebook та Instagram. Крім того, компанія активно управляє офіційним сайтом корпорації, використовує event-маркетинг (здійснює світломузичні фонтанні шоу, організовує екскурсійні програми, проводить відвідування виробничих площадок тощо). Всі ці заходи допомагають підтримувати високий рівень інтересу до бренду та зміцнюють позиції «Рошен» на ринку кондитерських виробів.

Наприклад, відзначимо рекламний ролик від корпорації «Рошен», який використовував популярну пісню «Я їду додому». Цей творчий маркетинговий прийом виявився надзвичайно ефективним, призводячи до значного зростання обсягів продажів продукції компанії. Економічний вигравш від цього заходу склав імпозантні 307,41 тис. гривень на рік .

Крім того, можна згадати успішні приклади рекламного брендуння стелажів у фірмових магазинах «Рошен», що створює унікальну атмосферу та залучає увагу покупців. Такі креативні рішення сприяють не тільки підвищенню узнаваності бренду, але й стимулюють споживачів до більш активного придбання продукції.

До рекомендацій маркетингових комунікацій слід пропонувати такі заходи як:

- рекламування продукції безпосередньо в місцях продажу;
- створення нових креативних, рекламних роликів та їх транслявання в мережі та телебаченні;
- поширення зовнішньої реклами (брендування міського транспорту та його зупинок, станцій метро т.д.);
- реклама у соціальних мережах.

Визначивши найбільш ефективні стратегії рекламних заходів, я відмовився включити радіо серед рекомендованих методів впливу. Моя позиція ґрунтується на переконанні у недоцільності використання цього медіуму для рекламних кампаній [30].

Використання радіо як рекламного заходу може виявитися недоцільним у ряді сценаріїв які можуть обмежити його ефективність а саме:

-візуальна абсенція: реклама на радіо не передбачає візуальних компонентів, що може ускладнити створення конкретного образу бренду чи продукту в уяві аудиторії. У порівнянні з медіа, які дозволяють використовувати аудіо та візуальні елементи (такі як телебачення або Інтернет), радіо може втратити в ефективності;

-обмежений таргетинг: реклама на радіо може потребувати значних витрат, і при цьому таргетинг може бути менш точним порівняно з іншими медіаформами. Наприклад, важко точно визначити, хто саме слухає той чи інший радіостанцію в конкретний момент;

-короткочасність впливу: рекламні повідомлення на радіо мають тенденцію бути короткими через обмежений часовий проміжок між програмами або треками. Це може ускладнити передачу повноцінної інформації та викликати обмежений вплив на споживача;

-недостаток можливостей взаємодії: у порівнянні з інтерактивними медіа, такими як Інтернет чи соціальні мережі, радіо обмежує можливості взаємодії

аудиторії з рекламним контентом. Важко надати слухачам можливість безпосередньо взаємодіяти чи отримувати детальнішу інформацію;

-залежність від аудиторії: радіо слухають переважно ті, хто активно користується цим медіумом(зазвичай це люди похилого віку). Якщо ваша ЦА в основному споживає інші медіаформи, ефективність реклами на радіо може бути обмеженою [31].

Можна зробити висновок що даний тип рекламного заходу не підійде для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Прогнозовані розрахунки економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів щодо розширення маркетингових комунікацій наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозовані розрахунки економічної ефективності заходу щодо розширення маркетингових комунікацій ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники, грн.	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції	259 205 000	272 165 250	285 773 513	300 062 188
Валовий прибуток	30 793 000	43 753 250	57 361 513	71 650 188
Рентабельність діяльності	1,07	5,01	8,61	12,05
Витрати на збут	3 503 000	3 727 100	3 951 200	4 175 300
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	3 781 000	165 171 50	29 901 313	43 965 888
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	3 896 000	16 632 150	30 016 313	44 080 888
Витрати з податку на прибуток	1 128 000	2 993 787	5 402 936	7 934 560
Чистий фінансовий результат: прибуток	2 768 000	13 638 363	24 613 376	36 146 328

Джерело: [21]

Впровадження нових рекламних стратегій на розглядуваному підприємстві створить можливість для отримання чистого прибутку у розмірі 13 638 363 грн. у 2022 році, 24 613 376 грн. у 2023 році та 36 146 328 грн. у 2024 році. Крім того, впровадження запропонованих рекламних заходів в перший рік

приведе до зростання рентабельності діяльності на 3,94%. Ця тенденція буде продовжуватися і у наступні два роки, а в перспективі ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зможе досягти рентабельності у розмірі 8,61% та 12,05% відповідно.

Результати оцінки сукупної ефективності запропонованих заходів, зокрема, управління дебіторською заборгованістю та розширення маркетингових комунікацій, свідчать про те, що впровадження рекомендацій планується робити в комплексі, що сприятиме стратегічній перспективі та позитивно вплине на фінансові показники підприємства.

Таблиця 3.6

Прогнозовані розрахунки економічної ефективності заходу щодо розширення маркетингових комунікацій ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники, грн.	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції	259205 000	320743 250	336780 413	353619 433
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	228412 000	228412 000	228412 000	228412 000
Валовий прибуток	30793000	92331250	108368 413	125207 433
Інші операційні доходи	30872000	30872000	30872000	30872000
Адміністративні витрати	25662000	25662000	25662000	25662000
Витрати на збут	3503000	3727100	3951200	4175300
Інші операційні витрати	28719000	28719000	28719000	28719000
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	3781000	65095150	80908213	97523133
Інші фінансові доходи	10008000	10008000	10008000	10008000
Інші доходи	53000	53000	53000	53000
Фінансові витрати	0	20191000	0	0
Інші витрати	9946000	9946000	9946000	9946000
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	3896000	45019150	81023213	97638133
Витрати з податку на прибуток	1128000	8103447	14584178	17574864
Чистий фінансовий результат: прибуток	2768000	36915703	66439034	80063269

Джерело: [21]

Отже, у рамках стратегічного управління ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було розроблено такі ініціативи: реклама в метро та удосконалення власного YouTube-каналу. Ці заходи призначені забезпечити

чистий прибуток у перший рік застосування в розмірі 36 915 703 грн., у другий – 66 439 034 грн., у третій – 80 063 269 грн. За отриманими даними можна визначити доцільність використання цього комплексу заходів та його ефективність [21].

У висновку до даного тексту можна зазначити, що для поліпшення продажів продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» викликає ряд конкретних рекомендацій. Зокрема, пропонується впровадження системи автоматизованого товарно-складського обліку «IBS TradeHouse», що сприятиме ефективнішому управлінню складськими процесами та товарним обліком.

Крім того, важливо провести заходи щодо підвищення ефективності збутової діяльності всередині компанії, розширення ємності каналів продажу та впровадження чітких правил і комерційних умов для всіх каналів продажу. Система організації збутової діяльності повинна враховувати основні напрямки економічної діяльності підприємства та ґрунтуватися на системному підході.

Досягнення стратегічних збутових та асортиментних цілей підприємства обумовлено ефективним керуванням технологіями інтегрованої логістики з урахуванням критерію безпеки, що відповідає світовим стандартам[47].

Особлива увагу слід приділяти впливу логістичних рішень, політики та стратегій на загальний обсяг продажів та вартість операцій компанії. Розуміння важливості таких стратегій сприяє підвищенню корпоративного прибутку, покращенню результатів діяльності та підтримує конкурентоспроможність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Висновки до розділу 3

У третьому розділі ми докладніше розглянули, які конкретні шляхи можна обрати для залучення уваги клієнтів, покращення збутової діяльності та вказали на необхідність більш глибокого аналізу проблем управління дебіторською заборгованістю.

Після проведеного комплексного аналізу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», виявлено необхідність удосконалення антикризових заходів в рамках обраної стратегії. Враховуючи виявлені проблеми, ми розробили основні напрями та заходи для вдосконалення управління антикризовою стратегією, зокрема з підвищення ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ефективного використання капіталу.

У відношенні до маркетингових комунікацій, рекомендується використання реклами на колійних стінах метро та вдосконалення власного YouTube-каналу. Витрати на ці заходи є обґрунтованими, оскільки вони призведуть до щорічного збільшення чистого доходу на 5%.

Загальна стратегічна антикризова програма, яка включає заходи з факторингу та рекламні ініціативи, передбачає значний зріст чистого прибутку у перший рік та подальше збільшення в наступних роках. Таким чином, можна зробити висновок про доцільність та ефективність використання цих стратегічних антикризових інструментів для підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було поставлено та виконано завдання дипломної роботи щодо управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» з метою визначення проблем та надання рекомендацій щодо підвищення ефективності його діяльності.

В сучасних ринкових умовах роль бренду стала визначальною та надзвичайно важливою для успіху будь-якого бізнесу. Бренд є не лише символом чи назвою продукту чи компанії, але й комплексним образом, який вражає споживачів на різних рівнях. Велика вага, яку приділяється створенню та управлінню брендом, свідчить про те, що він став необхідною складовою стратегії підприємства.

Для проведення аналізу управління антикризовою стратегією та підтвердження теоретичних висновків дослідження було обрано ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що належить до сфери матеріального виробництва в галузі торгівлі та громадського харчування. Компанія спеціалізується на виробництві шоколаду, цукерок, тістечок, тортів, кексів, печива, крекерів, мармеладу, пастили, зефіру, а також коробкових цукерок «Київ Вечірній». ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» входить до складу корпорації «Рошен», яка має дивізійну структуру управління і утримує частку на ринку в розмірі 28,7%. Продукція фабрики представлена в більше ніж 15 країнах, сертифікована та відповідає міжнародним стандартам якості та безпеки харчування. Крім того, були ідентифіковані основні конкуренти, такі як Корпорація «Бісквіт-шоколад», ТОВ «Шоколадна компанія «Мир», ПрАТ «Кондитерська Фабрика «АВК» м. Дніпро», ПАТ «Конті», ПрАТ «Монделіс Україна», ПАТ «Львівська Кондитерська Фабрика «Світоч», АТ «Житомирські ласощі», ПАТ «Полтавокондитер».

У сфері кадрових ресурсів відбувається розширення штату працівників, хоча продуктивність праці та кваліфікація персоналу залишаються на високому

рівні. Показники фінансової стійкості, за винятком маневреності власного капіталу, залишаються в межах норми, проте спостерігається погіршення результатів у останньому звітному році. Рівень ділової активності свідчить, що підприємство більш ефективно використовує свої оборотні та основні фонди, матеріальні запаси, власний капітал, дебіторську та кредиторську заборгованість у порівнянні із попередніми періодами, хоча загальні результати залишаються на низькому рівні. Аналіз рентабельності свідчить про критично низьку прибутковість підприємства.

Під час проведення дослідження було оцінено вплив факторів середовища на ефективність управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Крім того, проведено SWOT-аналіз діяльності підприємства для створення SWOT-матриці стратегій. На основі цього дослідження та результатів, отриманих у ході експрес-діагностики та дискримінантного аналізу, були узагальнені науково-методичні підходи до оптимізації управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Рекомендовано застосування заходів для підвищення ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, прибутковості та ефективності використання капіталу.

На основі аналізу наукових джерел визначено економічний зміст антикризової стратегії, що представляє собою комплекс заходів управління на довгострокову перспективу. Ці заходи спрямовані на попередження та уникнення кризових ситуацій у діяльності підприємства.

У межах визначених напрямів для підвищення ефективності діяльності підприємства запропоновано використання факторингу як інструменту антикризової стратегії для керування дебіторською заборгованістю, а також розширення рекламних заходів підприємства в рамках маркетингових комунікацій.

Можна відзначити, що аналіз та розгляд сутності бренду, структури та процесів моделювання в управлінні брендом, а також процесу створення архітектури бренду виявився дуже важливим. Бренд, як ключовий елемент

корпоративної ідентичності, не лише визначається зовнішнім обличчям продукту чи послуги, а й має глибокий внутрішній зміст, що передає цінності та уявлення компанії.

Структура управління брендом включає в себе різноманітні аспекти, такі як стратегічне планування, позиціонування на ринку, комунікації та взаємодію з метою підтримки та підсилення іміджу. Процес моделювання в управлінні брендом допомагає створювати, розвивати та оптимізувати стратегії бренду відповідно до змін на ринку та вимог споживачів.

Створення архітектури бренду є складним і тонким процесом, що вимагає глибокого розуміння цілей компанії та її цінностей. Ефективна архітектура бренду забезпечує єдність, консистентність та впізнаваність, сприяючи позитивному сприйняттю споживачів та встановленню довгострокових зв'язків. Отже, управління брендом виявляється ключовим аспектом стратегічного розвитку компанії, а його правильне моделювання та створення архітектури є визначальними для успіху бренду в конкурентному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102731> (дата звернення: 204.04.2024).
2. Яцюк Д.В. Брендингова політика і стратегія розвитку бренду: термінологічна невизначеність. *Ефективна Економіка*, 2015.
3. Брендингова політика і стратегія розвитку бренду Д. В. Яцюк. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=3905>.(дата звернення: 18.04.2024).
4. Бренди та торгові марки: сутність понять, функції, класифікація. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2737/1/8656.pdf>(дата звернення: 18.04.2024).
5. Менеджмент для бакалаврів: підручник: О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. Суми: Університетська книга, 2009. 592 с.
6. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент, 2001. 560 с.
7. Зозульов О. В. Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика О. В. Зозульов, Ю. Нестерова. *Маркетинг в Україні*. 2006.
8. Формування бізнес-моделі підприємства. Навчальний посібник, 2013. 423 с.
9. Моделювання бренду. URL:<https://studfile.net/preview/5015604/page:8/>.(дата звернення: 18.04.2024).
10. Струтинська І. В. Бренд-менеджмент. Тернопіль: Прінт-офіс, 2015. 204 с.
11. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. Посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
12. Длігач А.О. Стратегічне маркетингове управління: монографія. К.: Алерта, 2012. 272 с.

13. Котлер, Ф. Маркетинговий менеджмент : навч. Посіб. Ф. Котлер, 2008. 288 с.

14. Моделювання системи стратегічного управління брендом.

Url:https://www.academia.edu/86440082/%d0%9c%d0%9e%d0%94%d0%95%d0%9b%d0%ae%d0%92%d0%90%d0%9d%d0%9d%d0%af_%d0%a1%d0%98%d0%a1%d0%a2%d0%95%d0%9c%d0%98_%d0%a1%d0%a2%d0%a0%d0%90%d0%a2%d0%95%d0%93%d0%86%d0%a7%d0%9d%d0%9e%d0%93%d0%9e_%d0%a3%d0%9f%d0%a0%d0%90%d0%92%d0%9b%d0%86%d0%9d%d0%9d%d0%af%d0%91%d0%a0%d0%95%d0%9d%d0%94%d0%9e%d0%9c?auto=download

(дата звернення: 18.04.2024).

15. Ястремська, О. М. Бренди промислових підприємств: формування та ефективність використання : монографія О. М. Ястремська, О. М. Тімонін, К. О. Тімонін, 2013. 244 с.

16. Особливості створення бренду підприємства.

URL:http://journals.stu.cn.ua/scientific_ejournal_of_chernigov/article/view/231777(дата звернення: 18.04.2024).

17. Основні етапи процесу формування архітектури брендів.

URL: <https://studfile.net/preview/7764345/page:18/#38>.(дата звернення: 18.04.2024).

18. Офіційний сайт кондитерської корпорації «Рошен».

URL: <https://www.roshen.com/ua/>(дата звернення: 18.04.2024).

Світовий рейтинг кондитерських компаній «CandyIndustryGlobalTop 100 – 2014». URL: <https://www.candyindustry.com>.(дата звернення: 18.04.2024).

Статут ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», затверджений позачерговими загальними зборами акціонерів (протокол б/н від 30 липня 2019 р.).URL: <http://kcf.roshen.com/>.(дата звернення: 18.04.2024).

Документація ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».URL:https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00382125/(дата звернення: 18.04.2024).

19. Бруслиновська І.В., Матвійчук В.І. Теоретичні аспекти

формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3. С. 100-111.

URL:<https://jeou.donnu.edu.ua/article/download/6323/6352>. (дата звернення: 18.04.2024).

20. Ліпец Ю.В. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку / Ю.В. Ліпец. URL:<http://ipdo.kiev.ua/files/articles/but4.pdf>.

21. Федорченко О. Є. Актуальні проблеми управління дебіторською заборгованістю на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №21. С. 60-63. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_21_14 (дата звернення: 10.05.2024).

22. Коляденко І.І. Аналіз кризових явищ на підприємствах кондитерської галузі в сучасних умовах. *Сучасні проблеми* Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 18.04.2024).

23. Жаворонок А.В. Управління дебіторською заборгованістю. *Молодий вчений*. 2017. №6. С. 419-422. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_6_97 (дата звернення: 18.04.2024).

24. Сокур М.І. Маркетинг і реклама в кондитерській галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5%283%2912 (дата звернення: 18.04.2024).

25. Лівощко Т.В. Шляхи покращення управління дебіторською заборгованістю підприємства. URL : http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_103.pdf (дата звернення: 18.04.2024).

26. Єрмак С. О. Інноваційні аспекти розвитку ринку

кондитерських виробів України. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 398-403.

URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-11_0-pages-398_403.pdf(дата звернення: 18.04.2024).

27. Говорушко Т.А. Факторинг як форма рефінансування дебіторської заборгованості /Т.А.Говорушко, І.П.Ситник, К.М.Степаненко. *Облік і фінанси*. 2012. №4. С.35-40

28. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб./ З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева; За заг. ред. З.Є. Шершньової. К.: КНЕУ, 2007. 680 с

29. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством. К.: Центр навчальної літератури. 2003.504 с.

30. Яресько Р.С. Ризик-менеджмент інвестиційних проєктів [Електронний ресурс] : дис. ... кандидата економічних наук : спец.: 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Київ. 2016.

31. Гавриш О.А. Критичний аналіз нормативних засад управління проєктними ризиками.*Економічний вісник НТУУ «КПІ»* : збірник наукових праць. 2017. № 14. 222с.

32. Тюленєва Ю. В. Оцінка ефективності управління виробничим потенціалом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015, 129с.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2015_5_29(дата звернення: 18.04.2024).

33. Зозульов О.В., Царьова Т.О., Гавриш Ю.О. Фундаментальний маркетинг навчально-методичний комплекс. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 362 с.

34. Промисловий маркетинг. // Під редакцією А.О. Старостіної. Київ : Іван Федоров, 1997.

35. Каніщенко, О. Л. Міжнародний маркетинг : підручник.

Київ : ВПЦ «Київський університет», 2016. 480 с.

36. Стадніченко В.В. Логістика в системі маркетингу підприємства навчально-методичний комплекс.

URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/4fde5e27-884b-468a-8dd0-2bb12f3f2307/content>(дата звернення: 18.04.2024).

37. Етичні аспекти маркетингових досліджень.URL:https://studme.com.ua/1806020310799/marketing/eticheskie_aspekty_marketingovyh_issledovaniy.ht (дата звернення: 10.05.2024).

38. Національна система стандартизації.URL:https://pidru4niki.com/15870403/tovarovnavstvo/natsionalna_sistema_standartizatsiyi_ukrayini (дата звернення: 05.04.2024).

39. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» (для слухачів другої вищої освіти за спеціальностями 7.03050401 – Економіка підприємства і 7.03050901 – Облік і аудит) / І. І. Макаренко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 82 с.

40. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: підручник / М.М. Мартиненко. Київ, 2005. 496с.

41. Пустотин В. Українські бренди та український брендинг.

URL: <http://www.sledopyt.com.ua/misli/pusto/>.(дата звернення: 18.04.2024).

42. Штовба О. В. Товарний брендинг підприємств та шляхи забезпечення його ефективності: "Економіка, організація і управління підприємствами". Хмельницький, 2006. 20 с.

43. Димшиц М. Н. Бренд – це не тільки торгова марка, а й ... *Рекламні ідеї*. 1998. № 8. С. 3-27.

44. Укрбренд – 2011. ТОП-100 українських брендів.

URL: <http://www.mppconsulting.com.ua>(дата звернення: 18.04.2024).