

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТУ ЕКОНОМІКИ І БІЗНЕС-ОСВІТИ

Кафедра	економіки та цифрового бізнесу
Спеціальність	076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
Форма навчання	денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Марінцевої Анастасії Олександрівни

на тему «Удосконалення управління системи збутової діяльності підприємства»

за матеріалами (на матеріалах ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»)

науковий керівник **К. геол. н. зі спец. _____ Багашова Н.В.**
екон. геол., доцент
(*наук. ступінь, вчене звання*) (підпис) (*прізвище, ініціали*)

Робота допущена до захисту в ЕК
Протокол засідання кафедри
від 09.06.2025 р. № 12
Завідувач кафедри

Радько В.М.

К.е.н., доцент
Наук. ступінь, вчене звання

Ініціали, прізвище

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України

29 березня 2012 року № 384

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ОСВІТИ
(повне найменування вищого навчального закладу)

Кафедра економіки та цифрового бізнесу
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність Підприємництво та торгівля

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ В.М. Радько

“07” квітня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ЗДОБУВАЧУ

1. Тема роботи Удосконалення управління системи збутової діяльності підприємства

науковий керівник роботи к.геол. н. зі спец. екон. геол., доцент Багашова Н.В.
затверджені наказом вищого навчального закладу від «04» квітня 2025 р. № 224-ст (д/ф)

2. Строк подання здобувачем роботи 31.05.2025р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1 Теоретичні основи системи збутової діяльності підприємства

Розділ 2 Дослідження сучасного стану збутової діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Розділ 3 Напрями вдосконалення системи збутової діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Об'єкт дослідження – система збутової діяльності, яка функціонує на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Предмет дослідження – процес управління збутовою діяльністю підприємства, зокрема використані стратегії, методи, канали, інструменти та механізми, спрямовані на ефективну реалізацію продукції та задоволення споживчого попиту

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра – полягає у вивченні та аналізі системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», а також у розробці практичних рекомендацій щодо її оптимізації та підвищення ефективності

4. Дата видачі завдання 04.04.2025р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 28.04.2025р.	27.04.2025р
2	Підготовка розділу 2	до 16.05.2025р.	15.05.2025р
3	Підготовка розділу 3	до 30.05.2025р.	29.05.2025р
4	Реєстрація завершеної дипломної роботи	до 31.05.2025р.	30.05.2025р.
5	Отримання відгуку від наукового керівника	03-04.06.2025р.	04.06.2025р.
6	Отримання зовнішньої рецензії	05-06.06.2025р.	06.06.2025р.
7	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	02-09.06.2025р.	02.06.2025р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	03.06.2025р.	03.06.2025р.
9	Допуск кафедрою кваліфікаційної роботи до захисту	09.06.2025р.	09.06.2025р.
10	Підготовка студента до захисту в ЕК	до 17.06.2025р.	17.06.2025р.

Завдання підготував науковий керівник _____
(підпис)

Багашова Н.В.
(прізвище та ініціали)

Завдання одержав здобувач _____
(підпис)

Марінцева А.О.
(прізвище та ініціали)

Примітки:

1. Форму призначено для видачі завдання здобувачу на виконання кваліфікаційної роботи бакалавра і контролю за ходом роботи з боку кафедри.
2. Розробляється керівником кваліфікаційної роботи. Видається кафедрою.
3. Формат бланка А4 (210×297 мм), 2 сторінки.

АНОТАЦІЯ

Марінцева А.О. Удосконалення управління системи збутової діяльності підприємства (на матеріалах ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»). – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Державний університет економіки і технологій. Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти. Кривий Ріг, 2025.

У кваліфікаційній роботі бакалавра було вдосконалено теоретико-методичні підходи до організації збутової діяльності підприємства на прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Досліджено ключові елементи системи збуту, зокрема процеси планування, реалізації та контролю збутових заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Окреслено основні функції збутової діяльності, такі як аналіз ринкової ситуації, розроблення збутових програм, стимулювання персоналу, а також розглянуто сучасні моделі адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі задля забезпечення конкурентних переваг.

Проаналізовано діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», яке є одним із провідних виробників кондитерської продукції на національному ринку. Проведено оцінку рекламних і комунікаційних стратегій підприємства, виявлено основні проблеми в організації збуту та запропоновано практичні рекомендації для підвищення ефективності маркетингової діяльності. Зокрема, рекомендовано збільшити маркетинговий бюджет, оптимізувати використання ресурсів, поглибити дослідження цільової аудиторії та вдосконалити систему дистрибуції.

Проведено розрахунок економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів та обґрунтовано їх фінансову доцільність. Доведено, що інвестиції забезпечать значний чистий приведений дохід за умови обґрунтованої ставки дисконту. Встановлено високу абсолютну ефективність

інвестиційного проєкту, привабливу внутрішню норму рентабельності та відносно короткий строк окупності.

Ключові слова: збутова діяльність, ефективність збуту, кондитерська промисловість, конкурентоспроможність, прогнозування, позиціонування бренду, підвищення прибутковості.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	7
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Поняття, функції та завдання системи збутової діяльності підприємства	10
1.2. Класифікація збутових моделей та їх вплив на формування збутової стратегії підприємства	16
1.3. Принципи, підходи та методи управління збутовою діяльністю підприємства	19
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз його фінансово-господарської діяльності	28
2.2. Оцінка внутрішнього середовища та виклики в управлінні збутовою діяльністю	42
2.3. Оцінка результативності збутової діяльності підприємства	50
Висновки до розділу 2	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»	58
3.1. Розроблення стратегічних підходів та заходів щодо підвищення ефективності системи збутової діяльності	58
3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів	65
Висновки до розділу 3	73
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасне бізнес-середовище характеризується швидкими змінами у ринкових умовах, жорсткою конкуренцією та зростаючими вимогами споживачів. У цьому контексті ефективне управління збутовою діяльністю підприємства стає ключовим чинником його стабільного розвитку та успіху. Дослідження системи управління збутовою діяльністю дозволяє підприємству оптимізувати стратегії реалізації продукції, оперативно реагувати на зміни ринку та раціонально використовувати наявні ресурси.

Проблема управління збутовою діяльністю є актуальною, оскільки дає змогу підприємствам адаптуватися до змінного середовища, впроваджувати сучасні методи організації збуту та забезпечувати свою конкурентоспроможність. Значущість теми проявляється у здатності досягати позитивних результатів у сфері реалізації продукції, залучення нових клієнтів, підвищення впізнаваності бренду та зростання обсягів продажів. Ефективне управління збутом також сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню лояльності споживачів та стабільності фінансових результатів.

Ступінь розробки наукової проблеми. Рівень дослідження проблеми, пов'язаної з управлінням системою збутової діяльності підприємства, є досить високим. Ця тема викликає значний інтерес серед науковців і практиків, оскільки безпосередньо впливає на ефективність функціонування бізнесу. У науковій літературі наявна значна кількість праць, що охоплюють різні аспекти управління збутом: планування, вибір каналів реалізації, логістику, роботу з клієнтами, оцінку ефективності збутових процесів тощо. Однак, з огляду на динамічні зміни в економічному середовищі, існує постійна потреба

в удосконаленні підходів і методів управління збутовою діяльністю для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає у вивченні та аналізі системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», а також у розробці практичних рекомендацій щодо її оптимізації та підвищення ефективності.

Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати наступні **завдання:**

- ознайомитися з сутністю, функціями та завданнями системи управління збутовою діяльністю підприємства;
- розглянути моделі організації збуту та їхній вплив на реалізацію збутової стратегії;
- дослідити основні принципи та методи управління збутовими процесами;
- розглянути організаційно-економічну характеристику та проаналізувати фінансові показники діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- провести аналіз внутрішнього середовища підприємства та проблем управління збутом;
- оцінити ефективність збутової діяльності підприємства;
- розробити стратегії та заходи для вдосконалення управління збутовими процесами;
- обґрунтувати економічну доцільність впровадження запропонованих заходів;
- виявити переваги та можливі обмеження реалізації запропонованих стратегій у практичній діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є система збутової діяльності, яка функціонує на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Предметом дослідження є процес управління збутовою діяльністю підприємства, зокрема використані стратегії, методи, канали, інструменти та

механізми, спрямовані на ефективну реалізацію продукції та задоволення споживчого попиту.

Методи дослідження. У процесі виконання дослідження застосовувались різні методи: статистичний аналіз, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, елементи маркетингової моделі «4P» у контексті збуту, методи синтезу та узагальнення.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження можуть бути використані для оптимізації управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Вони можуть стати основою для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення стратегій реалізації, покращення логістики, підвищення ефективності каналів збуту та покращення взаємодії зі споживачами. Крім того, отримані висновки можуть бути корисними для подальших наукових досліджень у галузі управління збутом і стратегічного розвитку підприємств.

Особистий внесок автора. Автор дослідження здійснив аналіз поточного стану збутової діяльності на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», виявив наявні проблеми та потенційні можливості для вдосконалення. Особистий внесок полягає у плануванні дослідження, зборі та аналізі даних, формулюванні висновків і пропозицій. Автор також провів огляд літературних джерел, в яких розкриваються теоретичні й практичні засади управління збутовою діяльністю, і на основі цього сформував практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом вдосконалення його збутової політики.

Апробація. Основні результати дослідження опубліковано в наукових роботах.

Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, та додатків. Всього у роботі використано 310 джерел, 18 таблиць та 19 ілюстрацій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, функції та завдання системи збутової діяльності підприємства

У сучасних умовах конкурентного бізнес-середовища збут виявляється ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства. Ефективне управління системою збутової діяльності стає стратегічною необхідністю для досягнення конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку. У цьому контексті розуміння сутності, функцій та завдань управління збутом набуває критичної важливості для керівництва підприємства.

В умовах глобалізації та постійних змін у споживчих уподобаннях підприємства змушені постійно адаптуватися до нових ринкових реалій, розробляти та вдосконалювати стратегії збуту, щоб зберігати та зміцнювати свою конкурентоспроможність.

Сутність управління системою збутової діяльності підприємства полягає в організації та координації всіх процесів, пов'язаних з реалізацією продукції, для досягнення стратегічних і тактичних цілей компанії. Це включає аналіз ринку та конкурентного середовища, вибір та розвиток каналів збуту, впровадження програм збуту, контроль за їх виконанням, а також ефективну взаємодію з клієнтами та партнерами. Управління збутом є не лише функціональним напрямом в організації, а й стратегічним інструментом, який дозволяє підприємству адаптуватися до змін на ринку, задовольняти потреби споживачів і забезпечувати стабільний розвиток.

Система збутової діяльності є важливим елементом успішного функціонування будь-якої компанії, оскільки дозволяє не лише ефективно реалізовувати продукцію, а й забезпечувати сталий попит, зберігати й

розвивати клієнтську базу, формуючи додаткову цінність для всіх зацікавлених сторін.

Різноманітні підходи та концепції, запропоновані науковцями у сфері збутової діяльності, надають глибоке розуміння ролі збуту як стратегічного інструменту управління, спрямованого на досягнення ринкової переваги та задоволення потреб споживачів. Науковці розглядають сутність поняття «збутова діяльність» з різних точок зору (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сутність поняття «збутова діяльність підприємства»

Автори	Визначення
Бланк І.А.	Збутова діяльність – це комплекс заходів, спрямованих на доведення товару до споживача з метою реалізації та отримання прибутку.
Балабанова Л.В.	Збутова діяльність – це частина господарської діяльності підприємства, яка охоплює процеси організації продажу товарів, встановлення контактів зі споживачами, вибір каналів збуту, укладення договорів та постачання продукції.
Котлер Ф.	Збут – це діяльність, яка безпосередньо пов’язана з реалізацією продукції споживачеві, включаючи логістику, комунікації, сервісне обслуговування.
Липчук В.І.	Збутова діяльність – це процес управління переміщенням товару від виробника до кінцевого споживача через певні канали реалізації.
Жигунов І.Є.	Система збутової діяльності охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль за всіма операціями, пов’язаними з продажем продукції.
Авторське узагальнення	Збутова діяльність – це сукупність організаційно-економічних дій, які забезпечують реалізацію продукції на ринку відповідно до потреб споживачів та стратегічних цілей підприємства.

Джерело: Розроблено автором за допомогою ресурсів [1, 2, 3, 4, 5, 6]

На основі наведених джерел можна зробити висновок, що термін «збутова діяльність» охоплює комплекс стратегічних і тактичних заходів,

спрямованих на організацію ефективного процесу реалізації продукції для досягнення цілей підприємства. Вона включає в себе аналіз ринкової кон'юнктури, вивчення потреб і поведінки споживачів, розробку збутових стратегій і тактичних заходів, а також їх впровадження та контроль виконання. Окрім цього, збутова діяльність орієнтована на створення цінності для клієнтів шляхом забезпечення доступності товару, підтримки належного сервісу, формування довготривалих партнерських відносин і забезпечення стабільного та прибуткового функціонування підприємства на ринку.

Збутова діяльність відіграє важливу роль у забезпеченні сталого попиту на продукцію, виході на нові ринки та розширенні клієнтської бази, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує його стабільний розвиток.

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція постійно зростає, ефективне управління системою збутової діяльності підприємства виступає ключовим фактором досягнення успіху. Розв'язання цього завдання потребує глибокого розуміння специфіки збуту, ролі логістики, каналів реалізації та взаємодії зі споживачами. Дослідження функцій управління збутом дозволяє виявити шляхи підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства, задоволення попиту цільових споживачів і досягнення конкурентних переваг.

У цьому контексті доцільно розглянути ключові функції управління системою збутової діяльності підприємства, які спрямовані на реалізацію стратегічних і тактичних цілей організації (табл. 1.2).

Ці функції управління збутовою діяльністю допомагають підприємствам забезпечити ефективну роботу відділу збуту та досягти своїх стратегічних цілей на ринку. Вони також сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії, формуванню позитивного іміджу на ринку, а також покращенню співпраці з клієнтами та партнерами. Крім того, вони дозволяють підприємствам адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі, вчасно

реагувати на нові тренди та вимоги споживачів, а також ефективно використовувати ресурси для досягнення поставлених збутових цілей.

Таблиця 1.2

Основні функції управління збутовою діяльністю на підприємстві

№ з/п	Основні функції	Визначення
1	Планування збуту	Визначення обсягів продажу, каналів збуту, цільових ринків та стратегій просування.
2	Організація процесу збуту	Встановлення та управління каналами збуту (прямий, непрямий збут), забезпечення ефективної логістики і дистрибуції.
3	Визначення політики ціноутворення	Розробка цінових стратегій на основі ринкових умов, конкурентного середовища та вартості виробництва.
4	Моніторинг та аналіз продажів	Збір та аналіз даних про обсяг продажу, ефективність каналів збуту, визначення потреб клієнтів.
5	Управління відносинами з клієнтами	Розвиток і підтримка довгострокових відносин з клієнтами, управління лояльністю та підтримка післяпродажного сервісу.
6	Рекламно-просвітницька діяльність	Підтримка збуту через маркетингові кампанії, розробка рекламних акцій, що стимулюють попит.
7	Удосконалення збутової мережі	Розширення і оптимізація мережі дистриб'юторів, партнерів, роздрібних точок продажу.
8	Логістика і забезпечення постачання	Організація ефективного постачання товарів у торгові точки або безпосередньо до споживачів.
9	Оцінка результатів збуту	Оцінка ефективності діяльності через аналіз досягнення цілей продажу та виявлення можливостей для покращення.

Джерело: Розроблено автором за допомогою ресурсів [7, 8, 9]

У сучасному світі, де конкуренція на ринку зростає з кожним днем, ефективне управління збутовою діяльністю підприємства стає ключовим фактором успіху. Завдання цього управління не обмежуються лише організацією продажів, а охоплюють широкий спектр стратегічних та тактичних заходів. Впевнене вирішення цих завдань дозволяє підприємствам не лише займати стійку позицію на ринку, але і забезпечувати свою

конкурентоспроможність, розвиватися та розширюватися. У цьому контексті варто детальніше розглянути які саме завдання стоять перед управлінням системою збутової діяльності підприємства та як вони впливають на його стратегічну орієнтацію та конкурентні можливості.

Управління системою збутової діяльності підприємства включає в себе комплекс завдань, спрямованих на ефективне досягнення стратегічних та тактичних цілей. Першим і найважливішим завданням є формування цілей підприємства та розробка шляхів їх досягнення. Це включає в себе повернення капіталовкладень, отримання прибутку, виходу на нові ринки, збільшення частки підприємства на ринку, а також впровадження нових товарів або послуг.

Також важливим аспектом є розробка організаційної структури збутового відділу, що включає чітке визначення повноважень та відповідальності працівників за виконання збутових заходів. Це сприяє не лише внутрішній координації та злагодженості в роботі відділу, а й забезпечує ефективне виконання збутових стратегій та завдань підприємства в цілому. Ретельне встановлення ролей та функцій сприяє оптимізації процесів та забезпечує виконання збутових завдань з вищою якістю та ефективністю.

Проведення аналізу ринкових умов, попиту, конкурентної обстановки та споживчої поведінки є важливою складовою стратегічного управління. Цей процес дозволяє підприємству глибше зрозуміти потреби, очікування та уподобання своїх клієнтів, а також спрогнозувати та адаптуватися до змін, що відбуваються на ринку.

Такий аналіз створює можливість для розробки ефективних збутових стратегій та рекламних кампаній, спрямованих на максимізацію ринкової привабливості продукції або послуг підприємства.

Для успішної розробки та реалізації збутових програм стосовно створення та освоєння нових засобів виробництва необхідно не лише визначити стратегії продажу, але й ретельно проаналізувати ринок, виявити

потреби споживачів та визначити найбільш ефективні канали комунікації з аудиторією.

Також важливо розробити рекламні кампанії, що націлені на привернення уваги до нового продукту або послуги, а також інші заходи у межах збутової діяльності, спрямовані на формування попиту та позиціонування бренду на ринку. Лише інтегрований підхід до планування та реалізації збутових програм забезпечить успішне впровадження нових засобів виробництва та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Планування закупівель матеріальних та технічних ресурсів є ключовим етапом управління збутовою діяльністю підприємства. Це охоплює ідентифікацію потреб у ресурсах для виробництва продукції або надання послуг, аналіз ринкової ситуації та управління відносинами з постачальниками. Основною метою є забезпечення якості продукції та відповідності рівню споживчого попиту шляхом ефективного використання ресурсів та оптимізації закупівельних процесів.

Формування виробничого плану є важливим кроком у координації збутових стратегій із виробничими можливостями підприємства. Це передбачає визначення обсягів виробництва, розподіл ресурсів і розробку графіків виробництва відповідно до збутових планів та очікувань споживачів. Належне планування виробництва дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни попиту та забезпечувати виробничу потужність для задоволення потреб ринку.

Визначення системи стимулювання працівників є важливим чинником мотивації персоналу до досягнення збутових цілей підприємства. Це включає розробку програм заохочення за досягнення конкретних збутових показників, таких як збільшення обсягів реалізації, розширення клієнтської бази, підвищення рівня задоволеності споживачів тощо. Ефективно організована система стимулювання сприяє підвищенню результативності збутової діяльності та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Отже, наведені поняття та їх взаємозв'язок підкреслюють важливість ретельного аналізу ринку, формування збутових стратегій і розробки програм реалізації продукції для досягнення поставлених завдань. Також було підкреслено значення системного підходу до управління збутовою діяльністю як важливого елементу стратегічного управління підприємством. Вивчення цих аспектів дає змогу керівництву ефективно спрямовувати ресурси на розвиток збутової політики, що відповідає потребам ринку та сприяє зростанню конкурентоспроможності й успішності підприємства.

1.2. Класифікація збутових моделей та їх вплив на формування збутової стратегії підприємства

Збутова модель – це структурований підхід до організації процесу реалізації продукції або послуг, який визначає, яким чином товар надходить від виробника до кінцевого споживача. Вибір збутової моделі безпосередньо впливає на ефективність реалізації, витрати підприємства, швидкість обслуговування клієнтів і рівень прибутку. Успішне формування збутової стратегії неможливе без чіткого розуміння типів збутових моделей і їх особливостей.

Основні класифікації збутових моделей:

1. За напрямом руху товару:
 - прямиий збут (direct selling): продукція реалізується безпосередньо кінцевому споживачеві без участі посередників (через власні торгові точки, інтернет-магазини, виїзну торгівлю).
 - непрямий збут (indirect selling): передбачає використання посередників (дистриб'юторів, дилерів, оптовиків, роздрібних мереж).
2. За рівнем охоплення ринку:
 - інтенсивна модель: максимальне охоплення ринку шляхом залучення великої кількості посередників.

- селективна модель: відбір обмеженої кількості партнерів для збуту, які відповідають певним критеріям.

- ексклюзивна модель: співпраця з одним або кількома ексклюзивними партнерами у певному регіоні чи сегменті.

3. За способом організації збуту:

- традиційна модель: збут організовується через класичні канали – оптову та роздрібну торгівлю.

- цифрова (електронна) модель: збут здійснюється через онлайн-канали – маркетплейси, власні сайти, соціальні мережі.

- гібридна модель: поєднання традиційних та цифрових каналів для досягнення більшої гнучкості та охоплення.

Кожна збутова модель передбачає певний підхід до побудови стратегії, зокрема:

- Витрати. Прямий збут зменшує витрати на посередників, але потребує значних інвестицій у персонал, логістику й ІТ-інфраструктуру.

- Контроль. Чим ближчий контакт із кінцевим споживачем, тим більший контроль над якістю обслуговування та ціноутворенням.

- Швидкість та масштабованість. Непрямі канали забезпечують швидкий вихід на нові ринки, проте обмежують гнучкість управління.

- Цільова аудиторія. Обрані канали збуту мають відповідати звичкам і очікуванням цільового споживача.

Таким чином, вибір збутової моделі має здійснюватися з урахуванням специфіки продукції, особливостей ринку, фінансових можливостей підприємства та стратегічних цілей. Правильна комбінація моделей забезпечує ефективне охоплення ринку, підвищує конкурентоспроможність та сприяє сталому розвитку підприємства.

Популярні збутові моделі для підприємств з їхньою короткою характеристикою, перевагами та недоліками наведено у таблиці 1.3.

Популярні збутові моделі для підприємств, з їхньою короткою характеристикою, перевагами та недоліками

Назва моделі	Характеристика	Переваги	Недоліки
Прямий збут	Продаж товарів безпосередньо споживачу без посередників (через власні канали)	Повний контроль, тісний контакт із клієнтом, вищий прибуток	Високі витрати на логістику, персонал і організацію каналів
Через посередників	Продаж через дистриб'юторів, дилерів, оптовиків або роздрібні мережі	Швидкий вихід на ринок, ширше охоплення	Менший контроль, залежність від партнерів, нижча маржа
Інтернет-збут	Продаж через власний сайт, маркетплейси, соціальні мережі	Низькі витрати, зручність для клієнтів, широка аудиторія	Конкуренція в онлайн-середовищі, потреба в ІТ-ресурсах
Франчайзинг	Передача права використання бренду партнерам у форматі франшизи	Швидке масштабування, мінімальні інвестиції з боку головного підприємства	Втрата часткового контролю, ризик зниження якості послуг/товарів
Мобільна/виїзна торгівля	Продаж через тимчасові точки (ярмарки, мобільні магазини, автолавки тощо)	Гнучкість, вихід у нові регіони	Обмежена кількість товарів, сезонність, логістичні труднощі
Гібридна модель	Поєднання кількох каналів (онлайн і офлайн, прямий та непрямий збут)	Гнучкість, покриття більшої частини ринку, диверсифікація ризиків	Складність в управлінні, потреба в узгодженні цінової політики

Джерело: створено автором за допомогою [12, 13, 14].

Збутові моделі відіграють важливу роль у прогнозуванні та визначенні перспектив розвитку підприємства на основі аналізу ринку, поведінки споживачів і внутрішніх показників діяльності. Вони слугують основою для розробки стратегій організації каналів реалізації продукції, вибору найбільш ефективних методів просування товарів до споживачів, підвищення рівня обслуговування клієнтів та розширення збутової мережі. Такий підхід дає змогу підприємствам залишатися конкурентоспроможними та досягати ключових бізнес-цілей.

Побудовані на основі даних і аналітичних досліджень, збутові моделі дозволяють глибше зрозуміти споживчі запити, оцінити потенціал різних каналів збуту, виявити логістичні та організаційні переваги, а також визначити оптимальні шляхи досягнення цільових показників реалізації продукції. Це сприяє ефективному реагуванню на зміни ринкової ситуації, утриманню клієнтів і досягненню стабільного зростання підприємства.

Різноманіття збутових моделей суттєво впливає на управління збутовою стратегією підприємства, оскільки надає гнучкий інструментарій для планування, координації та вдосконалення збутової діяльності. Вони допомагають обрати доцільні способи доставки продукції до кінцевого споживача, оптимізувати логістичні процеси, розробити ефективні заходи стимулювання продажів та адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Урахування різних типів збутових моделей дозволяє підприємствам формувати конкурентні переваги та забезпечувати досягнення стратегічних завдань на цільових ринках.

1.3. Принципи, підходи та методи управління збутовою діяльністю підприємства

Управління збутовою діяльністю є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством і спрямоване на забезпечення ефективної реалізації продукції, задоволення попиту споживачів та досягнення

запланованих обсягів продажів. Щоб система збуту функціонувала стабільно та результативно, її побудова повинна ґрунтуватися на певних принципах, застосуванні сучасних підходів і ефективних методів.

Принципи управління збутовою діяльністю:

1. Цільова орієнтація – збутова діяльність повинна відповідати стратегічним цілям підприємства, таким як зростання обсягів продажів, вихід на нові ринки або підвищення рівня клієнтського обслуговування.
2. Системність – управління збутом охоплює взаємопов'язані елементи: планування, організацію, мотивацію, контроль та аналіз.
3. Гнучкість – здатність оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, споживчого попиту та діяльності конкурентів.
4. Економічна доцільність – оптимізація витрат на збутову діяльність при забезпеченні її максимальної ефективності.
5. Наукова обґрунтованість – прийняття рішень має базуватися на аналізі статистичних даних, прогнозуванні та дослідженнях ринку.
6. Комплексність – врахування впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на збутову діяльність (виробничі потужності, логістика, попит, конкуренція, законодавство тощо).

Підходи до управління збутовою діяльністю:

- Процесний підхід – розгляд збуту як сукупності взаємопов'язаних процесів: від планування продажів до задоволення потреб клієнта.
- Ситуаційний підхід – адаптація збутової стратегії до конкретних ринкових умов, особливостей продукції чи поведінки споживачів.
- Маркетинговий підхід – інтеграція збутової діяльності у загальну маркетингову стратегію підприємства, з урахуванням позиціонування товару та цільової аудиторії.
- Інноваційний підхід – впровадження нових технологій, цифрових рішень (CRM, ERP), автоматизація процесів збуту.
- Клієнтоорієнтований підхід – фокус на індивідуальні потреби клієнтів, сервісну підтримку та довгострокові відносини.

Методи управління збутовою діяльністю:

1. Аналітичні методи – аналіз ринку, конкурентів, споживчого попиту, ефективності каналів збуту.
2. Прогнозні методи – статистичне прогнозування обсягів продажу, сезонності, змін у попиті.
3. Нормативно-планові методи – складання планів продажів, визначення квот, бюджету на збут.
4. Організаційні методи – формування структури збутового відділу, розподіл функціональних обов'язків, розробка стандартів взаємодії з партнерами.
5. Економічні методи – розрахунок собівартості збуту, управління ціноутворенням, стимулювання збуту (знижки, бонуси, премії).
6. Мотиваційні методи – створення системи стимулювання персоналу збутового підрозділу за досягнення встановлених показників.
7. Контрольні методи – аудит збутової діяльності, оцінка ефективності збутових каналів, аналіз виконання планів.

Таким чином, ефективне управління збутовою діяльністю передбачає використання системного підходу, що базується на поєднанні теоретично обґрунтованих принципів, адаптивних підходів до зміни ринкової ситуації та комплексного використання сучасних управлінських методів. Лише в такому випадку підприємство зможе підвищити свою конкурентоспроможність, оптимізувати витрати та забезпечити стабільне зростання обсягів реалізації.

Основні принципи управління збутовою діяльністю підприємства наведено у таблиці 1.4.

Основні принципи управління збутовою діяльністю підприємства

Принцип	Сутність
Цільова орієнтація	Збутова діяльність повинна бути спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства, таких як збільшення обсягів продажів, вихід на нові ринки, підвищення рівня обслуговування клієнтів.
Системність	Збут охоплює різні етапи, від планування до контролю результатів, і має бути організований як взаємопов'язана система процесів.
Гнучкість	Необхідність швидко реагувати на зміни попиту, конкуренції та умов ринку, адаптуючи стратегії збуту до нових обставин.
Економічна доцільність	Всі дії в рамках збутової діяльності повинні бути економічно обґрунтованими, спрямованими на максимізацію прибутку та мінімізацію витрат.
Наукова обґрунтованість	Рішення в збутовій діяльності повинні базуватись на даних аналізу та прогнозах, що дозволяє мінімізувати ризики та максимізувати ефективність.
Комплексність	Управління збутом повинно враховувати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів (попит, конкурентне середовище, логістика, зміни в законодавстві тощо).
Прозорість	Всі процеси збутової діяльності повинні бути зрозумілими та відкритими для зацікавлених сторін, щоб забезпечити довіру та ефективність роботи.
Клієнтоорієнтованість	Врахування потреб і бажань клієнтів на всіх етапах збуту, що дозволяє не тільки залучати нових покупців, а й підтримувати лояльність існуючих.

Джерело: створено автором за допомогою [16, 17, 18].

Орієнтація на споживача в контексті збутової діяльності фокусується на потребах, вимогах і задоволенні споживачів через канали реалізації продукції. Це означає, що управління збутом повинно постійно аналізувати ринок, визначати потреби клієнтів і оперативно реагувати на них, пропонуючи відповідні товари, послуги та умови їхньої реалізації.

Систематичний підхід до управління збутом передбачає, що всі етапи збутової діяльності повинні бути взаємопов'язаними й послідовними. Це включає не лише планування збутових заходів, а й їхню реалізацію, контроль

за виконанням і аналіз результатів, що дозволяє вдосконалювати стратегії та оптимізувати процеси збуту.

Ефективне управління збутовою діяльністю передбачає інтеграцію всіх зусиль на різних рівнях організації та у всіх її функціональних підрозділах. Такий підхід допомагає створити єдину стратегію збуту, яка буде спрямована на досягнення загальних цілей підприємства та забезпечення стабільного зростання обсягів продажу.

Управління збутом має бути орієнтоване на досягнення стратегічних цілей підприємства та створення конкурентних переваг через ефективні канали збуту. Це означає, що всі заходи, спрямовані на збут продукції, повинні підтримувати загальну стратегію розвитку компанії та її позиціонування на ринку.

Впровадження інновацій у збутові стратегії дозволяє підприємствам виходити за межі традиційних підходів і забезпечувати конкурентні переваги. Інновації можуть включати нові канали збуту, інноваційні стратегії просування, або покращення процесів доставки продукції споживачам.

Управління збутом повинно здійснювати раціональне використання всіх ресурсів підприємства – людських, фінансових і матеріальних, для досягнення максимальних результатів у продажах та ефективності збутових процесів.

Застосування цих принципів сприяє не лише залученню нових клієнтів, але й забезпечує стабільний розвиток на ринку, підвищення конкурентоспроможності та досягнення поставлених збутових цілей.

Методи оцінки ефективності збутової діяльності мають важливе значення для забезпечення відповідності збутових заходів стратегічним цілям підприємства і забезпечення максимального виходу на ринок.

Розглянемо основні методи оцінки ефективності збутової діяльності та їх значення для сучасного бізнесу (таблиця 1.5).

**Методи оцінки ефективності збутової діяльності
та їх значення для сучасного бізнесу**

Метод оцінки	Суть методу	Значення для сучасного бізнесу
Аналіз обсягу продажів	Оцінка кількості реалізованої продукції у натуральному або грошовому вираженні	Визначає рівень попиту, дозволяє виявити сезонність і коригувати стратегії збуту
Рентабельність збуту	Визначення співвідношення прибутку до витрат на збут	Показує ефективність витрат на збутову діяльність і рівень прибутковості продажів
Аналіз частки ринку	Порівняння обсягу збуту компанії з ринковими показниками	Дозволяє оцінити конкурентоспроможність і позиціонування компанії на ринку
Коефіцієнт оборотності товарних запасів	Визначення швидкості реалізації товарів	Допомагає оптимізувати складські запаси та уникати затоварення
Аналіз каналів збуту	Оцінка ефективності різних каналів реалізації продукції	Дозволяє виявити найефективніші канали та оптимізувати витрати на логістику та маркетинг
Клієнтська задоволеність	Вимірювання рівня задоволення споживачів (опитування, зворотній зв'язок)	Забезпечує лояльність клієнтів, сприяє покращенню сервісу та довгостроковій співпраці
Вартість залучення клієнта (CAC)	Розрахунок витрат на залучення одного нового клієнта	Дозволяє контролювати ефективність маркетингових і збутових кампаній
Життєва цінність клієнта (CLV)	Прогноз прибутку, який принесе клієнт за весь період співпраці	Дає можливість планувати довгострокову стратегію роботи з клієнтською базою

Джерело: створено автором за допомогою [19, 20]

Ці методи допомагають отримати глибше розуміння споживачів, їхніх потреб і уподобань, що в свою чергу сприяє розробці більш ефективних маркетингових стратегій.

Для цього використовуються різноманітні показники, що дозволяють глибоко проаналізувати та оцінити результативність маркетингової діяльності. Оцінка цих показників дозволяє не лише визначити успішність виконання поставлених цілей, а й виявити потенційні можливості для подальшого розвитку та удосконалення стратегій маркетингу.

Для комплексної оцінки результативності маркетингових стратегій поширеним є використання наступних показників [21].

Показник обізнаності про продукт (brand awareness) вимірює рівень усвідомлення споживачами конкретного товару або послуги. Він вказує на те, наскільки добре відомий продукт серед цільової аудиторії. Чим вищий рівень обізнаності про продукт, тим більше можливостей для залучення нових клієнтів та збільшення частки на ринку.

Показник споживачів, які спробували продукт до покупки (test-drive) вказує на кількість клієнтів, які мали змогу ознайомитися з продуктом або послугою перед придбанням. Це важливо для товарів, які потребують демонстрації або тестування перед покупкою, таких як техніка, автопродукція чи інші складні товари.

Показник відтоку клієнтів (churn) вимірює відсоток клієнтів, які припинили купувати товар або послугу протягом певного періоду. Він дозволяє оцінити рівень задоволеності клієнтів та ефективність стратегій утримання клієнтів у процесі збуту.

Рівень задоволеності клієнтів (CSAT, customer satisfaction) оцінює, наскільки задоволені клієнти продуктом або послугою після покупки. Цей показник можна виміряти через опитування, відгуки або інші методи збору даних. Високий рівень задоволеності допомагає підтримувати лояльність клієнтів та покращує репутацію компанії на ринку.

Темпи залучення клієнтів (take rate) вказують на відсоток клієнтів, які приймають пропозицію чи акцію, запропоновану компанією. Цей показник важливий для оцінки ефективності промоакцій та стратегії привернення нових покупців.

Показник прибутку (profit) визначає чистий дохід, отриманий після вирахування всіх витрат від загального доходу. Він є основним показником фінансової ефективності підприємства.

Чиста дисконтована вартість (NPV) вимірює загальну вартість проекту або інвестиції з урахуванням часової вартості грошей, що дозволяє оцінити довгострокову вигоду від інвестицій.

Внутрішня норма прибутковості (IRR) вказує на процентну ставку, за якої чиста дисконтована вартість проекту дорівнює нулю. Це важливий показник для оцінки прибутковості інвестицій.

Ці показники є важливими інструментами для оцінки ефективності збутової діяльності. Їх застосування дає компаніям можливість отримати цінну інформацію про ефективність своїх збутових стратегій, задоволеність клієнтів та фінансові результати. Аналіз цих показників допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення процесів збуту та досягнення бізнес-цілей.

Висновки до розділу 1

Досліджено основні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства. Визначено, що управління збутом передбачає систематичний та цілеспрямований підхід до планування, впровадження та контролю збутових заходів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства на ринку. Ключові функції управління збутовою діяльністю, такі як аналіз ринку, розробка збутових програм та стимулювання працівників, визначено як основні елементи успішного управління збутом.

Розглянуто різноманітні моделі збуту, що дозволяють формулювати стратегії та тактики збутової діяльності. Кожна з цих моделей впливає на управління збутовою стратегією підприємства, визначаючи пріоритети, цілі та методи взаємодії з ринком і споживачами. Використання різних моделей збуту дає підприємствам можливість адаптуватися до змін на ринку та досягати конкурентних переваг.

Управління збутовою діяльністю базується на ряді принципів, що допомагають підприємствам ефективно взаємодіяти зі споживачами, а також досягати своїх стратегічних цілей на ринку. Орієнтація на споживачів, систематичний підхід до управління, аналіз ринкових умов, інтеграція збутових зусиль, стратегічний підхід, інновації та оптимізація ресурсів – це основні принципи, які визначають успішне управління збутом. Застосування цих принципів не лише сприяє приверненню уваги споживачів, але й забезпечує стабільний розвиток підприємства на ринку та підвищення його конкурентоспроможності.

Управління збутовою діяльністю вимагає поєднання теоретичних знань, аналітичних навичок та практичного досвіду для ефективного використання ресурсів і досягнення успіху на ринку. Розуміння основних принципів та застосування різноманітних моделей збуту дає підприємствам можливість побудувати стратегії, що відповідають вимогам сучасного бізнесу та сприяють досягненню конкурентної переваги.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз його фінансово-господарської діяльності

Кондитерська корпорація ROSHEN є одним з найбільших виробників кондитерських виробів у світі. В її складі знаходяться українські фабрики (Київська, Кременчуцька, Бориспільська та два виробничі майданчики у Вінниці), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), Bonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина), а також Вінницький молочний завод, який постачає фабрикам натуральну високоякісну молочну сировину.

Корпорація виготовляє понад 320 видів кондитерських виробів, серед яких шоколадні та желейні цукерки, карамель, ірис, шоколадні плитки і батончики, печиво, вафлі, бісквітні рулети, тістечка та торти. Деякі з цих продуктів є унікальними для українського ринку. Загальний обсяг виробництва становить близько 300 тисяч тонн на рік. Виробничі процеси у ROSHEN забезпечуються передовими технологіями та сучасним високопродуктивним обладнанням, що дозволяє дотримуватись точних рецептів і гарантувати найвищу якість продукції.

Всі виробничі об'єкти корпорації відповідають міжнародним стандартам якості та безпеки харчових продуктів і мають відповідні сертифікати. Впроваджено систему управління якістю, що відповідає стандарту ISO 9001:2008, а також систему управління безпечністю харчових продуктів за стандартом ISO 22000:2005. Ці сертифікати підтверджують відповідність на кожному з виробничих майданчиків компанії.

Кожна кондитерська фабрика корпорації оснащена системами контролю якості та проведення необхідних досліджень. Розробка технологій і випуск

високоякісних виробів здійснюється кваліфікованими фахівцями, які проходять атестацію та навчання в спеціалізованих закордонних центрах.

Продукція ROSHEN позиціонується як високоякісна та здобула визнання як на внутрішньому ринку України, так і за її межами. Вона успішно експортується на ринки Європи, Північної Америки (США, Канада), Азії (Китай, Японія, Південна Корея), країн СНД та інших регіонів. Така глобальна присутність є важливою складовою стратегії міжнародного розширення бренду ROSHEN.

Для оцінки ефективності та стабільності функціонування ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» важливо проаналізувати основні техніко-економічні показники, які відображають ключові аспекти діяльності підприємства, включаючи обсяги виробництва, ефективність використання ресурсів, фінансову стабільність та конкурентоспроможність. Детальні показники наведені в табл. 2.1, що дозволяють краще зрозуміти ситуацію на ринку та визначити напрямки подальшого розвитку підприємства.

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
за 2021-2024 рр.**

Показник	Роки				Темпи приросту, %		
	2021	2022	2023	2024	2022- 2021 рр.	2023- 2022 рр.	2024- 2023 рр.
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн., в тому числі:	638 817	979 286	903 195	1 272 251	0,53	-0,08	0,41
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	556 236	863 265	775 911	1 111 465	0,55	-0,10	0,43
3. Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	82 581	116 021	127 284	160 786	0,40	0,10	0,26
4. Чистий прибуток, тис. грн.	5 257	25 779	-984	11 387	3,90	-1,04	-12,57
5. Активи, тис. грн., в тому числі:	3 001 846	3 166 353	3 114 538	3 165 126	0,05	-0,02	0,02
- необоротні	2 682 355	2 954 377	2 897 462	2 945 122	0,10	-0,02	0,02
- оборотні	319 491	211 976	217 076	220 004	-0,34	0,02	0,01
6. Власний капітал, тис. грн.	1 892 673	1 918 452	1 917 468	2 429 162	0,01	0,00	0,27
7. Позиковий капітал, тис. грн.	1 109 173	1 247 901	1 197 070	735 964	0,13	-0,04	-0,39
8. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,84	0,73	1,06	1,17	-0,13	0,45	0,10
9. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1 090	1113	981	1236	0,02	-0,12	0,26
10. Фонд оплати праці, тис. грн.	323 058	442 969	388 308	604 330	0,37	-0,12	0,56
11. Середньомісячна заробітна плата працівника, тис. грн.	24,70	33,17	32,99	40,75	0,34	-0,01	0,24
12. Продуктивність праці, тис. грн./осіб	705,09	750,03	631,04	670,12	0,06	-0,16	0,06

Джерело: Розроблено автором за допомогою ресурсу [23,24,25,26]

Аналіз цієї таблиці, що відображає основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2021-2024 років, дозволяє виявити кілька ключових тенденцій і змін у фінансовій та виробничій діяльності підприємства.

Згідно з наведеними даними, чистий дохід від реалізації продукції за цей період демонструє значні коливання. Зростання чистого доходу на 53% у 2021 році свідчить про успішність маркетингових стратегій і збільшення обсягів продажу, проте підвищення собівартості на 55% вказує на зростання витрат на виробництво чи постачання сировини. Зниження чистого доходу на 8% у 2022 році може бути результатом зниження попиту на продукцію або неефективних збутових заходів, тоді як збільшення собівартості на 55% також свідчить про підвищення витрат. Зростання чистого доходу на 41% у 2024 році може свідчити про вжиті успішні заходи після 2022 року, однак підвищення собівартості на 43% вимагає уваги щодо зменшення витрат або пошуку більш ефективних джерел сировини.

Підприємству слід ретельно аналізувати ці коливання та впроваджувати відповідні заходи для підтримки прибутковості та стабільності в майбутньому, такі як оптимізація витрат, вдосконалення продукції, удосконалення збутових стратегій та можливу диверсифікацію бізнесу (рис. 2.1).

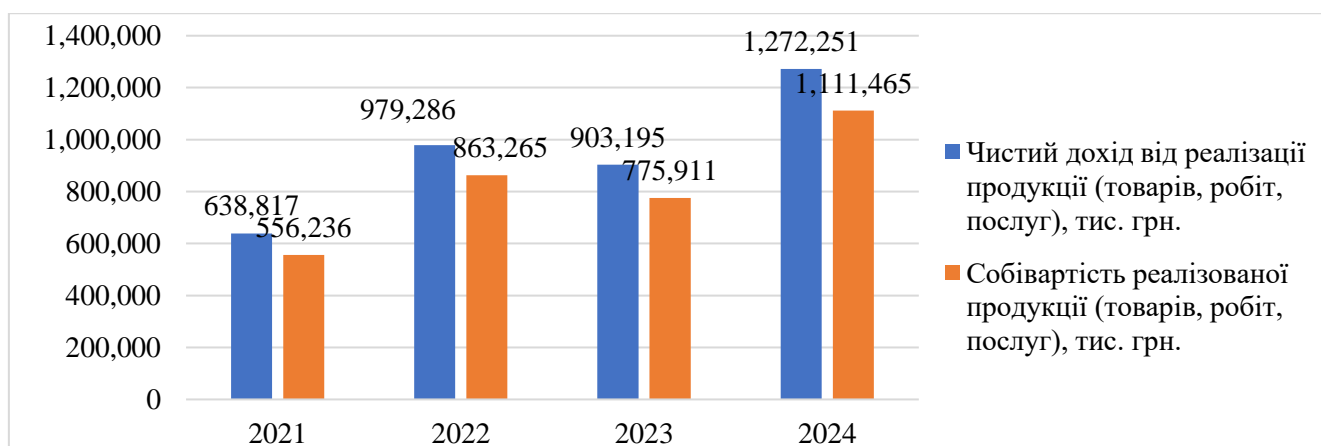


Рис. 2.1. Аналіз тенденцій чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021–2024 роки.

Джерело: Розроблено із використанням [23, 24, 25, 26]

Згідно з даними, представленими на рис. 2.2, у 2021 році валовий прибуток зріс на 40%, у 2022 році – на 10%, а в 2023 році – на 26%. Така позитивна динаміка може свідчити про зростання обсягів виробництва й реалізації продукції, а також про підвищення цінової ефективності. Водночас показники чистого прибутку демонструють суттєві коливання: різке зростання на 390% у 2021 році, ймовірно, пов'язане з одноразовими доходами, зокрема від реалізації активів, зокрема нерухомості. У подальші роки спостерігалось зниження: на 104% у 2022 році та на 125% у 2023 році, що може бути наслідком зростання витрат або падіння обсягів продажів. Такі коливання підкреслюють необхідність ефективного управління витратами, удосконалення виробничих процесів та перегляду збутової політики для досягнення стабільної прибутковості підприємства в перспективі.

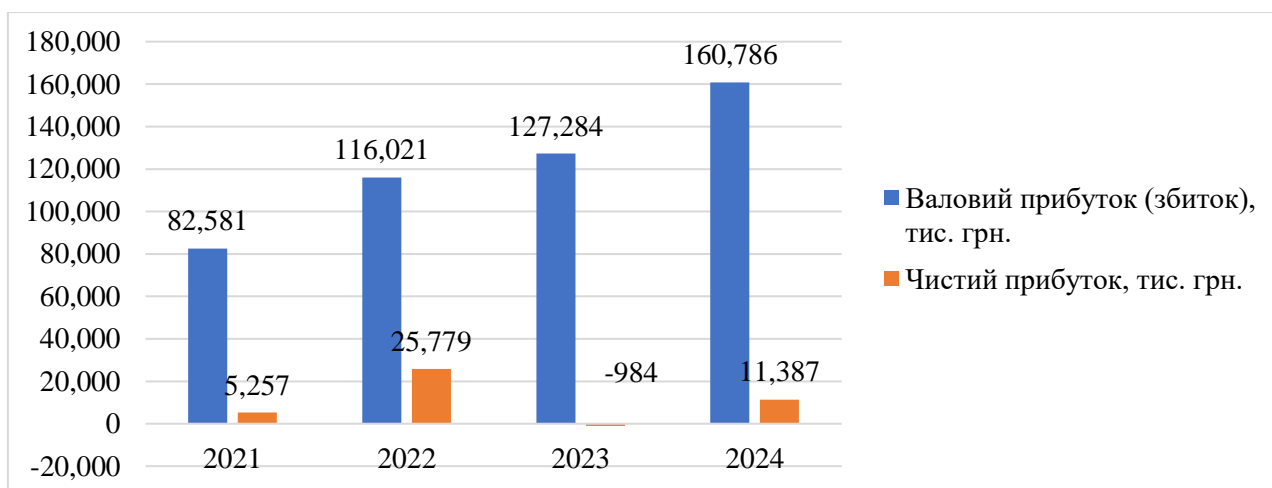


Рис. 2.2. Оцінка динаміки валового та чистого прибутку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2021–2024 роках.

Джерело: Розроблено із використанням [23, 24, 25, 26]

Аналіз динаміки активів підприємства засвідчує незначне зниження в 2022 році, коли їх обсяг становив 51 815 тис. грн. Проте вже у 2024 році спостерігається відновлення зростання: активи досягли 3 165 126 тис. грн., що майже відповідає рівню 2022 року. Якщо ж порівняти ці показники з даними 2021 року, коли обсяг активів складав 30 001 846 тис. грн., можна констатувати загальну тенденцію до поступового зростання. Така динаміка свідчить про

фінансову стабільність підприємства та наявність передумов для його подальшого розвитку. Водночас, задля збереження позитивного вектора, доцільно зосередити увагу на підвищенні ефективності управління активами та раціональному їх використанні для досягнення стратегічних цілей. (рис. 2.3)

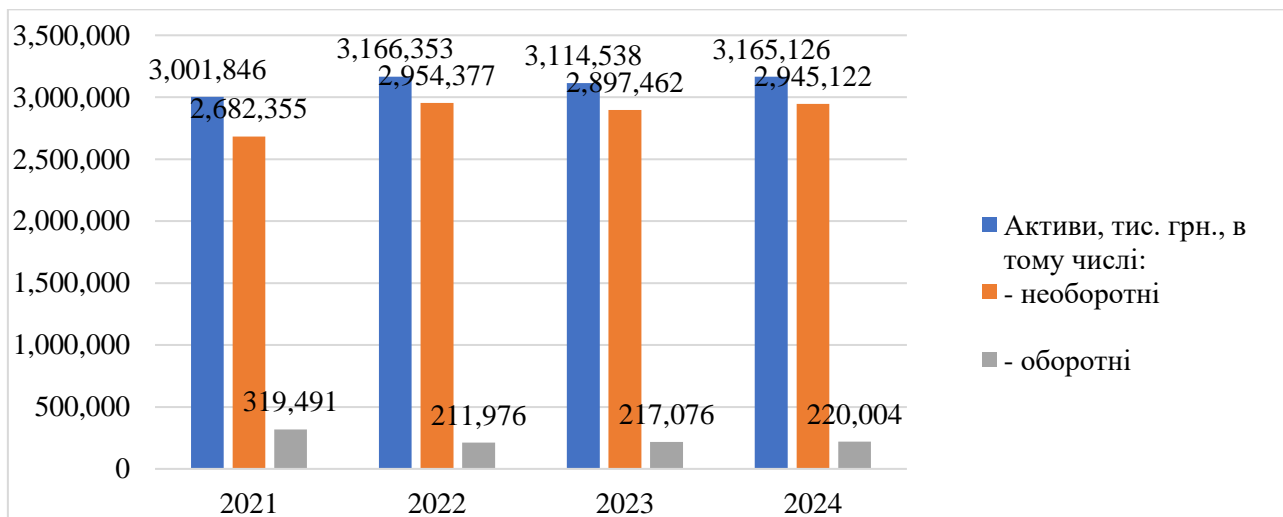


Рис. 2.3. Зміни в структурі оборотних і необоротних активів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2021–2024 роках.

Джерело: Розроблено із використанням [23,24,25,26]

Аналіз динаміки власного та позикового капіталу підприємства за 2021–2023 роки свідчить про відносну стабільність цих показників. Обсяг власного капіталу коливався в межах від 1 890 000 до 1 918 000 тис. грн, тоді як позиковий капітал змінювався у діапазоні від 1 100 713 до 1 197 070 тис. грн. У 2024 році зафіксовано зростання власного капіталу до 2 429 162 тис. грн, що може свідчити про посилення фінансової самостійності підприємства. Одночасно відбулося скорочення позикового капіталу до 735 964 тис. грн, що, вірогідно, вказує на зменшення залежності від зовнішнього фінансування. Така тенденція є позитивною ознакою, адже зростання частки власних коштів підвищує фінансову стійкість компанії. Утім, для підтримання цього курсу важливо своєчасно оцінювати ризики, удосконалювати підходи до управління капіталом і забезпечувати ефективне використання наявних ресурсів для реалізації стратегічних фінансових цілей (рис. 2.4)

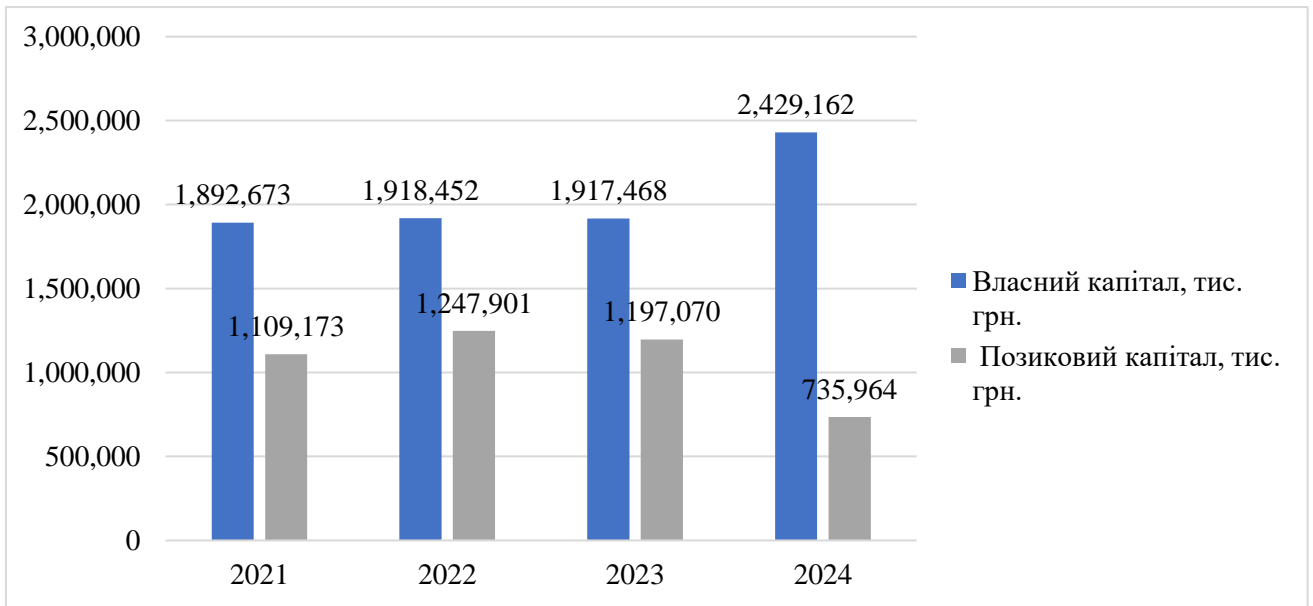


Рис. 2.4. Аналіз руху власного і залученого капіталу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2021–2024 рр.

Джерело: Розроблено із використанням [23, 24, 25, 26]

Витрати на одну гривню реалізованої продукції демонструють коливальну динаміку впродовж аналізованого періоду. Так, у 2022 році цей показник знизився до 0,73 грн у порівнянні з 0,84 грн у 2021 році, що може свідчити про підвищення виробничої ефективності або зменшення витрат на сировину та виготовлення продукції. Водночас у 2023 році відбулося значне зростання витрат – до 1,06 грн, а у 2024 році – ще більше, до 1,17 грн. Таке підвищення може бути зумовлене подорожчанням сировини, збільшенням виробничих або інших операційних витрат. З одного боку, ріст витрат може відображати процеси розвитку або масштабування виробництва. З іншого – він вказує на необхідність посилення контролю за витратами та підвищення ефективності виробничих процесів для збереження фінансової стійкості й прибутковості підприємства. (рис. 2.5)

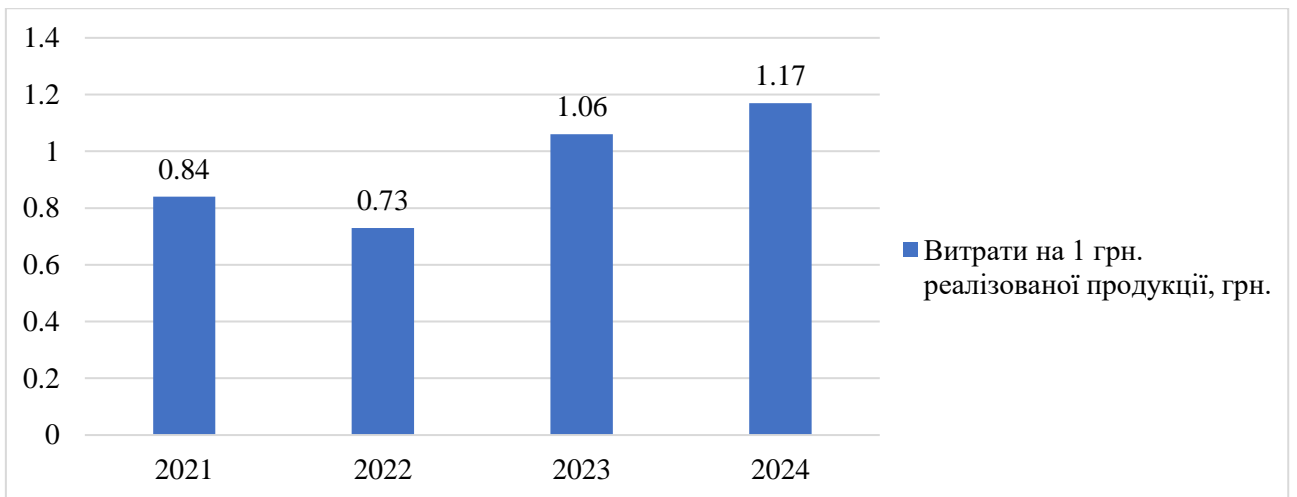


Рис. 2.5. Зміни витрат на 1 гривню реалізованої продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2021–2024 роках.

Джерело: Розроблено із використанням [23,24,25,26]

Упродовж 2021–2022 років середньооблікова чисельність працівників залишалася стабільною, коливаючись у межах від 1090 до 1113 осіб. Однак у 2023 році відбулося її скорочення до 981 особи, що, ймовірно, стало наслідком негативного впливу повномасштабного вторгнення росії та загострення збройного конфлікту, які спричинили еміграцію частини персоналу за кордон. Водночас у 2024 році спостерігалось зростання цього показника до 1236 осіб, що може свідчити про стабілізацію ситуації на підприємстві та ефективність кадрової політики. (рис. 2.6)

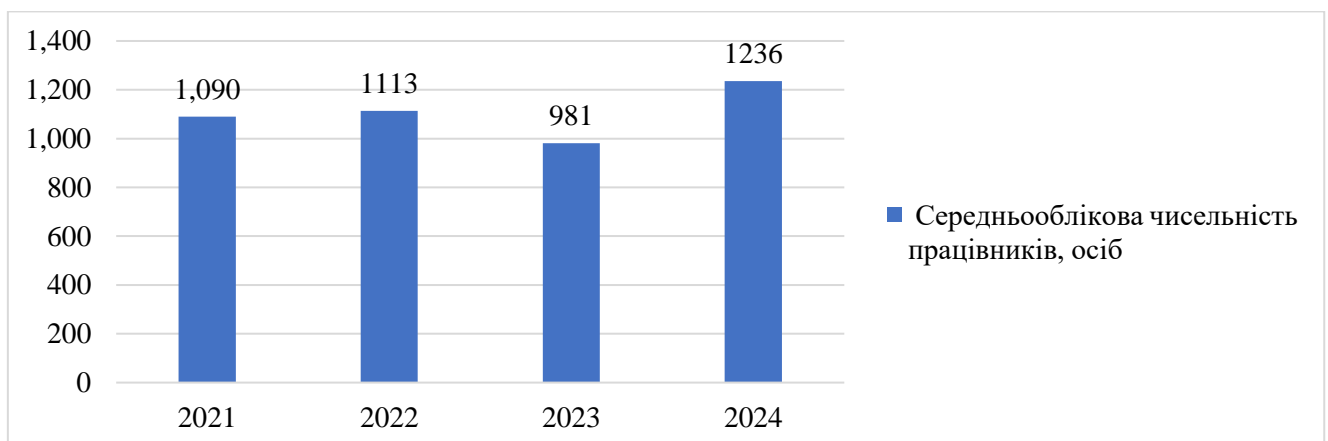


Рис. 2.6. Тенденції у динаміці середньооблікової чисельності персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» протягом 2021–2024 років.

Джерело: Розроблено із використанням [23,24,25,26]

У 2021 році фонд оплати праці становив 323 058 тис. грн, а вже у 2022 році зріс до 442 969 тис. грн. Проте у 2023 році спостерігалось його зниження до 388 308 тис. грн, що, ймовірно, було зумовлено змінами в економічному середовищі або впровадженням нових стратегічних підходів компанії. У 2024 році показник знову продемонстрував зростання, досягнувши 604 300 тис. грн, що може свідчити про покращення фінансових результатів та позитивні зміни в діяльності підприємства. (рис. 2.7)

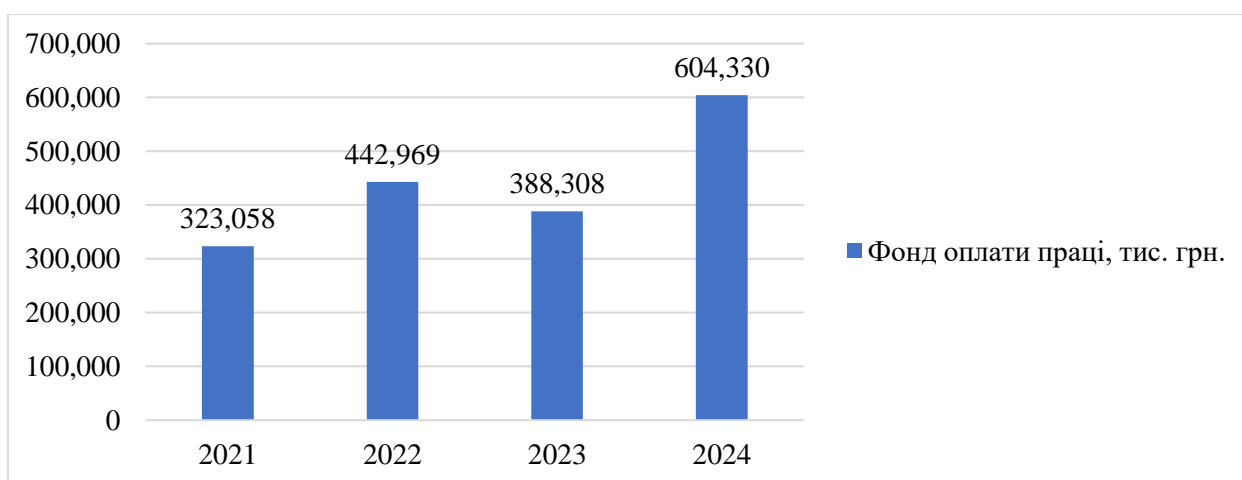
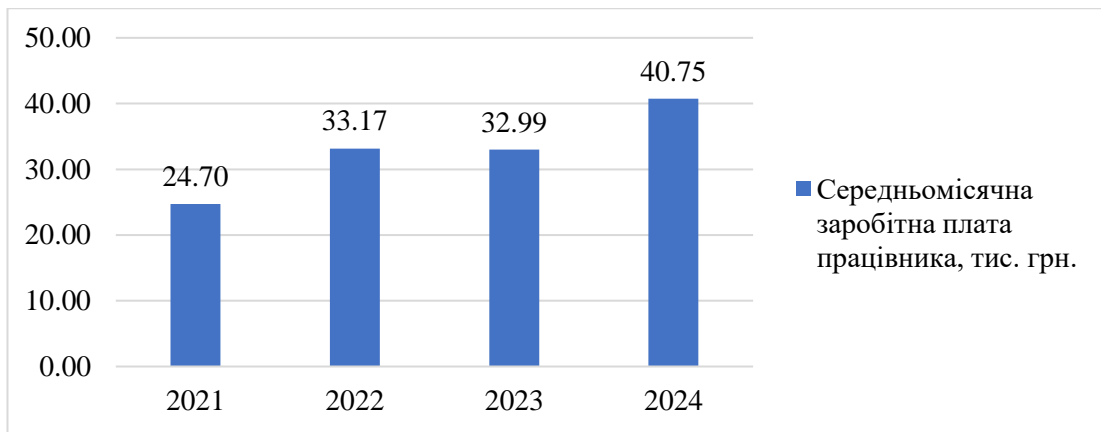


Рис. 2.7. Тенденції формування фонду оплати праці ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у період 2021-2024 роках.

Джерело: Розроблено із використанням [23, 24, 25, 26]

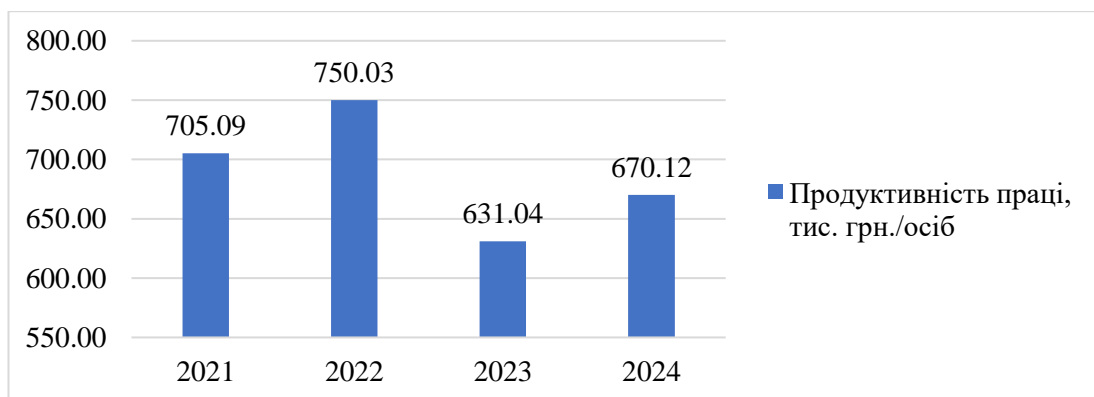
Аналіз динаміки середньомісячної заробітної плати працівників свідчить, що у 2020–2021 роках спостерігалось її істотне зростання – на 33,17 тис. грн, що може бути результатом стабільної економічної діяльності підприємства або ефективного використання ресурсів. У 2022 році рівень середньомісячної заробітної плати знизився до 32,99 тис. грн, що, ймовірно, відображає тимчасові труднощі, пов'язані з економічною ситуацією або внутрішніми змінами у стратегії компанії. У 2023 році показник знову пішов на підвищення, досягнувши 40,75 тис. грн, що може свідчити про відновлення стабільності та покращення умов праці на підприємстві (рис. 2.8)



**Рис. 2.8. Зміни середньомісячної заробітної плати працівників
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2021–2024 роках.**

Джерело: Розроблено із використанням [23, 24, 25, 26]

У 2022 році продуктивність праці становила 750,03 грн на одну особу, що свідчить про ефективне використання виробничих ресурсів і належний рівень трудової віддачі. Водночас у 2023 році відбулося значне зниження цього показника до 631,04 грн на одного працівника, що могло бути спричинене скороченням обсягів виробництва, технологічними ускладненнями або зниженням ефективності ресурсного забезпечення. У 2024 році показник знову демонструє зростання, досягнувши 670,12 грн на одну особу. Таке покращення може свідчити про позитивні зрушення в організації виробництва, підвищення кваліфікації персоналу чи впровадження сучасних управлінських підходів. (рис. 2.9)



**Рис. 2.9. Тенденції продуктивності праці працівників
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».**

Джерело: Розроблено із використанням [23, 24, 25, 26]

На основі аналізу ключових показників діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021-2024 роки можна зробити низку висновків. Зокрема, незважаючи на певні коливання таких показників, як фонд оплати праці та середньомісячна заробітна плата, загалом простежується тенденція до зростання виробничих потужностей та підвищення ефективності праці. Скорочення окремих показників у 2023 році, зокрема продуктивності праці та фонду оплати праці, ймовірно, пов'язане з впливом зовнішніх чинників, серед яких економічні труднощі та військовий конфлікт. Водночас у 2024 році спостерігається позитивна динаміка, що може свідчити про стабілізацію діяльності підприємства та підвищення ефективності управління.

Окремої уваги заслуговують зміни в обсягах виробництва, експорті продукції та динаміці ринкової частки компанії на міжнародному рівні. У таблиці 2.2 подано аналіз динаміки рентабельності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021–2024 роки.

Таблиця 2.2

Аналіз зміни показників рентабельності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у період 2021-2024 років

Показники,%	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2023 -2022, %	Відхилення 2024 -2023, %
Рентабельність активів	0,24	0,84	0,82	0,36	-0,02	-0,56
Рентабельність продажів по чистому прибутку	0,82	2,63	-0,11	0,01	-1,04	-1,08
Рентабельність власного капіталу	0,38	1,35	-0,05	0,52	-1,04	-11,21
Рентабельності продукції	1,15	1,13	1,16	1,14	0,03	-0,02

Джерело: Розроблено із використанням [23, 24, 25, 26]

Вивчаючи зміну рентабельності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у період з 2021 по 2024 рік, можна виокремити різноманітні тенденції та фактори, які вплинули на її коливання. Зокрема, рентабельність активів та рентабельність продажів по чистому прибутку демонструють фінансову ефективність підприємства та його здатність генерувати прибуток за рахунок використання ресурсів. Протягом цього періоду рентабельність активів виявила нестабільність, знизившись у 2024 році до 0,36, в той час як у 2022-2023 роках цей показник становив 0,82-0,84%. Це може бути наслідком змін у стратегії управління активами та більш ефективного їх використання в окремі періоди.

Зміни можна спостерігати і в динаміці рентабельності продажів по чистому прибутку, де у 2023 році показник різко знизився до -0,11%, але в 2024 році трохи відновився до позитивного значення 0,01%. Це може бути зумовлено різними факторами, зокрема змінами в ціновій політиці, витратній структурі чи конкурентному середовищі, а також економічними труднощами через воєнний стан і повномасштабне вторгнення росії.

Особливу увагу варто звернути на рентабельність власного капіталу, яка також демонструє нестабільність. Проте загальна тенденція вказує на відновлення після падіння у 2023 році до -0,05%, з подальшим зростанням до 0,52% у 2024 році, хоча показник не досягнув рівня 2022 року (1,35%).

Що стосується рентабельності продукції, то цей показник залишався досить стабільним, коливаючись в межах 1,13-1,16%, що може свідчити про стабільність виробничих процесів та ефективне управління витратами на підприємстві.

Таким чином, коливання рентабельності свідчать про труднощі, з якими стикалося підприємство, однак здатність адаптуватися та відновлюватися є важливими факторами його фінансової стабільності і розвитку. Наступним етапом був аналіз динаміки чистого прибутку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2021-2024 роки, який представлений у таблиці 2.3.

**Зміна чистого прибутку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен» у період 2021-2024 років**

Показника	Період			
	2021	2022	2023	2024
Валовий прибуток від операційної діяльності, тис.грн	82581	116021	127284	160786
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн.	(6939)	16289	3662	7154
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток), тис.грн	7353	30283	(984)	13793
Чистий прибуток, тис.грн	5257	25 779	(984)	11387

Джерело: Розроблено із використанням [23,24,25,26]

На рис. 2.10. наведено зміну показників прибутковості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

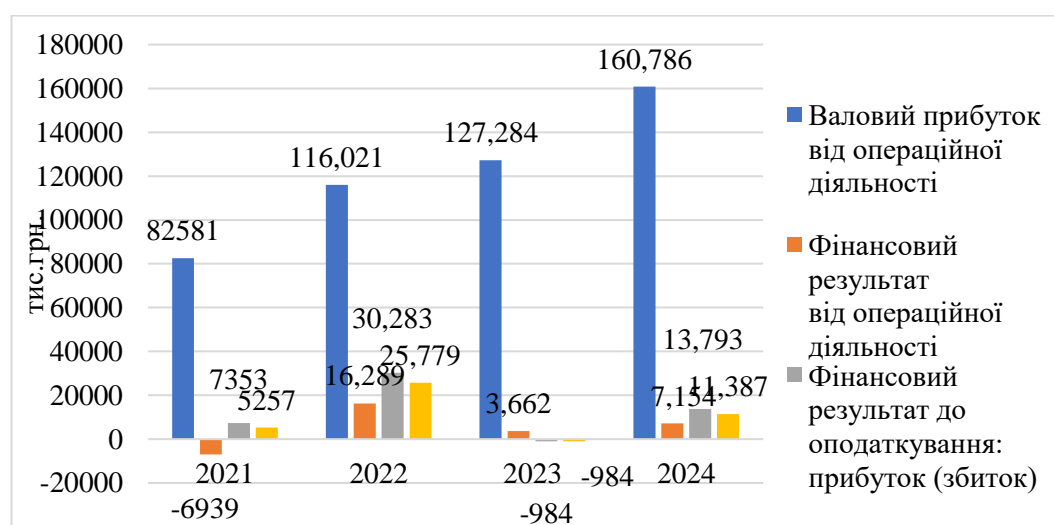


Рис. 2.10. Зміна показників прибутковості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021-2024 рр.

Джерело: Розроблено із використанням [23,24,25,26]

Аналізуючи зміни чистого прибутку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період з 2021 по 2024 рік, можна виокремити кілька основних тенденцій та змін. По-перше, валовий прибуток від операційної діяльності, який відображає загальний дохід від продажу продукції без урахування витрат, демонструє стабільне зростання протягом зазначеного періоду. У 2023 році він становив 127 284 тис. грн, а в 2024 році різко зріс до 160 786 тис. грн. Це може бути результатом як збільшення обсягів продажів, так і підвищення цін на продукцію. Водночас фінансовий результат від операційної діяльності, що відображає чистий дохід після врахування всіх витрат, показує коливання. Хоча загальна тенденція є позитивною, у 2023 році спостерігалось зниження до 3 662 тис. грн, що може бути спричинене збільшенням витрат або іншими негативними факторами фінансової діяльності.

Фінансовий результат до оподаткування демонструє схожі коливання. У 2023 році було зафіксовано від'ємне значення цього показника – збиток у розмірі -984 тис. грн, але в 2024 році він відновився і становив 13 793 тис. грн. Це могло бути пов'язано з різними факторами, зокрема змінами в податковому законодавстві або витратами на рекламу та маркетинг, а також з урахуванням геополітичних умов, таких як введення воєнного стану в Україні. Чистий прибуток, що враховує всі витрати та доходи, також відображає коливання протягом періоду. Позитивний прибуток у 2021 році (5 257 тис. грн) та 2022 році (25 779 тис. грн) різко змінився на збиток у 2023 році (-984 тис. грн), але в 2024 році відновився і становив 11 387 тис. грн. Це може бути наслідком різних факторів, таких як зміни в структурі витрат, цінах на сировину або конкурентному середовищі. Загалом, динаміка чистого прибутку свідчить про певні труднощі, з якими стикалося підприємство, однак вона також показує здатність компанії адаптуватися та відновлюватися в складних умовах ринкової конкуренції.

2.2. Оцінка внутрішнього середовища та виклики в управлінні збутовою діяльністю на прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» постійно розвиває свою товарну лінійку шляхом розширення асортименту та впровадження нових продуктів на ринок, що сприяє залученню уваги споживачів. Більшість продукції компанії представлена в економному та середньому ціновому сегменті, водночас вона є конкурентоспроможною альтернативою популярним брендам.

По-перше, слід зазначити, що асортимент продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» орієнтований на споживачів, які регулярно споживають кондитерські вироби в повсякденному житті.

Асортимент фабрики складається виключно з кондитерських виробів і поділяється на три основні товарні групи: шоколадні вироби (32 позиції), карамельні вироби (15 позицій) та вироби з борошна (34 позиції). Найбільший попит серед споживачів та найбільший обсяг продажу має група «Вироби з борошна».

Продаж готової продукції здійснюється через систему збуту, що включає кілька етапів: після виробництва кондитерські вироби надходять на склад, звідки їх транспортують до покупців. Транспортування може здійснюватися за допомогою транспортних засобів фабрики, транспорту покупця або контейнерів під час реалізації на торгових майданчиках. Для більш детального аналізу товарного асортименту було проведено дослідження асортименту продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що наведене в таблиці 2.4.

Асортимент продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

№	Класифікація виробів	Вид
1	Шоколадні вироби	Цукерки : «Червоний мак», «Ромашка», «Монблан», «Ліщина», «Konafetto», «Кара-Кум», «Candy Nut», «Galaretka», «Johnny Krocker»
		Цукерки в коробках: «Сувенірний набір «Ко-ко-го-ко», «Dolce Vita», «Київ», «Київ вечірній», «Монблан», «Ukrainian Traditions», «Truffle», «Chocolateria», «Стріла Подільська», «Асорті», «Вишня з вишневим лікером», «Комплімент», «Moments», «Shooters»
		Шоколадні плитки і батончики: («Шоколадні батончики», «Шоколадні медалі», «Шоколадні сувенірні набори», «Шоколад молочний «Tidbit», «Шоколад чорний в плитках 85 г.», «Шоколад молочний в плитках «Ласті», «Шоколад молочний плитках з наповнювачами», «Шоколад пористий в плитках»
2	Карамельні вироби	Карамельні та желейні цукерки: «Шалена бджілка», «Корівка», «Ірис «Milky Splash», «Цитрусовий мікс», «Карамель «CoffeeLike», «Джеллі», Карамель «Рачки»,
		Зефір та мармелад: «Зефір класичний», «Зефір в шоколадній глазури», «Зефір з ананасовою начинкою», «Зефір рожевий», «Зефір грушевий», «Пташине молоко», «Мармелад Асорті», «Мармелад Апельсинові та лимонні дольки»
3	Вироби з борошна	Печиво та вафлі: «Вафельні трубочки «Konafetto», «Вафлі «Wafers», «Вафельний батончик «Roshetto», Печиво «Lovita Jelly», Печиво «Lovita Classic», Печиво Lovita Cake
		Бісквіти і рулети: «Бісквіт «Too Cool Choco Fest», «Бісквіт «Too Cool Milk Party», «Бісквіт «Too Cool Strawberry Splash», «Бісквіт «Празький», «Бісквіт «П'янка вишня», «Бісквіт «Золотий ключик», «Рулети «Празький», «Рулети «Золотий ключик», «Рулети «Тірамісу», «Рулети «П'янка вишня»
		Торти та тістечка: «Київський», «Горіховий», «Грильж», «Празький», «Трюфельний», «Золотий ключик», «Шахівниця», «Вишня в шоколаді», «Наполеон», «Гранд десерт», «Лимонний», «Тістечка «Еклер», «Тістечка «Шокомілк», «Тістечка «Брауні», «Тістечка «Заварні», «Десерти»

Джерело: Розроблено із використанням [27].

На сьогодні ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є одним з лідерів серед українських виробників кондитерських виробів для загального споживання. Широкий асортимент задовольняє навіть найвибагливіших споживачів завдяки великій глибині пропозицій. Продукція фабрики вирізняється високим рівнем схожості між товарами, що дозволяє створити гармонійний асортимент. Різноманіття та насиченість асортименту дозволяють задовольнити потреби споживачів у кондитерських виробах різного смаку та вартості. Така різноманітність відображена у великій кількості асортиментних груп, що забезпечує споживачів якісними солодощами.

Асортимент продукції, що випускається ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2024 році представлена на рисунку 2.11.

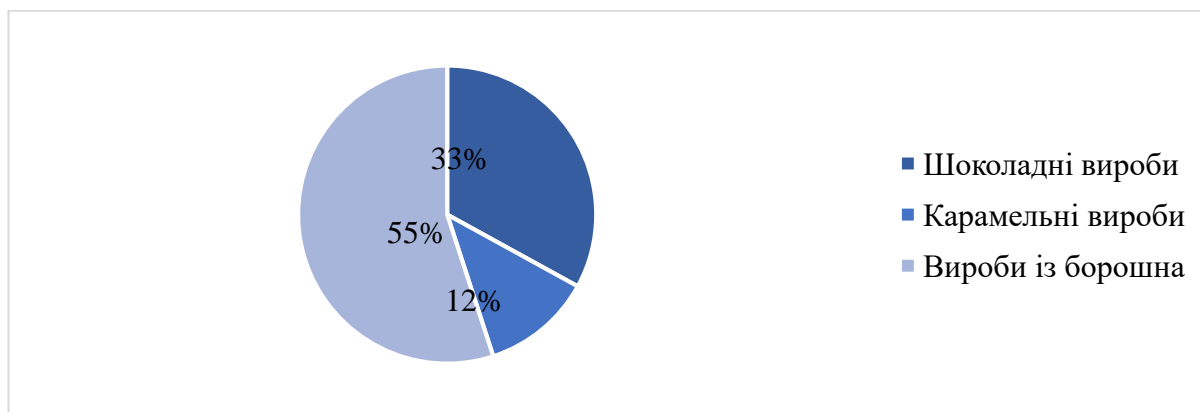


Рис. 2.11. Асортимент продукції, виробленої ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2024 році

Джерело: Розроблено із використанням [27]

Основна частина виробничих потужностей ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» спрямована на виготовлення борошняних виробів, зокрема тортів та тістечок, які займають понад 55% загального обсягу виробництва. Шоколадні вироби також мають важливе значення в асортименті підприємства, їх виробництво становить близько 33% обсягу.

Продукція компанії орієнтована на широкий спектр споживачів з різними рівнями доходів, охоплюючи як низький, так і середній та високий рівні доходів серед міських мешканців України. Окрім того, значна частина продукції експортується за кордон, що свідчить про активну міжнародну присутність підприємства та готовність до розширення на зовнішні ринки. Такий підхід до розподілу виробничих потужностей і ринків збуту є стратегічним кроком, спрямованим на оптимізацію збутової діяльності, максимізацію прибутковості та розширення географії бізнесу.

Далі проаналізуємо особливості управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» через призму напрямів збуту (рис. 2.12).

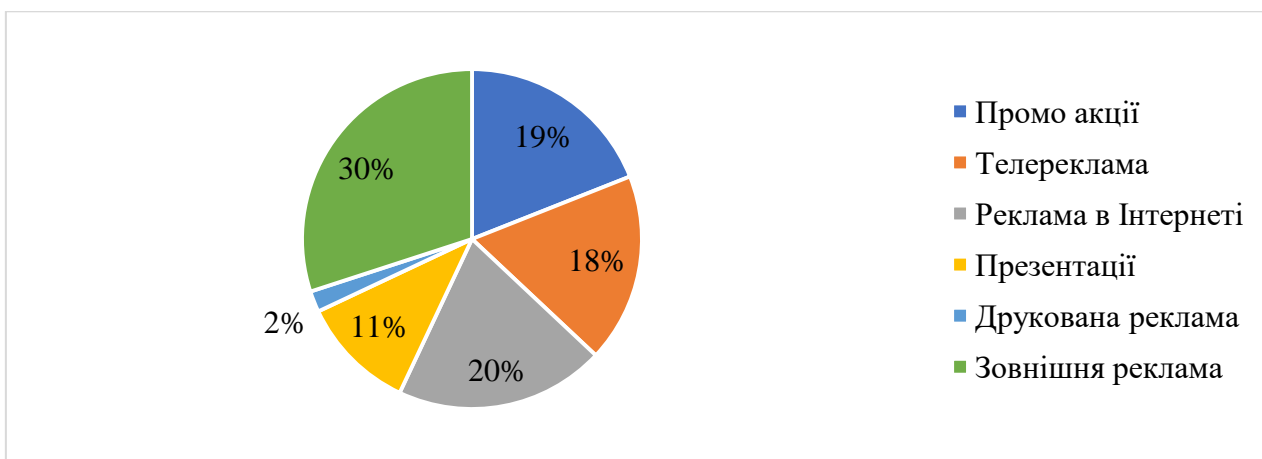


Рис. 2.12. Показники ефективності використання рекламних засобів

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2024 році.

Джерело: Розроблено із використанням [28]

Основну частину бюджетних витрат ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» компанія направляє на інтернет-рекламу та зовнішню рекламу. Ці канали є більш ефективними, ніж телереклама, оскільки більшість потенційних покупців більше часу проводять в Інтернеті або на вулиці, а не за переглядом телевізора.

Аналіз рекламної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» показує, що всі рекламні заходи узгоджуються з організаційною та

комерційною діяльністю місцевих рекламних служб, таких як друковані видання, газети та телеканали, на яких розміщуються рекламні оголошення компанії. Навіть в умовах економічних труднощів підприємство продовжує активно здійснювати рекламні кампанії. Однак для покращення результативності цих заходів необхідно розробити більш чітку рекламну стратегію. Крім того, компанія активно бере участь у національних соціальних проектах, таких як державні свята, ярмарки та конкурси. Великомасштабні рекламні кампанії та використання PR-інструментів не тільки підвищують впізнаваність бренду, а й зміцнюють лояльність споживачів, формуючи позитивний імідж компанії серед цільової аудиторії. Керівництво ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» оцінює ефективність рекламних кампаній через маркетингові дослідження та опитування, оскільки думка споживачів є найбільш об'єктивною оцінкою їхнього успіху.

Проведений SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» виявив кілька ключових аспектів, що потребують уваги, зокрема в контексті збутової діяльності. Однією з проблем є обмежена географічна присутність та висока собівартість продукції, що може ускладнити розширення ринків збуту і знижує конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Крім того, зростаюча конкуренція в кондитерській галузі ускладнює залучення нових клієнтів, що може обмежувати зростання прибутковості та розвитку ринку.

Водночас компанія має достатні фінансові ресурси для покращення свого становища, зокрема для впровадження нових технологій виробництва та розширення географії присутності. Серед сильних сторін підприємства варто відзначити високу впізнаваність бренду, що сприяє залученню уваги споживачів і формуванню лояльності. Крім того, широкий асортимент продукції дозволяє задовольняти різноманітні потреби споживачів, а наявність виробничих потужностей за кордоном забезпечує доступ до міжнародних ринків і допомагає диверсифікувати діяльність.

Після проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища було визначено сильні та слабкі сторони підприємства за допомогою SWOT-аналізу, який представлено на рис. 2.13.

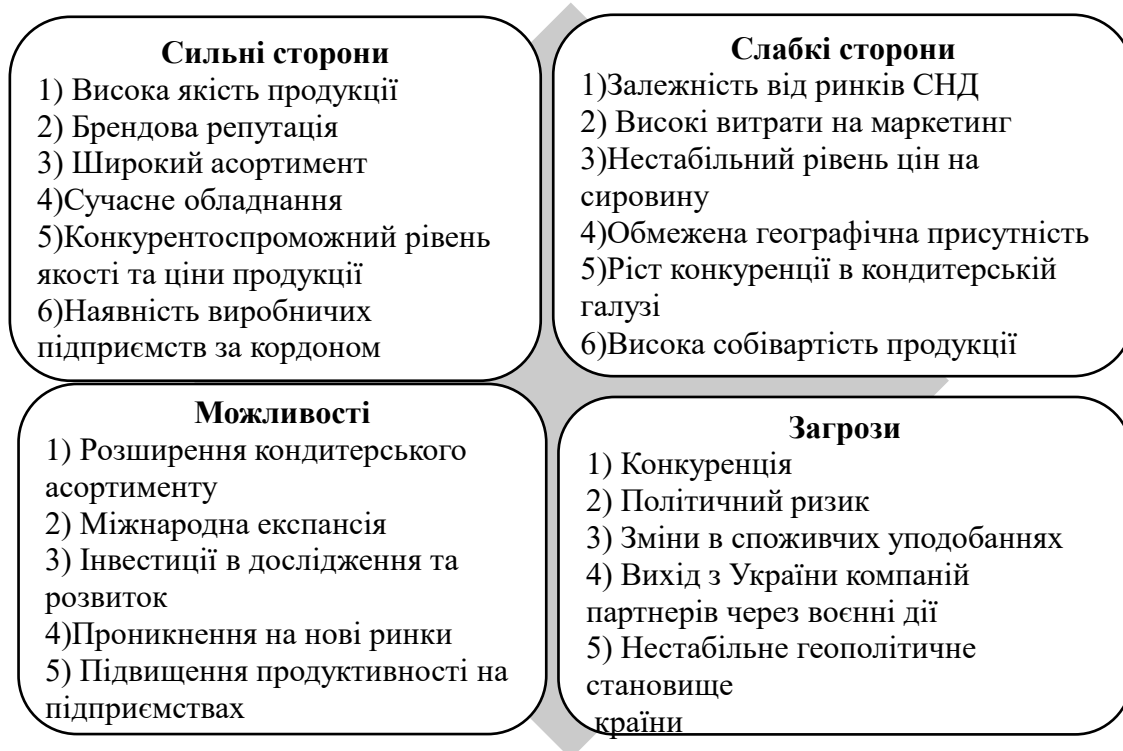


Рис. 2.13. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища за допомогою SWOT-аналізу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: Розроблено автором

Підприємство має можливості для подальшого розвитку, зокрема через розширення асортименту кондитерських виробів, вихід на нові ринки та міжнародну експансію. Збільшення асортименту може допомогти залучити більше клієнтів і розширити ринковий вплив. Міжнародна експансія дозволяє знизити ризики та створити стабільніші умови для розвитку бізнесу.

Проте підприємство також стикається з низкою загроз. Зміни в споживчих уподобаннях можуть знизити попит на певні види продукції, що вимагає від компанії постійного моніторингу та адаптації до ринкових тенденцій. Вихід партнерських компаній з України через воєнні дії може порушити ланцюги постачання і спричинити труднощі у виробничих

процесах. Нестабільна політична та економічна ситуація в Україні може також вплинути на рівень довіри до бізнесу та залучення інвестицій.

Для забезпечення успішного розвитку підприємство повинно активно працювати над вирішенням своїх слабких сторін та максимально використовувати свої сильні сторони. Дослідження проблем управління збутовою діяльністю допоможе ідентифікувати найбільш актуальні завдання і можливості для вдосконалення збутових ініціатив компанії.

Можливі проблеми управління збутовою діяльністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлені на рис. 2.14.

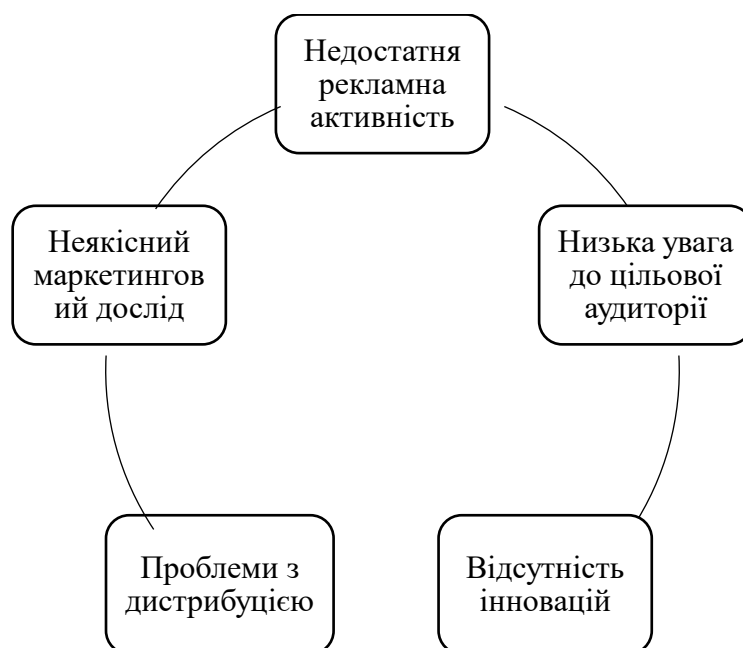


Рис. 2.14. Можливі проблеми управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Джерело: Розроблено із використанням [28]

Недостатня активність у сфері збуту може бути спричинена кількома факторами, які негативно впливають на ефективність збутової діяльності підприємства. По-перше, обмежений бюджет на збут може обмежувати можливості підприємства в ефективній організації постачання та просування продукції на ринку. Наприклад, недостатнє фінансування може обмежити можливість розширення мережі збуту, включаючи нові торгові точки або канали продажу.

По-друге, нестача ресурсів для організації та виконання збутових кампаній може призвести до недостатньої ефективності у використанні наявних можливостей, таких як належне управління каналами збуту, цілеспрямованість продажу та взаємодія з клієнтами.

Додатково, проблеми можуть виникати через неправильно сформовану стратегію збуту, коли підприємство не акцентує увагу на важливості розвитку збутової мережі або не розуміє потреби своїх кінцевих споживачів. Якщо підприємство не враховує специфіку своїх клієнтів, це може призвести до низької ефективності продажів, оскільки збутові стратегії не відповідатимуть вимогам цільової аудиторії.

Відсутність інновацій у процесах збуту також може негативно впливати на конкурентоспроможність підприємства. Без оновлення та вдосконалення методів збуту підприємство може відставати від конкурентів. Постійні зміни в уподобаннях споживачів вимагають швидкої адаптації збутових процесів для забезпечення своєчасного та ефективного постачання продукції.

Проблеми з логістикою та дистрибуцією можуть суттєво ускладнити збутову діяльність. Неоптимізована система постачання і розподілу товарів може привести до затримок у доставці продукції або відсутності її на полицях магазинів. Це, у свою чергу, може знизити доступність товарів для споживачів і призвести до зниження продажів, а також до зменшення популярності бренду.

Неякісні дослідження ринку можуть стати ще однією проблемою. Неправильний аналіз ринку або невірне визначення потреб споживачів може призвести до неправильного вибору стратегій збуту, що не відповідатимуть реальним вимогам ринку. Це може включати в себе неправильне позиціонування товару, неефективне використання каналів збуту або розміщення продукції на ринку.

Усі ці проблеми можуть обмежити можливості збуту продукції підприємства, знизити ефективність продажів та погіршити взаємини з

кінцевими споживачами, що вплине на загальний фінансовий результат компанії.

2.3. Оцінка результативності збутової діяльності підприємства

Оцінка ефективності збутової діяльності в контексті контролю за реалізацією та впровадженням стратегій збуту на підприємствах торгівлі передбачає аналіз ключових показників та їх порівняння з попередніми даними або стандартами галузі. Це включає в себе оцінку таких факторів, як ефективність каналів збуту, темпи зростання обсягів продажів, зміни у споживчому попиті, рівень задоволеності клієнтів, конкурентні переваги підприємства та інші важливі аспекти, які визначають успішність стратегій збуту та їх реалізацію.

Для оцінки ефективності управління збутовою діяльністю на зовнішньому ринку в таблицях 2.5 і 2.6 були розраховані основні показники діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Таблиця 2.5

Експорт кондитерських виробів

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у період 2022-2024 років

Роки	Експорт, млрд. грн.	Місткість світового ринку, млрд. грн.
2022	0,082	178,29
2023	0,079	181
2024	0,083	183,71

Джерело: Розроблено автором із використанням [28]

У табл. 2.6 зазначені основні показники збутової діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022-2024 роки для розрахунку показників з табл. 2.7

Основні показники збутової діяльності**ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022-2024 рр.**

Роки	Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	Витрати на збут, тис.грн.	Чистий прибуток, тис. грн
2022	979 286	7 984	25 779
2023	903 195	7 231	(984)
2024	1 272 251	11 677	11 387

Джерело: Розроблено із використанням [28].

Оцінити процес управління маркетинговою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку можна за допомогою наступних показників:

1. Ринкова частка підприємства, РЧ:

$$РЧ_{2022} = (0,082/178,29)*100=0,05\%$$

$$РЧ_{2023} = (0,079/181)*100=0,04\%$$

$$РЧ_{2024} = (0,083/183,71)*100=0,05\%$$

2. Коефіцієнт зміни обсягів експорту, кЗОЕ:

$$Кзое_{2022} = 0,076/0,082= 0,93$$

$$Кзое_{2023} = 0,082/0,079= 1,04$$

$$Кзое_{2024} = 0,079/0,083= 0,95$$

3. Ефективність реалізації товарів, ЕРТ:

$$ЕРТ_{2022} = 979286/7 984= 122,66 \text{ тис.грн}$$

$$ЕРТ_{2023} = 903195/7 231= 123,37 \text{ тис.грн}$$

$$ЕРТ_{2024} = 1272251/11 677= 108,95 \text{ тис.грн}$$

4. Рівень рентабельності товарообороту, РТ:

$$РТ_{2022}=(25779/979286)*100=2,63\%$$

$$PT_{2023} = ((-984) / 903195) * 100 = -0,11\%$$

$$PT_{2024} = (11387 / 1272251) * 100 = 0,9\%$$

5. Частка експорту в загальному товарообороті, ЧЕ:

$$ЧЕ_{2022} = 0,082 / 0,236 = 0,35 \text{ млрд.грн.}$$

$$ЧЕ_{2023} = 0,079 / 0,257 = 0,31 \text{ млрд.грн.}$$

$$ЧЕ_{2024} = 0,083 / 0,245 = 0,34 \text{ млрд.грн.}$$

Надалі у табл. 2.7 були зведені розраховані дані для порівняльного аналізу показників ефективності управління маркетинговою діяльністю на зовнішньому ринку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022 - 2024 рр.

Таблиця 2.7

Показники ефективності управління збутовою діяльністю на зовнішньому ринку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022 -2024 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2022	2023	2024	2023 від 2022	2024 від 2023	2023 від 2022	2024 від 2023
Ринкова частка підприємства,%	0,05	0,04	0,05	-0,01	0,01	-0,2	0,25
Коефіцієнт зміни обсягів експорту	0,93	1,04	0,95	0,11	-0,09	0,12	-0,09
Ефективність реалізації товарів, тис.грн	122,66	123,37	108,95	0,71	-14,42	0,01	-0,12
Рівень рентабельності товарообороту,%	2,63	-0,11	0,9	-2,74	1,01	-1,04	-9,18
Частка експорту в загальному товарообороті, млрд.грн	0,35	0,31	0,34	-0,04	0,03	-0,114	0,10

Джерело: Розроблено із використанням [24, 25, 26]

Ринкова частка ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на міжнародному ринку у період з 2022 по 2024 роки показує певні коливання. У 2023 році компанія досягла зростання, що свідчить про успішне розширення і закріплення позицій на зовнішніх ринках. Однак, у 2023 році було зафіксовано невелике зниження на 20%, що може бути спричинене змінами в конкурентному середовищі або економічними факторами. Проте, у 2024 році спостерігалось суттєве збільшення ринкової частки на 25%, що свідчить про ефективність реалізованих стратегічних рішень та поліпшення збутової діяльності. Ці коливання підкреслюють важливість постійного моніторингу конкурентної ситуації і оперативного реагування на зміни на ринку для забезпечення стабільного зростання та підтримки конкурентоспроможності компанії. (рис. 2.15).

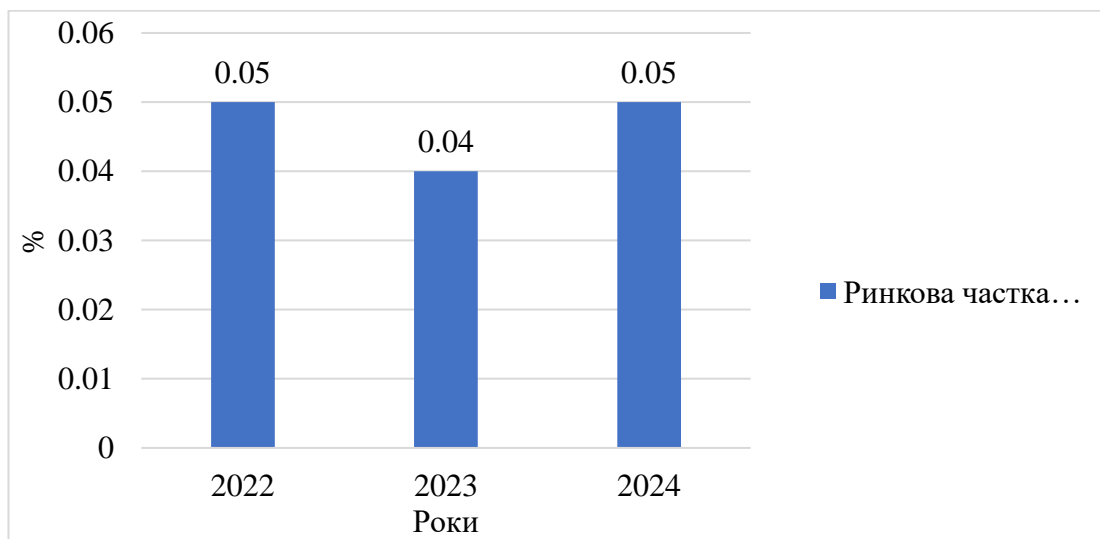


Рис. 2.15. Ринкова частка підприємства на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022-2024 роки

Джерело: Розроблено із використанням [24,25,26]

Ринкова частка ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в період з 2022 по 2024 роки зазнала коливань. У 2022 році компанія зафіксувала зростання, що свідчить про успішне розширення її присутності на ринку. Водночас, у 2023 році спостерігалось незначне зниження частки, ймовірно,

через зміни в конкурентному середовищі або економічні фактори. Однак у 2024 році ринкова частка знову збільшилася, що свідчить про коригування стратегії та відновлення конкурентоспроможності підприємства.

Ці коливання слід аналізувати з урахуванням як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що можуть впливати на обсяги експорту, зокрема зміни в попиті на ринках споживання, конкурентне середовище, тарифні та торговельні угоди, а також стратегії маркетингу та дистрибуції. (рис. 2.16)

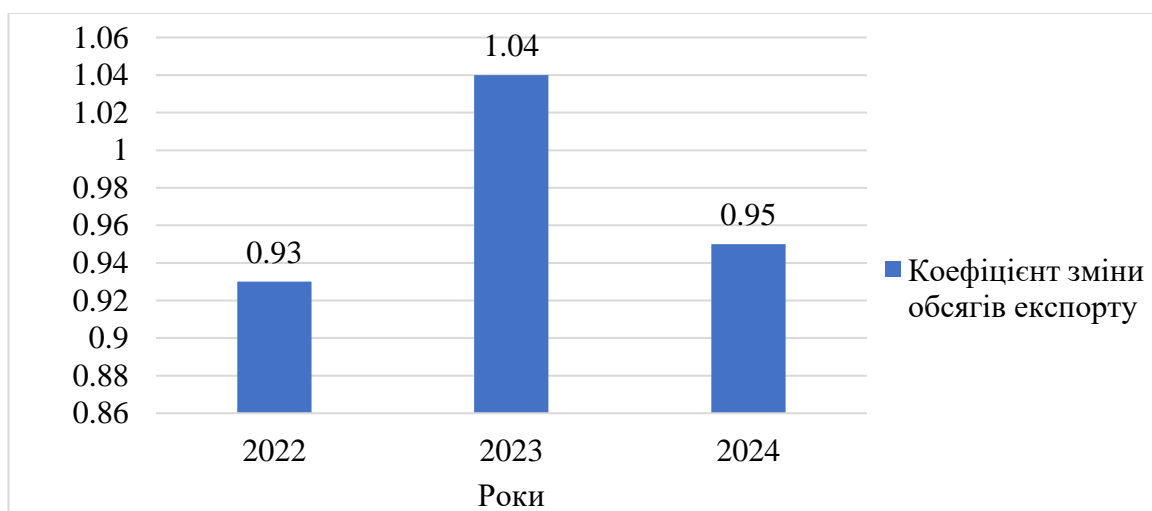


Рис. 2.16. Коефіцієнт зміни обсягів експорту на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022-2024 роки

Джерело: Розроблено із використанням [24,25,26]

Протягом 2022-2023 років спостерігалася позитивна тенденція до зростання ефективності реалізації товарів, що є хорошим показником для підприємства. Це свідчить про успішність маркетингових заходів. Однак у 2024 році цей показник знизився до 108,95 тис. грн, що може бути зумовлено рядом факторів, таких як зміни в попиті, посилення конкуренції на ринку або коригування стратегії продажів. (рис. 2.17).

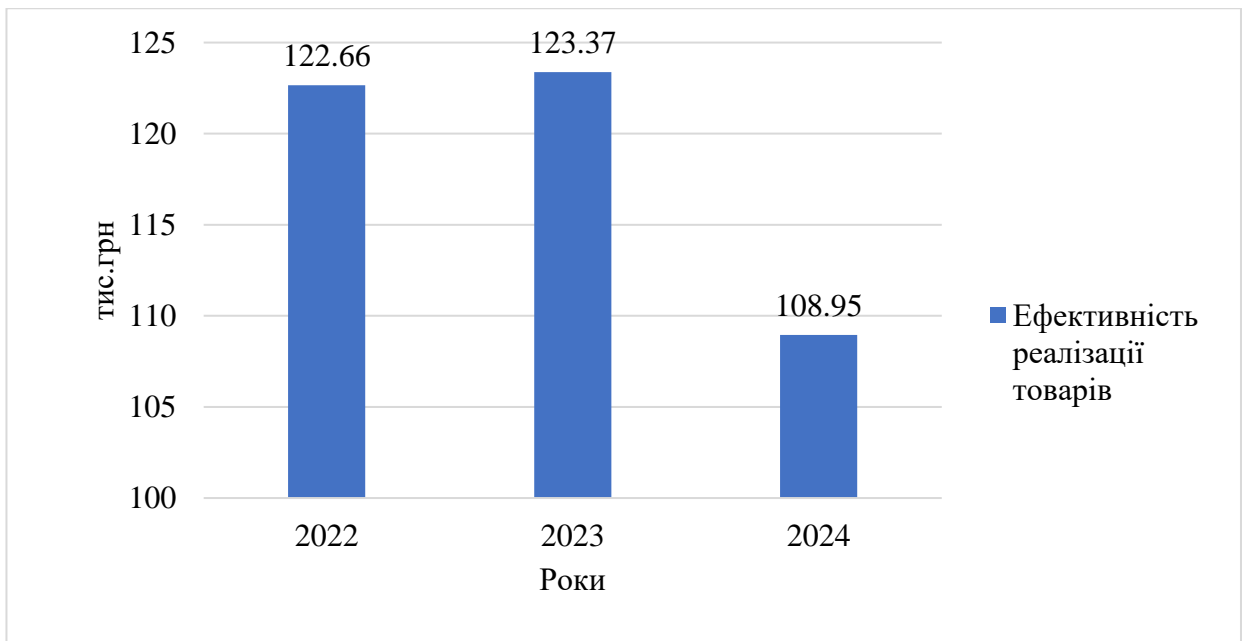


Рис. 2.17. Динаміка ефективності реалізації товарів на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у період 2022-2024 років.

Джерело: Розроблено із використанням [24,25,26]

Протягом 2022-2024 років рентабельність товарообороту на ПрАТ ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» демонструє чітку тенденцію до зниження, що негативно позначається на фінансовому становищі компанії. У 2022 році цей показник був позитивним і становив 2,63%, що свідчить про прибуток від реалізації товарів. Однак, у 2023 році рентабельність впала до негативного значення -0,11%, що, ймовірно, було спричинено економічною нестабільністю, викликаною воєнним станом та повномасштабним вторгненням росії. У 2024 році показник дещо покращився, але все ж залишався нижчим за рівень 2022 року і становив 0,9%. Це свідчить про необхідність вжиття заходів для поліпшення фінансової стабільності підприємства. (рис. 2.18)

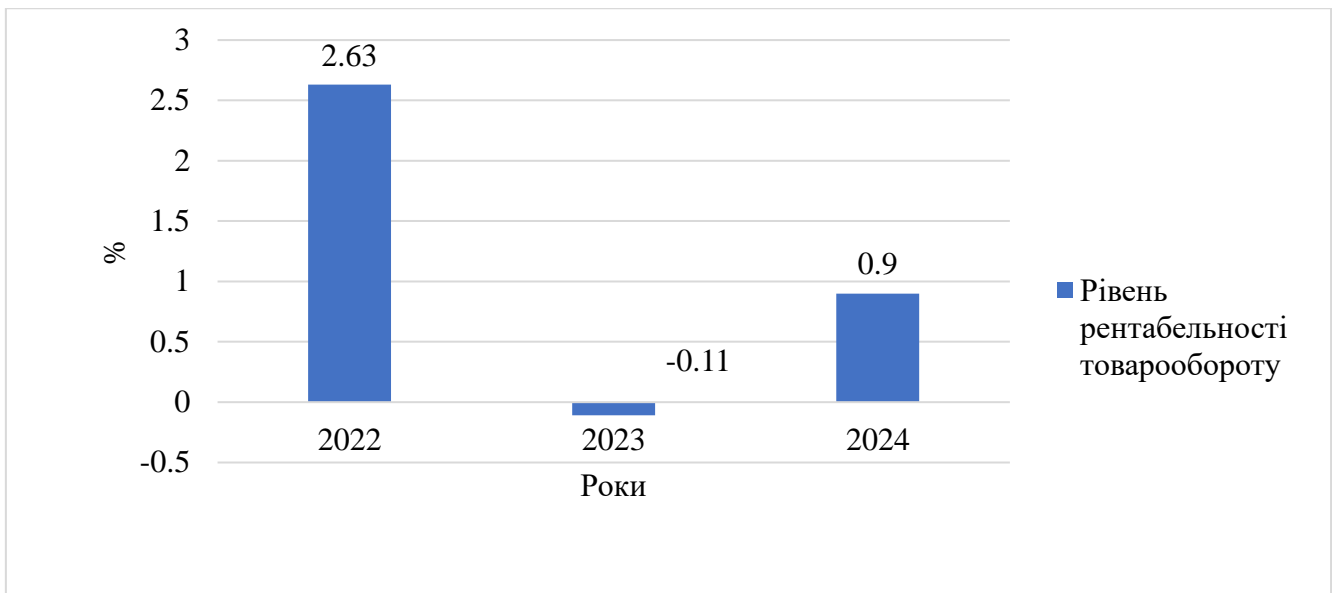


Рис. 2.18. Рівень рентабельності товарообороту на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022-2024 роки

Джерело: Розроблено із використанням [24, 25, 26]

У 2022 році частка експорту в загальному товарообороті знизилася на 0,04% порівняно з попереднім роком. Це може свідчити про труднощі у зовнішньоекономічній діяльності, зокрема через торгові обмеження або зміни у зовнішньополітичних умовах. Однак у 2023 році відбулося певне відновлення: частка експорту збільшилась на 0,03% порівняно з попереднім роком. Це може свідчити про подолання попередніх труднощів або впровадження нових стратегій у зовнішній торгівлі. Проте для точного визначення причин цих змін необхідно провести додатковий аналіз економічних, політичних та торгових факторів, які впливають на експортну діяльність підприємства. (рис. 2.19)

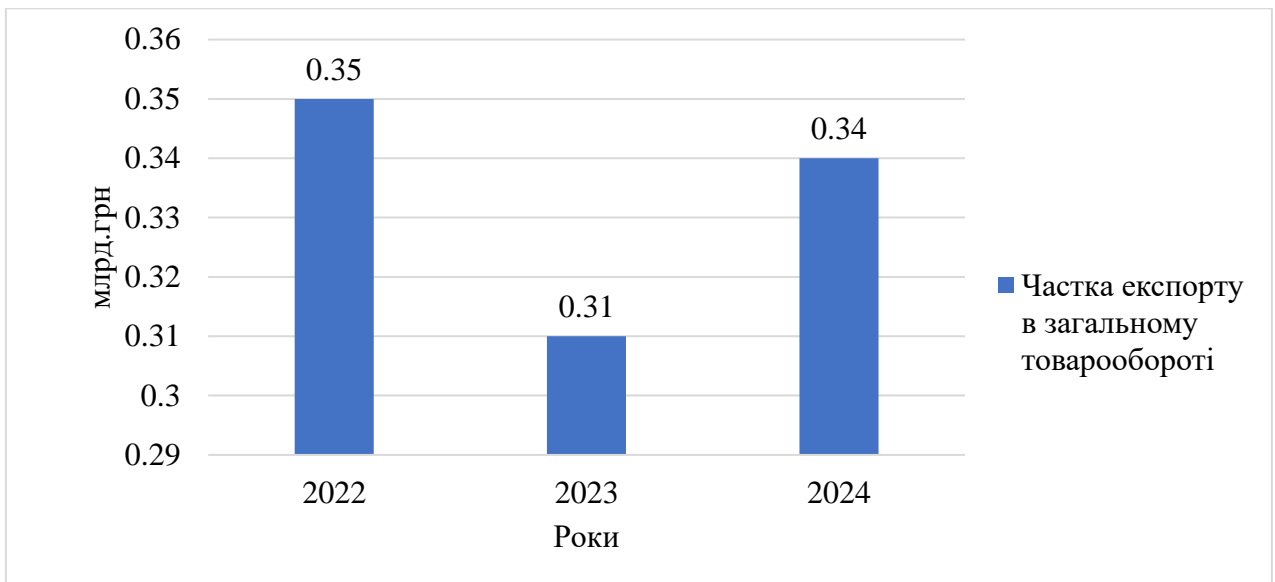


Рис. 2.19. Частка експорту в загальному товарообороті на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2022-2024 роки

Джерело: Розроблено із використанням [24, 25, 26]

Отже, аналіз показників вказує на те, що, незважаючи на сильні сторони ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», такі як високоорганізована структура та сучасне обладнання, існують певні труднощі в управлінні маркетинговою стратегією на міжнародних ринках. Ці труднощі можуть бути зумовлені різними факторами, такими як конкуренція, коливання попиту або недостатня адаптація до специфіки місцевих ринків. Для успішного подальшого розвитку на зовнішніх ринках компанія повинна вдосконалити свої маркетингові стратегії та провести детальний аналіз для коригування та усунення виявлених проблем.

Висновки до розділу 2

Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є частиною всесвітньо відомої корпорації «Рошен», що належить до провідних виробників кондитерських виробів у світі. Сьогодні підприємство пропонує понад 320 різних видів високоякісної продукції, включаючи шоколадні та карамельні вироби, ірис, желейні цукерки, плитки та батончики, вафлі, печиво, торти, бісквітні рулети та інші унікальні солодощі, багато з яких не мають аналогів на внутрішньому ринку. Київська фабрика «Рошен» є однією з найстаріших у складі корпорації, з великим досвідом у виробництві та збуті.

На підприємстві активно впроваджуються різні комунікаційні стратегії, від традиційних до сучасних інтерактивних технологій. Рекламні кампанії адаптовані під особливості місцевих ринків, включаючи рекламу в журналах, газетах і на телевізійних каналах, що дозволяє фірмі ефективно досягати своєї цільової аудиторії. Це підкреслює важливість рекламної стратегії для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», навіть в умовах економічної нестабільності.

Аналіз показав, що на ринку кондитерських виробів України лідирують борошняні вироби. Управління збутовою діяльністю на підприємстві вимагає уваги до декількох ключових аспектів, які впливають на ефективність збутових зусиль. До можливих проблем відносяться недостатня рекламна активність, обмежені ресурси для розробки рекламних кампаній, відсутність достатньої уваги до цільової аудиторії, недостатній рівень інновацій та проблеми з дистрибуцією.

Для вирішення цих проблем рекомендується збільшити бюджет на збут і рекламу, оптимізувати ресурси для розробки рекламних кампаній, здійснити детальніші дослідження цільової аудиторії, активізувати інновації та покращити систему дистрибуції. Вжиття цих заходів дозволить підвищити ефективність збутових зусиль і зміцнити позиції підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1. Розроблення стратегічних підходів та заходів щодо підвищення ефективності системи збутової діяльності

У другому розділі дипломної роботи було зазначено, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» демонструє вражаючі результати в управлінні збутовою діяльністю на зовнішніх ринках. Особливо слід відзначити сильну та багатофункціональну організаційну структуру підприємства, до складу якої входять такі підрозділи, як відділ маркетингу, фінансів та обліку, виробничий відділ, відділ розвитку бізнесу, відділ кадрів, адміністрації, а також відділ контролю якості та інновацій. Така багатогранна структура дозволяє підприємству ефективно управляти всіма аспектами своєї збутової діяльності, оперативно реагувати на зміни ринкових умов і забезпечувати адаптацію збутових стратегій до специфіки різних регіонів.

Додатково важливу роль у збутовій діяльності відіграє логістичний центр компанії, який забезпечує ефективність процесів управління поставками, здійснюючи допоміжні функції і гарантує оптимальний ланцюг постачання продукції. Така комплексна організація забезпечує успішне виконання збутових стратегій і зміцнює конкурентоспроможність на ринку.

В умовах зростаючої конкуренції у кондитерській галузі вибір правильної стратегії розвитку є критичним для підприємств. Для зміцнення своїх позицій на ринку та залучення нових клієнтів компанії використовують різноманітні підходи. Отже, розглянемо деякі зі стратегій, які можуть бути ефективно впроваджені у збутовій діяльності цієї галузі (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1.

Збутові стратегії розвитку підприємств кондитерської галузі

Збутова стратегія	Опис стратегії	Цілі	Переваги	Приклад застосування
Диференціація продукції	Розробка унікальних продуктів, що відрізняються від конкурентів за смаком, дизайном, упаковкою чи іншими характеристиками.	Створення конкурентних переваг, залучення нових споживачів.	Підвищення споживчого інтересу, здатність задавати тренди.	Випуск продукції з інноваційними смаками або екологічною упаковкою.
Розширення асортименту	Випуск нових видів кондитерських виробів або вдосконалення існуючих.	Задоволення ширших потреб споживачів, збільшення обсягів продажу.	Залучення різних сегментів ринку, збільшення ринкової частки.	Запуск нових ліній продуктів (безглютенові, органічні солодоші).
Інтенсивний маркетинг	Активні рекламні кампанії, знижки, акції, участь у виставках.	Залучення нових клієнтів, підвищення впізнаваності бренду.	Підвищення лояльності споживачів, збільшення продажів у короткий термін.	Проведення акцій, знижок на популярні продукти або обмежені серії.
Інтернаціоналізація	Розширення збуту на нові міжнародні ринки.	Збільшення присутності на глобальних ринках, підвищення продажів.	Доступ до нових ринків, збільшення обсягів продажу.	Вихід на ринки Європи, США, Азії з традиційними українськими виробами.
Таргетинг на нішеві сегменти	Орієнтація на специфічні групи споживачів (наприклад, діабетики, вегани).	Задоволення потреб окремих груп споживачів, підвищення їх лояльності.	Менша конкуренція, спеціалізація на малих групах споживачів.	Випуск продукції без цукру або для веганів.
Покращення логістики та дистрибуції	Оптимізація процесів поставок і дистрибуції для швидшого та ефективнішого доставлення продуктів.	Зниження витрат на логістику, покращення доступності продуктів.	Зниження витрат, покращення доступності для кінцевих споживачів.	Впровадження нових технологій для скорочення часу доставки до магазинів.
Лояльність та програми заохочення	Впровадження програм лояльності для постійних клієнтів (картки лояльності, бонуси, знижки).	Підвищення рівня повторних покупок, утримання клієнтів.	Збільшення повторних продажів, підвищення клієнтської лояльності.	Створення програми лояльності для клієнтів, що купують продукцію регулярно.

Джерело: створено автором за допомогою [29]

Стратегія скорочення витрат, або стратегія ліквідації, є однією з можливих стратегій для підприємств кондитерської галузі України, зокрема для управління збутовою діяльністю. Вона полягає в оптимізації витрат і раціоналізації процесів збуту для підвищення ефективності діяльності компанії. Основними методами цієї стратегії є скорочення непродуктивних витрат на маркетинг і дистрибуцію, оптимізація логістичних і торгових процесів, а також покращення ефективності роботи каналів збуту.

Наприклад, підприємство може переглянути свої логістичні стратегії, щоб знизити витрати на транспортування продукції, або впровадити більш ефективні методи управління запасами, що дозволить скоротити витрати на зберігання товару. У рамках цієї стратегії також може відбутися оптимізація розподільчої мережі, зокрема шляхом скорочення кількості посередників, що дозволить знизити витрати та підвищити доступність продукції для кінцевого споживача.

Стратегія концентрованого росту у збутовій діяльності підприємства передбачає фокусування на розширенні продажів певних продуктів або груп продуктів на існуючих ринках. Вона може включати зусилля на зміцнення позицій підприємства на ринку, вдосконалення каналів збуту та розвитку нових форм взаємодії з клієнтами. Це може бути досягнуто через активне просування бренду, розширення асортименту чи покращення маркетингових комунікацій.

Стратегія розвитку ринку передбачає залучення нових сегментів клієнтів та збільшення географії збуту. Наприклад, це може включати вихід на нові ринки або залучення нових споживачів через адаптацію продукції під специфічні потреби різних груп споживачів. Збільшення присутності на ринках через розширення дистрибуційних мереж або нові рекламні кампанії допоможе зміцнити позиції на ринку.

Інтегрований ріст у контексті збутової діяльності передбачає контролювання процесів постачання та дистрибуції через розширення власних каналів збуту або налагодження співпраці з партнерськими підприємствами.

Впровадження вертикальної інтеграції дозволяє не тільки знизити витрати, але й краще контролювати якість продукції на всіх етапах: від виробництва до доставки кінцевому споживачу.

Стратегія диверсифікації в збутовій діяльності спрямована на зменшення ризиків залежності від одного ринку або продукту. Це може бути досягнуто через розширення асортименту продукції або залучення нових ринків. Стратегії горизонтальної, центрованої та конгломератної диверсифікації дозволяють підприємствам кондитерської галузі зміцнити свою конкурентоспроможність і забезпечити стабільне зростання.

Таким чином, для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» важливо постійно адаптувати свою збутову стратегію, враховуючи змінні умови ринку, вимоги споживачів та розвиток нових каналів продажу. Це дозволить забезпечити зростання обсягів реалізації, підвищити ефективність маркетингових та збутових процесів і зберегти конкурентні переваги на ринку.

Першим етапом у розробці збутової стратегії для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є детальний аналіз ринку кондитерських виробів як в Україні, так і на міжнародних ринках. Важливо враховувати актуальні тенденції споживчого попиту, зміни в уподобаннях споживачів, а також оцінити коливання попиту на кондитерську продукцію. Цей аналіз допоможе сформулювати конкретні напрямки для просування продукції фабрики та зрозуміти, які фактори впливають на її збут.

Наступним кроком буде оцінка конкурентного середовища для визначення позицій «Рошен» на ринку, порівняно з іншими виробниками. Цей аналіз дозволить виявити сильні й слабкі сторони фабрики та знайти можливості для поліпшення її збутової діяльності.

Окрему увагу буде приділено аналізу цільової аудиторії. Визначення вікових груп, соціальних категорій і інших характеристик споживачів допоможе сфокусувати маркетингові зусилля на найбільш перспективних сегментах і адаптувати стратегії продажів відповідно до їхніх потреб і уподобань.

Удосконалення якості та інноваційність продуктів є одним із пріоритетів збутової стратегії «Рошен». Це вимагає постійного моніторингу виробничих процесів і забезпечення високих стандартів якості продукції, що сприятиме збільшенню попиту та утриманню лояльності споживачів.

Розширення асортименту продукції також є важливим елементом збутової стратегії. Проведення аналізу споживчих уподобань дозволить ідентифікувати нові можливості для продуктів, що можуть задовольнити нові потреби та викликати інтерес у потенційних покупців. Розробка і випуск нових видів продукції дозволить не лише розширити аудиторію, але й підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Просування продукції «Рошен» потребує комплексної рекламної кампанії, що охоплюватиме різноманітні медіа-платформи, включаючи телевізійну рекламу, інтернет-ресурси та зовнішню рекламу. Це дозволить досягти максимального охоплення та підвищити обізнаність про продукцію серед споживачів.

Окрім реклами, важливо реалізовувати ефективні промо-акції, знижки та конкурси, що допоможуть стимулювати попит, залучити нових клієнтів і збільшити лояльність до бренду. Такі заходи мають бути добре спланованими і скоординованими з іншими маркетинговими активностями.

Ще одним важливим аспектом є оптимізація каналів збуту. Розширення присутності продукції в торгових мережах, супермаркетах і онлайн-магазинах дозволить забезпечити широку доступність для споживачів і збільшити обсяги продажів. Важливо розвивати партнерські відносини з дистриб'юторами та роздрібними торговцями для ефективної реалізації продукції.

Активна участь у спонсорських заходах і культурних проектах сприятиме підвищенню впізнаваності бренду та зміцненню його репутації. Важливим є також створення позитивного іміджу бренду, підкреслюючи його якість і інноваційність через ефективні комунікації та брендування.

Розвиток програм лояльності допоможе зміцнити відносини з постійними клієнтами і стимулювати їх до подальших покупок. Врахування

відгуків споживачів дозволить адаптувати продукти та сервіс до їхніх потреб, що покращить задоволеність клієнтів та підвищить ефективність збуту.

Можливі напрямки та елементи збутової стратегії для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

**Можливі напрямки та елементи збутової стратегії для
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»**

Напрямок	Діяльність/Стратегія	Мета
Розширення географії збуту	Вихід на нові міжнародні ринки (Європа, Азія, Північна Америка, СНД)	Збільшення обсягів продажу та диверсифікація ринків для зниження залежності від одного ринку.
Оптимізація каналів збуту	Вдосконалення логістичних мереж, створення нових дистрибуційних каналів	Підвищення ефективності розподілу продукції, зменшення витрат на доставку та забезпечення своєчасного постачання.
Маркетингова підтримка	Розробка локалізованих рекламних кампаній для різних ринків, участь у виставках, онлайн-реклама	Залучення нових клієнтів, підвищення впізнаваності бренду та зміцнення позицій на ринку.
Інновації в продуктах	Розширення асортименту, введення нових смаків та форматів упаковки	Залучення нових споживачів, підтримка інтересу до продукції, збільшення продажів.
Покращення ефективності виробництва	Впровадження нових технологій для зниження витрат, підвищення якості продукції	Оптимізація витрат на виробництво, зниження собівартості, поліпшення конкурентоспроможності.
Програми лояльності	Створення програм лояльності для постійних споживачів, бонуси, знижки для клієнтів	Утримання клієнтів, збільшення частки повторних покупок, покращення взаємин з постійними клієнтами.
Співпраця з партнерами	Співпраця з локальними дистриб'юторами, магазинами та торговими мережами	Розширення ринкових можливостей, зміцнення дистрибуції та забезпечення доступності продукції.

Джерело: створено автором за допомогою [29].

Таким чином, збутова стратегія для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» включає комплексний підхід, що поєднує аналіз ринку, інновації в продуктах, ефективну рекламну кампанію, оптимізацію каналів збуту та активну взаємодію з клієнтами для зміцнення позицій на ринку та забезпечення сталого росту.

3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів

У сучасних умовах конкурентного середовища ефективна збутова стратегія є ключовим фактором успіху для підприємств. Впровадження заходів з удосконалення збутової діяльності на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є критично важливим для зміцнення її позицій на ринку та забезпечення стабільного розвитку. У цьому контексті обґрунтування економічної доцільності таких заходів є необхідним для визначення вартості інвестицій та очікуваних результатів. Аналізуючи поточний стан ринку, конкурентну ситуацію та потенційні можливості, можна визначити оптимальні стратегії та заходи, спрямовані на підвищення ефективності збутової діяльності та досягнення бізнес-цілей компанії.

Розрахунок витрат на реалізацію запропонованих заходів та оцінка економічного ефекту від їх впровадження є важливим етапом обґрунтування економічної доцільності. Під час розрахунку витрат враховуються всі необхідні витрати, пов'язані з впровадженням конкретних заходів: витрати на рекламу, промоцію, розробку нових продуктів, удосконалення якості продукції, інновації, оптимізацію дистрибуції, підтримку програм лояльності тощо.

Одночасно з розрахунком витрат проводиться оцінка очікуваного економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів. Це включає прогнози щодо збільшення обсягів продажів, покращення ринкової частки,

підвищення лояльності клієнтів, зростання прибутку та інші показники, які відображають економічний вплив від впровадження збутових заходів.

Таблиця 3.3.

**Пропозиції щодо поліпшення збутової стратегії
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
та передбачуваний економічний вигравш від їх реалізації**

Пропозиція	Опис заходу	Очікуваний економічний вигравш
1. Покращення якості продукції	Вдосконалення виробничих процесів для підвищення якості продукції, включаючи контроль за сировиною та стабільність кінцевого продукту.	Збільшення задоволеності клієнтів, підвищення лояльності, збільшення обсягів продажів за рахунок високої якості продукції.
2. Інновації в продуктах	Розробка нових продуктів, які відповідають актуальним тенденціям на ринку та потребам споживачів.	Розширення асортименту, залучення нових споживачів, збільшення частки ринку, зростання продажів.
3. Оптимізація дистрибуції	Розширення каналів збуту, включаючи супермаркети, крамниці та онлайн-магазини, а також розвиток партнерських відносин з дистриб'юторами.	Збільшення доступності продукції, охоплення нових ринків, зростання продажів, покращення обслуговування клієнтів.
4. Рекламні кампанії та промо-акції	Проведення комплексних рекламних кампаній на різних медіа-платформах, організація промо-акцій, знижок, конкурсів для залучення уваги до бренду.	Підвищення впізнаваності бренду, залучення нових споживачів, збільшення лояльності існуючих клієнтів, зростання продажів.
5. Підтримка програм лояльності для клієнтів та партнерів	Створення та впровадження програм лояльності для постійних клієнтів та дистриб'юторів, зокрема через знижки, бонуси та спеціальні пропозиції.	Збільшення повторних продажів, зміцнення партнерських відносин, зростання прибутку від постійних клієнтів.
6. Брендування та участь у спонсорських заходах	Активна участь у спонсорських заходах та культурних проектах для підвищення соціальної відповідальності та позитивного іміджу бренду «Рошен».	Зміцнення іміджу бренду, підвищення довіри споживачів, покращення корпоративної репутації, розширення клієнтської бази.
7. Аналіз і адаптація до змін у попиті та ринку	Постійне моніторинг ринку і відгуків клієнтів, адаптація продуктів і стратегії збуту до нових тенденцій та змін у попиті.	Гнучкість у реагуванні на ринкові зміни, оптимізація асортименту, підвищення ефективності збутової діяльності.

Джерело: створено автором за допомогою [29].

У таблиці 3.3 представлені пропозиції щодо поліпшення збутової стратегії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та передбачуваний економічний вигравш від їх реалізації.

Аналіз витрат і очікуваних результатів дозволяє прийняти обґрунтоване рішення щодо вигідності інвестування в ці заходи, а також визначити оптимальний баланс між витратами та очікуваними перевагами. Такий підхід дозволяє максимізувати ефективність збутових інвестицій та досягти стратегічних цілей компанії.

Таблиця 3.1

План заходів з покращення продуктивності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» та оптимізації управління ними

Найменування заходу	Орієнтовні витрати за три роки (тис. грн)	Загальний очікуваний економічний ефект (тис. грн)	Інші результати
Аналіз ринку та цільової аудиторії, тис грн.	$51,3 \cdot 3 = 153,9$	$153,9 \cdot 3 = 461,7$	Підвищення конкурентоспроможності підприємства
Розширення асортименту і підвищення якості продукту, тис грн.	$166,7 \cdot 3 = 500,1$	$500,1 \cdot 3 = 1500,3$	Збільшення споживчого попиту та покращення задоволеності клієнтів
Запуск комплексної рекламної компанії, організація промо-акцій, тис грн.	$202,1 \cdot 3 = 606,3$	$606,3 \cdot 1818,9$	Підвищенню обсягів продажів та підтримці позицій бренду на ринку
Розширення присутності продукції у різних торговельних точках і розвиток відносин з дистриб'юторами, тис грн.	$86,6 \cdot 3 = 259,8$	$259,8 \cdot 3 = 779,4$	Покращення доступності товарів для споживачів, розширення ринків збуту та збільшення обсягів продажів
Підсилення бренду через спонсорські заходи та підтримка іміджу компанії, тис грн.	$157,1 \cdot 3 = 471,3$	$471,3 \cdot 3 = 1413,9$	Покращення усвідомлення бренду серед споживачів, підвищення його впізнаваності та позитивного сприйняття на ринку
Розвиток програм лояльності, тис грн.	$48,3 \cdot 3 = 144,9$	$144,9 \cdot 3 = 434,7$	Збільшення клієнтської відданості, зростання участі в програмах
Підсумок	$3В = 2136,3$	$ЕФ_{зар} = 6408,9$	

Джерело: Розроблено автором

Для спрощення розрахунків загальний економічний ефект у розмірі 2136,3 тис. грн. було розподілено на три роки, після чого обчислюється приведена сума прибутку від усіх економічних ефектів, що надійшли протягом цього періоду, відносно базової точки "0" [30].

$$ПП = \sum_1^T \frac{E\Phi_i}{(1+\tau)^t}, \quad (3.1)$$

де $E\Phi_i$ – економічний ефект, отриманий у кожному з років, протягом яких проявляються результати реалізації запропонованих рекомендацій, грн;

T – період часу, протягом якого виявляються результати цих рекомендацій, роки ($T = 3$ роки);

τ – ставка дисконтування, що відповідає щорічному прогнозованому рівню інфляції в країні, який для України на 2024 рік коливається в межах 0,14 – 0,15;

t – період часу (в роках) від моменту отримання економічного ефекту до базової точки «0».

Далі здійснюється розрахунок приведеної суми прибутку від усіх економічних ефектів:

$$ПП = \frac{2136300}{(1 + 0,15)^1} + \frac{2136300}{(1 + 0,15)^2} + \frac{2136300}{(1 + 0,15)^3} = 4877653 \text{ грн.}$$

Далі проводиться розрахунок абсолютної ефективності $E_{абс}$ витрат, здійснених на впровадження запропонованих рекомендацій [30]:

$$E_{абс} = ПП - ЗВ, \quad (3.2)$$

де $ПП$ – загальна сума прибутку від усіх економічних ефектів, отриманих протягом визначеного періоду, відносно початкової точки "0", грн;

$ЗВ$ – загальна сума витрат, необхідних для реалізації запропонованих заходів.

Отже, розраховуємо абсолютну ефективність $E_{абс}$:

$$E_{абс} = 4877653 - 2136300 = 2741353 \text{ грн.}$$

Отже, після виконаних розрахунків абсолютної ефективності, отримано результат 2 741 353 гривні. Це дає можливість оцінити конкретний приріст ефективності завдяки запропонованим заходам та полегшує подальший аналіз ситуації на підприємстві. Інвестування в реалізацію запропонованих рекомендацій є доцільним лише за умови, що $E_{абс} > 0$. У цьому випадку умова виконана.

$$2741353 > 0$$

Ми отримали дійсно позитивний результат у розмірі 2 741 353 гривень, що підтверджує доцільність інвестування в запропоновані заходи. Тепер розраховуємо відносну ефективність E_v вкладених коштів у реалізацію запропонованих рекомендацій.

$$E_v = \sqrt[T]{1 + \frac{E_{абс}}{ЗВ}} - 1, \quad (3.3)$$

де $E_{абс}$ – це абсолютна ефективність вкладених коштів у гривнях;

$ЗВ$ – загальна вартість витрачених коштів на реалізацію запропонованих заходів;

T – період, протягом якого проявляються результати впроваджених рекомендацій, роки; $T = 3$ роки.

Тепер розрахуємо ефективність інвестицій, спрямованих на впровадження запропонованих рекомендацій, на основі даних підприємства.

$$E_v = \sqrt[3]{1 + \frac{2741353}{2136300}} - 1 = 0,31$$

Отриману величину E_v порівнюють з мінімальною ставкою дисконтування тмін, яка вказує на найменшу дохідність, за якої інвестиції вважаються вигідними.

Мінімальна ставка дисконтування $\tau_{\text{мін}}$ у загальному вигляді розраховується за наступною формулою [30]:

$$\tau = d + f \quad (3.4)$$

де d – середньозважена ставка за депозитами в комерційних банках; в Україні на 2024 рік d становить 0,14–0,15, обираємо $d = 0,14$.

f – коефіцієнт, який відображає ризикованість запропонованих заходів; зазвичай значення f варіюється від 0,05 до 0,2, проте може бути й більшим, обираємо $f = 0,05$.

Таким чином, мінімальна ставка дисконтування становить:

$$\tau_{\text{мін}} = 0,14 + 0,05 = 0,19$$

Якщо величина $E_{\text{в}} > \tau_{\text{мін}}$, то кошти у впровадження запропонованих рекомендацій вкладати доцільно, в іншому випадку фінансування пропозицій здійснюватися не буде [30]. Для наших розрахунків маємо такий результат:

$$0,31 > 0,19$$

Таким чином, інвестування в реалізацію запропонованих рекомендацій є обґрунтованим.

Для перевірки обґрунтованості попередніх розрахунків розрахуємо період, необхідний для повернення інвестованих коштів у впровадження запропонованих заходів. Термін окупності $T_{\text{ок}}$ визначається за такою формулою [30]:

$$T_{\text{ок}} = \frac{1}{E_{\text{в}}} \quad (3.5)$$

Розрахуємо термін окупності за нашими даними:

$$\text{Ток} = \frac{1}{0,31} = 3 \text{ роки}$$

Оскільки термін окупності становить 3 роки, інвестування в реалізацію запропонованих рекомендацій є економічно обґрунтованим.

Усі ці заходи сприятимуть підвищенню довіри та зацікавленості споживачів у продукції компанії, що в свою чергу зміцнить її конкурентоспроможність.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів у практичну діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є доцільним з фінансової точки зору.

Висновки до розділу 3

Розглянуті стратегії збуту в кондитерській галузі демонструють важливість запровадження ефективних заходів для зміцнення позицій на ринку. Враховуючи високий рівень конкуренції та зміни в споживчих вподобаннях, компанії в цій галузі повинні гнучко реагувати на змінювані умови, активно використовувати інструменти збуту та розвивати канали продажів для досягнення стратегічних цілей.

Одним із ключових висновків є те, що інноваційні підходи до розвитку продукції та адаптовані стратегії збуту можуть допомогти компаніям залучати нових споживачів і зміцнювати довіру до бренду. Важливим аспектом є створення конкурентоспроможних пропозицій на ринку та активна взаємодія з кінцевими споживачами, що дозволяє будувати стабільні й вигідні партнерські відносини, необхідні для успішного розвитку у конкурентному середовищі.

Збутова стратегія ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» потребує ретельної розробки і реалізації комплексу заходів для ефективного просування основної продукції та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Визначення цільової аудиторії, розширення каналів збуту, активна промоція продукції, оптимізація логістики і підтримка іміджу бренду є основними складовими успіху. Реалізація цих заходів дозволить «Рошен» не лише зберегти, а й зміцнити свою позицію на ринку кондитерських виробів, привертаючи нових клієнтів і підтримуючи лояльність існуючих.

Під час розрахунку витрат для реалізації запропонованих заходів та оцінки їх економічного ефекту було зроблено висновок, що всі запропоновані стратегії сприятимуть підвищенню довіри та прихильності споживачів до продукції компанії, що, в свою чергу, зміцнить її конкурентну позицію. Проведено економічний розрахунок, згідно з яким загальна сума інвестицій для всіх запропонованих заходів становить 2136,3 тис. грн. Чистий приведений ефект від проекту дорівнюватиме 4877,65 тис. грн. при ставці дисконтування 15%, абсолютна

ефективність – 2741,35 тис. грн., внутрішня норма рентабельності інвестицій – 31%, а період окупності складає 3 роки.

Отже, впровадження запропонованих заходів є фінансово доцільним для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»».

ВИСНОВКИ

1. Успішне управління збутовою діяльністю ґрунтується на систематичному та цілеспрямованому підході до планування, реалізації та контролю заходів, пов'язаних із просуванням продукції на ринку. Це є ключовим для досягнення стратегічних цілей підприємства, таких як збільшення продажів і розширення ринкових часток. Особливу увагу слід приділити таким аспектам управління збутом, як аналіз ринку, розробка збутових програм і мотивація персоналу, оскільки це є основою ефективного управління в цій сфері.

2. Різноманітні моделі збуту, розглянуті у дослідженні, допомагають підприємствам визначати стратегії і тактики просування продукції. Кожна з цих моделей сприяє формуванню збутової стратегії, встановлюючи пріоритети, цілі і методи взаємодії з ринком та споживачами. Використання таких моделей дозволяє підприємствам оперативно адаптуватися до змін у ринковому середовищі, забезпечуючи конкурентні переваги.

3. Управління збутовою діяльністю базується на ряді принципів, що допомагають підприємствам ефективно взаємодіяти з кінцевими споживачами та досягати своїх стратегічних цілей. Зосередженість на споживачах, систематичний підхід до управління збутовими процесами, аналіз ринкових умов, інтеграція збутових зусиль, стратегічний підхід, інновації та оптимізація ресурсів – це основні принципи, що визначають успішне управління збутовою діяльністю.

4. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є важливою частиною корпорації «Рошен», яка займає одне з провідних місць на світовому ринку кондитерських виробів. Фабрика випускає понад 320 видів продукції, включаючи шоколад, ірис, желейні цукерки, вафлі, печиво та інші смаколики, більшість з яких є унікальними для внутрішнього ринку. Цей широкий асортимент дозволяє компанії підтримувати стабільний попит та успішно конкурувати на ринку.

5. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» активно використовує різні стратегії комунікації для просування своїх продуктів, від традиційних POS-матеріалів до сучасних інтерактивних технологій. Аналіз рекламних кампаній

показує, що вони адаптовані до специфіки різних медіа-ресурсів, таких як журнали, газети і телеканали, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною навіть в умовах економічної нестабільності.

6. Успіх «Рошен» пояснюється не лише широким асортиментом продукції та її високою якістю, але й ефективною рекламною стратегією. Приділяючи увагу адаптації рекламних кампаній до різних ринків, компанія забезпечує своєму бренду постійну присутність і впізнаваність. Це дозволяє підтримувати стабільні продажі і активно розширювати клієнтську базу.

7. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є лідером на ринку кондитерських виробів в Україні, зокрема в сегменті борошняних виробів. Виявлені проблеми включають недостатню рекламну активність, обмежені ресурси для розробки рекламних кампаній і проблеми з дистрибуцією. Рекомендується збільшити бюджет на маркетинг, оптимізувати використання ресурсів для створення рекламних заходів та активно займатися інноваціями, щоб підтримувати конкурентоспроможність.

8. Зокрема, інноваційні підходи до розвитку продуктів та стратегії збуту можуть значно сприяти залученню уваги споживачів і зміцненню їхньої довіри до бренду. Важливим є створення унікальних ринкових пропозицій та активна взаємодія зі споживачами, що допоможе побудувати стабільні і вигідні партнерські відносини на конкурентному ринку.

9. Збутова стратегія ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» підкреслює необхідність комплексного підходу до планування та реалізації заходів для ефективного просування продукції та збереження конкурентоспроможності на ринку. Ключовими аспектами є аналіз ринку, визначення цільової аудиторії, активна промоція та реклама, оптимізація каналів збуту, брендування та підтримка іміджу компанії.

10. Реалізація цих заходів дозволить фабриці «Рошен» не лише зберегти, але й зміцнити свою позицію на ринку, залучаючи нових споживачів і підтримуючи лояльність існуючих. Такий підхід забезпечить стабільний розвиток підприємства та довгострокову перспективу зростання на конкурентному ринку.

11. Проведені розрахунки витрат для реалізації запропонованих заходів показали, що інвестиції в маркетингову діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є економічно обґрунтованими. Чистий ефект від реалізації цих заходів складе 4877,65 тис. грн. з ставкою дисконтування 15%. Абсолютна ефективність інвестицій оцінена на рівні 2741,35 тис. грн., що підтверджує фінансову доцільність запропонованих заходів.

12. Реалізація запропонованих стратегій збуту дозволить ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» досягти стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку, що забезпечить зростання прибутковості та зміцнення її позицій у галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коноплянникова, М. А. (2017). Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Глобальні та національні проблеми економіки, 17, 332-336.
2. Тарасюк, А. В. (2019). Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. Агросвіт, (17), 70-78.
3. Hurbyk Yu.Yu., Kuchak Yu.S. (2020) Traktuvannia poniattia «marketynh»: poliaspektnyi pidkhid [Interpretation of the concept of «marketing»: a multifaceted approach]. The 8th International scientific and practical conference «Modern science: problems and innovations».2020. Stockholm, SSPG Publish, pp. 389–392 URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2020/10/MODERN-SCIENCE-PROBLEMS-AND-INNOVATIONS-18-20.10.20.pdf>
4. Касич, А., & Малюшенко, О. (2021). Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах пандемії. Економіка та суспільство, (34).
5. Ратушна, Ю. Л. (2020). Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. Інвестиції: практика та досвід, (15-16), 111-115.
6. Абрамович, І. А., & Воловик, Д. В. (2020). Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. Агросвіт, (10), С. 52-56.
7. Гамова І. В. (2014). Основні функції управління маркетингом підприємств у сфері електронної торгівлі. Економічний вісник Донбасу. (3), 88-95. URL: <http://www.evd-journal.org/download/2014/2014-3/14-Gamova.pdf> (дата звернення: 20.05.2024).
8. Лищенко, М. О., Лищенко, М. А., Гуляєва, В. В., Гуляєва, В. В., Васильченко, О. В., & Васильченко, А. В. (2019). Система організації та управління маркетингом на підприємстві. (21), 258-264.
9. Ковальчук, Ю., & Гонтарєва, І. (2020). Мотивація менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Молодий вчений, (12 (88)), 132-134.

10. Карпенко, Н. В., & Галібаренко, В. С. (2020). Маркетингова діяльність підприємства, (6).

11. Руделіус, В., & Азарян, О. М. (2005). Маркетинг: підручник. К.: Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні. 422 с.

12. Маркетингові методики для побудови тактики і стратегії. Шалабодін Станіслав — блог про digital і маркетинг. URL: <https://shalabodin.com/marketingovi-metodiki/> (дата звернення: 20.05.2024).

13. Апчел, Ю. С. (2010). Сучасні моделі маркетингових комунікацій. *Ефективна економіка*, (4).

14. Зозульов, О. В., & Царьова, Т. О. (2021). Система маркетингових моделей товару. (3). 6-17. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/c123b1b2-eb7e-44b1-a71d-c9620c2c77f4/content> (дата звернення: 20.05.2024).

15. Безсмертна, О. В., & Шмунь, Я. Ю. (2019). Роль та значення маркетингової стратегії на підприємстві за сучасних ринкових економічних умов (Doctoral dissertation, ВНТУ).

16. Лищенко, М. О., & Гуляєва, В. В. (2019). Основні принципи управління маркетинговою діяльністю на сільськогосподарському підприємстві. *Організатори конференції*, 319-321.

17. Коноплянникова, М. А. (2017). Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 17, 332-336.

18. Бондаренко, В. М., & Тягунова, З. О. (2016). Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємстві. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*, 1(1 (69)).

19. Ковбас, І. М. (2015). Формування системи управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Сталий розвиток економіки*, (3), 260-267.

20. Руденко, Ю. В. (2013). Особливості застосування методів управління маркетинговими витратами на промислових підприємствах.

21. Продіус, Ю., & Байлюк, Ю. (2019). Вплив маркетингової діяльності на конкурентоспроможність підприємства. *Мистецтво наукової думки*, (4), 26-29.

22. Офіційний сайт корпорації Рошен: веб-сайт. URL: <https://roshen.com/ua/pro-roshen> (дата звернення: 20.04.2025).

23. Clarity Project. Фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика “Рошен”» за 2020 рік: веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/00382125/finances?current_year=2020 (дата звернення: 20.04.2025).

24. Clarity Project. Фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика “Рошен”» за 2021 рік: веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/00382125/finances?current_year=2021 (дата звернення: 20.04.2025).

25. Clarity Project. Фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика “Рошен”» за 2022 рік: веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/00382125/finances?current_year=2022 (дата звернення: 20.04.2025).

26. Clarity Project. Фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика “Рошен”» за 2023 рік: веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/00382125/finances?current_year=2023 (дата звернення: 20.04.2025).

27. Clarity Project. Фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика “Рошен”» за 2024 рік: веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/00382125#google_vignette (дата звернення: 20.04.2025).

28. Офіційний сайт корпорації Рошен. Про продукцію: веб-сайт. URL: <https://www.roshen.com/ua/ua/pro-roshen/pro-produktsiyu> (дата звернення: 20.05.2024).

29. Документи, які можна переглянути. Офіційний сайт корпорації Рошен. : веб-сайт. <http://kcf.roshen.com/> (дата звернення: 20.05.2024).

30. Молож, Ю. Л. (2020). Формування стратегії розвитку підприємства кондитерської галузі (на прикладі ПрАТ «АВК»): магістр. кваліф. роб. Вінниця.

31. Семенюк С. Необхідність розроблення маркетингової стратегії для підприємств. 2015. Галицький економічний вісник № 2. С. 204-212

ЗГОДА здобувача(чки) вищої освіти

Державного університету економіки і технологій про
перевірку кваліфікаційної роботи на прояви
академічного плагіату
та розміщення в Репозитарії Університету

Я, Маринцева Анастасія Олександрівна (ПІП),
підтримую політику Державного університету економіки і технологій
з академічної доброчесності і відкритого доступу.

Засвідчую, що кваліфікаційна бакалаврська (магістерська)
робота

"Удосконалених управлінських систем збутової
дальності підприємства"

(назва роботи повністю) виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав(ла) і не одержував(ла) недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений(а). Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований(на), що відповідно до «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» зазначена робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ). З умовами такого розміщення ознайомлений(на).

Дата
01.06.2025

підпис


ініціали, прізвище (власноруч)
Маринцева А.О.