

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА ІМЕНІ  
ЮРІЯ КОНДРАТЮКА»  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ФІНАНСІВ, ЕКОНОМІКИ УПРАВЛІННЯ  
ТА ПРАВА  
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ТА ТУРИЗМУ  
Спеціальність 292 – „Міжнародні економічні відносини”  
Заочна форма навчання, 2 курс

### **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему  
**«Перспективи розвитку кондитерської галузі України в умовах вільної  
торгівлі з ЄС»**

**2МФМ                      20448                      КРМ**

Розробила студентка гр. 2МФМ  
\_\_\_.12.2021 р. \_\_\_\_\_ О.І. Половинка  
Керівник кваліфікаційної роботи  
\_\_\_.12.2021 р. \_\_\_\_\_ Л.М. Титаренко  
Консультанти:  
з глобальної економіки  
\_\_\_.12.2021 р. \_\_\_\_\_ І.Б. Чичкало-Кондрацька  
з міжнародної економічної політики  
\_\_\_.12.2021 р. \_\_\_\_\_ Л.М. Титаренко  
з митного регулювання  
\_\_\_.12.2021 р. \_\_\_\_\_ С.В. Свічкарь

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри міжнародних економічних відносин та туризму

\_\_\_.12.2021 р. \_\_\_\_\_ І.Б. Чичкало-Кондрацька

Полтава 2021

## РЕФЕРАТ

Половинка О.І. «Перспективи розвитку кондитерської галузі України в умовах вільної торгівлі з ЄС» Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню магістр зі спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносин». – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», Полтава, 2021.

Робота містить: 96 сторінок, 22 таблиці, 2 рисунки, список використаних джерел 80 найменувань, 2 додатки.

Зростання рівня конкуренції на світових і національних ринках, що пов'язане з процесами глобалізації економіки, задоволенням запитів основних груп споживачів і, відповідно, підвищенням їх вимогливості до товарних пропозицій, загострює проблему пошуку товаровиробниками шляхів виживання і розвитку. Світовий досвід розвитку економіки переконливо доводить, що ці шляхи можуть лежати на перетині маркетингової та інноваційної діяльності. Їх раціональне поєднання дозволить оперативно знаходити недостатньо задоволені споживацькі запити, чи формувати їх (для принципово нових товарів), розробляти, виготовляти і просувати на ринку нову (модернізовану) продукцію, яка задовольнить ці запити повніше і ефективніше, ніж конкуренти.

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування й формування теоретичних та методичних рекомендацій щодо вдосконалення діяльності підприємства кондитерської галузі в умовах євроінтеграції. Для досягнення поставленої мети нами було сформульовано та вирішено завдання:

- розглянуто особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах реалізації євроінтеграційних намірів України;
- визначено тенденції та перспективи розвитку кондитерської галузі;
- узагальнено умови співпраці України з ЄС у кондитерській галузі;
- проаналізовано організаційно-економічну характеристику підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та його міжнародної діяльності;
- проаналізовано форми діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в умовах євроінтеграції;
- оцінено ефективність від виходу підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на міжнародний ринок за умов виконання стандартів Європейського Союзу;
- сформовано напрями інтеграції підприємств кондитерської галузі на спільний ринок Європейського Союзу;
- обґрунтовано стратегію розвитку міжнародної діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- розраховано економічний ефект від запропонованих заходів.

## ABSTRACT

Polovynka O. I. «Prospects for the development of the confectionery industry in Ukraine under the conditions of global trade with the EU» Qualification work for a master's degree in 292 «International Economic Relations». – National University «Poltava Polytechnic named after Yuri Kondratyuk», Poltava, 2021.

The work contains: 96 pages, 22 tables, 2 figures, a list of sources used 80 items, 2 appendices.

Ukraine's modern economy is characterized by a high level of dynamism and instability. The same situation is typical for other countries that are on the path of market transformation, and given the crisis in the world economy, it can be noted that it is common to almost all countries. Of course, this has a negative effect on the activities of economic entities, as they are not always able to adapt quickly to changes in the external environment. To bring the internal opportunities of enterprise development in line with market conditions, one of the most reasonable means at the moment is the creation and dissemination of innovations.

The purpose of the thesis is the theoretical justification and formation of theoretical and methodological recommendations for improving the activities of the confectionery industry in the context of European integration. To achieve this goal we have formulated and solved the task:

- features of foreign economic activity of enterprises in the conditions of realization of European integration intentions of Ukraine are considered;
- identified trends and prospects for the development of the confectionery industry;
- the conditions of Ukraine's cooperation with the EU in the confectionery industry were summarized;
- the organizational and economic characteristics of the enterprise PJSC "Kyiv Confectionery Factory" Roshen "and its international activities were analyzed;
- the forms of activity of PJSC "Kyiv Confectionery Factory" Roshen "in the conditions of European integration are analyzed;
- the efficiency of the entry of PJSC "Kyiv Confectionery Factory" Roshen "on the international market under the conditions of compliance with the standards of the European Union;
- directions of integration of confectionery enterprises into the common market of the European Union have been formed;
- the strategy of development of international activity of the enterprise of PJSC "Kyiv Confectionery Factory" Roshen "is substantiated;
- the economic effect of the proposed measures is calculated.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВІЛЬНОЇ ТОРГІВЛІ З ЄС.....	7
1.1. Особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах реалізації євроінтеграційних намірів України.....	7
1.2. Тенденції та перспективи кондитерської галузі України.....	14
1.3. Умови співпраці України з ЄС в кондитерській галузі.....	19
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	25
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН».....	25
2.2. Форми організації міжнародної діяльності на підприємстві.....	32
2.3. Оцінка ефективності від виходу підприємства на міжнародний ринок за умов стандартів ЄС.....	46
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	56
3.1. Напрями інтеграції підприємства кондитерської галузі на спільний ринок ЄС.....	56
3.2. Обґрунтування стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства.....	63
3.3. Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів.....	74
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89

ДОДАТКИ.....	2-м ФМ № КРМ.....	96
--------------	-------------------	----

Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата				
Розроб.		О.І. Половинка			Перспективи розвитку кондитерської галузі України в умовах вільної торгівлі з ЄС	Літ.	Арк.	Аркуші
Керівник		Л.М. Титаренко					3	96
Н. контр.		В.А. Свічкарь				НУ імені Юрія Кондратюка		
Затверд.		І.Б. Чичкало-Кондрацька						

## ВСТУП

Сучасна економіка України характеризується високим рівнем динамічності і нестабільності. Така ж ситуація характерна і для інших країн, які знаходяться на шляху ринкових перетворень, а враховуючи кризові явища у світовій економіці, можна зазначити, що вона властива практично всім країнам. Звичайно, це негативно впливає на діяльність суб'єктів господарювання, адже вони не завжди в змозі швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для приведення у відповідність внутрішніх можливостей розвитку підприємств умовам ринку, одним з найбільш обґрунтованих засобів, на даний момент, є створення та розповсюдження інновацій.

Зростання рівня конкуренції на світових і національних ринках, що пов'язане з процесами глобалізації економіки, задоволенням запитів основних груп споживачів і, відповідно, підвищенням їх вимогливості до товарних пропозицій, загострює проблему пошуку товаровиробниками шляхів виживання і розвитку. Світовий досвід розвитку економіки переконливо доводить, що ці шляхи можуть лежати на перетині маркетингової та інноваційної діяльності. Їх раціональне поєднання дозволить оперативно знаходити недостатньо задоволені споживацькі запити, чи формувати їх (для принципово нових товарів), розробляти, виготовляти і просувати на ринку нову (модернізовану) продукцію, яка задовольнить ці запити повніше і ефективніше, ніж конкуренти.

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування й формування теоретичних та методичних рекомендацій щодо вдосконалення діяльності підприємства кондитерської галузі в умовах євроінтеграції. Для досягнення поставленої мети нами було сформульовано та вирішено завдання:

- розглянуто особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах реалізації євроінтеграційних намірів України;
- визначено тенденції та перспективи розвитку кондитерської галузі;

- узагальнено умови співпраці України з ЄС у кондитерській галузі;
- проаналізовано організаційно-економічну характеристику підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та його міжнародної діяльності;
  - проаналізовано форми діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в умовах євроінтеграції;
  - оцінено ефективність від виходу підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на міжнародний ринок за умов виконання стандартів Європейського Союзу;
  - сформовано напрями інтеграції підприємств кондитерської галузі на спільний ринок Європейського Союзу;
  - обґрунтовано стратегію розвитку міжнародної діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
  - розраховано економічний ефект від запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління міжнародною діяльністю підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в умовах вільної торгівлі з ЄС.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади формування системи заходів щодо вдосконалення діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в умовах дії вільної торгівлі з ЄС.

В основу дослідження покладені методи статистичного спостереження, аналізу і синтезу, методи порівняння, абсолютних і відносних величин, абстрагування, аналогії, розрахунково-конструктивний. Відповідно до поставлених завдань у дипломній роботі використано також методи дослідження процесів і явищ: при оцінюванні міжнародної та фінансово-економічної діяльності підприємства – математично-статистичний, аналізу фінансової звітності підприємства; для наочного відображення показників стратегічного розвитку та євроінтеграційних процесів – графічний і табличний методи; при апробації розроблених шляхів стратегічного розвитку міжнародної діяльності на підприємстві – експериментальний.

Результати дослідження, викладені в дипломній роботі на здобуття ступеня магістра, дозволяють дійти висновків: розроблена методика удосконалення стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства може сприяти підвищенню інвестиційної привабливості підприємства на ринках країн ЄС; розроблений алгоритм виходу на нові ринки за допомогою франчайзингової моделі дозволить підприємству збільшити обсяги продажів продукції; проведені експериментальні розрахунки з оцінювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства показали, що відбудеться зростання фінансових показників; рекомендації, розроблені в ході дослідження можуть бути використані під час діагностики та прогнозування щодо стратегічного управління міжнародною діяльністю.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВІЛЬНОЇ ТОРГІВЛІ З ЄС

#### 1.1. Особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах реалізації євроінтеграційних намірів України

Сучасні процеси євроінтеграції не оминують і Україну. Основним суб'єктом сучасних міжнародних економічних відносин виступає підприємство, як вільчова ланка ринкової економіки. Зовнішньоекономічна діяльність – це важлива й невід'ємна сфера господарської діяльності, яка при ефективному використанні всього комплексу сучасних форм і методів міжнародних економічних відносин здатна впливати на технічне удосконалення виробництва, підвищення продуктивності праці і якості продукції, яка виробляється.

Вихід підприємства на зовнішні ринки сприяє пристосуванню економіки до системи світогосподарських відносин, формуванню економіки відкритого типу. Саме тому регулювання та розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств – це суттєвий фактор підвищення ефективності господарської діяльності на рівні окремих підприємницьких структур, так і в масштабах усієї країни.

Зовнішньоекономічна діяльність представляє собою сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та комерційних функцій. Обов'язковими супутніми умовами зовнішньоекономічної діяльності є виконання певних операцій по забезпеченню просування товару від продавця до покупця; по вчасному наданню різноманітних зовнішньоторговельних послуг – транспортних, страхових, експедиторських, банківських; по здійсненню платіжно-розрахункових операцій, а також наявність комерційної та валютно-фінансової інформації є кон'юктурі зовнішніх товарних та

грошових ринків. Стратегічна мета розвитку зовнішнь-економічної діяльності полягає в реалізації в світовій економіці порівняльних і конкурентних переваг України, що об'єктивно існують у різних галузях її господарства і можуть знайти ефективне практичне втілення в діяльності українських підприємств і фірм на міжнародній арені.

Подальший розвиток національної економічної системи значною мірою залежить від можливості завоювання вітчизняними підприємствами конкурентних переваг на світових ринках. Прагнення отримати прибуток більший, ніж усереднені країни, спонукає підприємства виходити на міжнародний ринок. Згідно з чинним законодавством, підприємство має право самостійно визначати форми, методи та обсяги праці на зовнішньому ринку.

На будь-якому підприємстві є система, яка управляє, і система, якою управляють. До першої належать органи, служби, апарат управління. До другої - виробничі підрозділи (цехи, участки, відділи).

Для ефективного керівництва ЗЕД на рівні підприємства необхідна, адекватна умовам його роботи, структура управління. Розрізняють:

- організаційно-виробничу структуру;
- структуру управління;
- організаційну структуру підприємства.

Організаційно-виробнича структура відображає побудову системи, якою управляють, структура управління - систему, яка управляє, а організаційна структура підприємства - побудову і взаємозв'язок обох систем.

Організаційна структура управління ЗЕД визначається тією метою і завданнями, які вона покликана вирішувати. Мета - максимізація прибутку на довгостроковий період за рахунок ефективної участі в міжнародному підприємстві. Організаційна структура управління ЗЕД, як і внутрішньо-фірмового управління, має постійно розвиватися і вдосконалюватися, пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі та сфері управління. Ці форми і методи не можуть залишатися незмінними.

Сучасний стан ЗЕД України характеризується динамічними змінами,

зумовленими прагненням активізувати участь в інтеграційних процесах світового масштабу і, зокрема, в тих, що відбуваються в Європі. Це позитивно впливає на розвиток економіки країни, сприяє підвищенню технічного рівня виробництва, зниженню витрат суспільної праці, дає можливість використовувати його для модернізації досягнення світової науково-технічної революції, раціонально витратити природно-сировинні ресурси тощо. Однак варто пам'ятати, що відчутних результатів можна досягти на основі теоретичного обґрунтування зв'язаних підходів до вирішення питань державного управління ЗЕД України, орієнтації вітчизняного законодавства у цій сфері на рівноправну участь в економічних міжнародних організаціях та послідовне і рішуче відстоювання національних інтересів.

Нинішня система державного управління у сфері ЗЕД держави та правове врегулювання цієї діяльності поки що неспроможні забезпечити ефективно розв'язання існуючих проблем. Тому необхідність удосконалення механізмів та інструментів управління ЗЕД України і адаптації українського законодавства до міжнародних норм і, передусім, до законодавства Європейського Союзу, не підлягає сумніву. Європейський вибір України зумовлюється усвідомленням необхідності європейської інтеграції як важливого фактора державної незалежності, політичної стабільності, економічного розвитку країни, безпеки та соціальної злагоди в суспільстві. Територіальна спільність, наявність зручних транспортних комунікацій роблять європейський регіон головним на даному етапі формування та диверсифікації зовнішнь-економічних зв'язків нашої країни.

На даному етапі розвитку зовнішнь-економічних відносин для України головними цілями є:

- забезпечення збалансованості економіки та рівноваги внутрішнього ринку країни;
- стимулювання прогресивних структурних змін в економіці;
- створення найбільш сприятливих умов для залучення національної економіки в систему світового поділу праці;

- наближення до ринкових структур розвинутих зарубіжних країн.

Для адаптації продукції українських підприємств до європейських стандартів Угодою про асоціацію передбачено десятирічний період.

До 31 грудня 2015 року до товарів походженням з України застосовувався Автономний преференційний торговий режим.

За основу введення преференцій взято домовленості щодо лібералізації доступу до ринку ЄС в рамках Угоди про асоціацію. Зокрема, ввізні мита для експорту товарів на ринок ЄС скасовано на рівні, що передбачений для першого року після запровадження зони вільної торгівлі між Україною та ЄС.

На даному етапі Євросоюз скасував ввізні мита на 94,7% українських промислових та 83,4% сільськогосподарських товарів. Ще 36 позицій агропродукції може експортуватися до ЄС без сплати ввізних мит у рамках тарифної квоти. Імпорт товарів понад встановлену тарифну квоту обкладається митом у звичайному порядку (за базовою ставкою).

Так, на сьогодні повністю вибрані квоти щодо такої продукції, як м'ясо птиці, виноградний і яблучний сік, оброблені томати, мед, а також кукурудза і кукурудзяне борошно, пшениця і пшеничне борошно, ячмінна, крупа та борошно. Також практично вибрані квоти на експорт цукру, ячменю та ячмінного борошна, вівса, солоду та пшеничної клейковини.

Крім того, до кінця цього року Україна залишається бенефіціаром режиму Генеральної системи преференцій (ГСП), що передбачає зняття імпорتنних мит для певних категорій товарів.

При цьому в рамках експорту обох преференційних режимів товари повинні відповідати правилам походження (тобто бути виробленими або достатньо переробленими на території України).

Документальним підтвердженням походження товарів в рамках Автономного преференційного торговельного режиму є Сертифікат перевезення EUR.1, в рамках ГСП – Сертифікат форми А, що на даному етапі видається Торгово-промисловою палатою України.

Тарифне регулювання щодо українських товарів. Щодо торгівлі з ЄС, то в українському суспільстві не має загального розуміння, що Угода про асоціацію стосується всіх і кожного.

Насамперед створення зони вільної торгівлі торкнеться експортерів української продукції, проте масштабна гармонізація законодавства, технічних регламентів, санітарних та фіто-санітарних норм стосуватиметься тих, хто продає продукцію навіть виключно на внутрішньому ринку.

Експорт українських товарів до ЄС: фактично з 1 січня 2016 року ставки звільних мит для українських товарів залишаться на тому ж рівні, що наразі діють у рамках Автономного преференційного торгового режиму. Тобто на рівні, що передбачений для першого року дії Угоди про асоціацію.

Підтвердженням українського походження товарів й надалі слугуватиме сертифікат EUR.1. Проте відповідно до наказу Міністерства фінансів України №1142 від 13 листопада 2014 року сертифікат EUR.1 повинен видаватися митними органами.

Даний наказ набуває чинності з того моменту, що й Угода про асоціацію, але не раніше дня його опублікування. Тобто з 1 січня 2016 року сертифікат EUR.1 повинні видавати митні органи України.

Відповідно до затвердженого наказу, рішення про видачу сертифікату прийматиметься протягом трьох днів, а підтверджуючі документи надаватимуться при першій поставці.

Статус товарів, що експортуються до ЄС в рамках тарифних квот, не зміниться. Проте зважаючи на складну економічну ситуацію в Україні, розмір деяких квот може бути збільшений. Зокрема, тарифні квоти на таку продукцію, як шпешія, м'ясо птиці та консервовані томати, можуть бути розширені. Цим цьому варто зазначити, що, наприклад, українській мед, яблучний та виноградний соки навіть в рамках наявної квоти залишаються конкурентоспроможними на ринку ЄС. Тому в даному випадку навряд чи можна очікувати змін.

Експорт європейських товарів до України. Угода про асоціацію

передбачає "асиметричне" зв'язування ввізних мит на користь України.

На відміну від ЄС, український ринок не так швидко відкриває свої двері, оскільки тільки невелика частина тарифних ліній буде лібералізована Україною протягом першого року.

В основному перехідний період для України сягає від трьох до десяти років, а для автомобільного сектора – п'ятнадцять років. Водночас ЄС повинен досягти повної лібералізації тарифів протягом семи років.

Нетарифні бар'єри у торгівлі з ЄС. Незважаючи на автономні торговельні преференції, експорт українських товарів до країн ЄС впав на третину, до позначки близько 35% від загального експорту. В даному контексті насамперед необхідно звернути увагу на той факт, що протягом останнього періоду загальний обсяг українського експорту також впав на третину.

Незважаючи на тарифну лібералізацію, перешкодою для виходу українських товарів на ринок ЄС залишаються саме нетарифні бар'єри. Мається на увазі різниця у технічних регламентах, стандартах, системах оцінки відповідності, системах контролю якості та безпеки продукції, а також в підходах до функціонування ринку як таких.

Так, якщо говорити про промислову продукцію, то, незважаючи на позитивні кроки на шляху до підписання Угоди АСВА (Угоди про оцінку відповідності та прийнятність промислових товарів), українські товари поки не можуть бути сертифіковані в Україні для імпорту в ЄС.

Із продуктами харчування ситуація ще складніша. Тут виробник не просто повинен забезпечити відповідність товару певним вимогам щодо якості та безпеки (як у випадку з промисловою продукцією), а відповідні стандарти мають бути запроваджені на рівні держави.

Так, для імпорту до ЄС товарів тваринного походження держави, а паралельно і відповідне підприємство-експортер, повинні отримати дозвіл на експорт такої продукції. На даному етапі Україна отримала дозвіл на експорт більшості з основних позицій продукції тваринного походження, серед яких: м'ясо птиці, риба, м'ясопродукти, айвія та мед. На завершальному етапі –

тривала процедура отримання дозволу на експорт молока та молочних продуктів.

Ще одним нетарифним бар'єром, з яким часто стикаються українські виробники на шляху експорту продукції до ЄС, є адміністрування тарифних квот.

Особливо актуально це для тих товарів, щодо яких необхідно отримувати імпортерську ліцензію, що її повинен отримувати не український експортер, а європейський імпортер.

Виявити вимоги у сфері технічного, санітарного та фітосанітарного регулювання до товару можна за допомогою Export Helpdesk – онлайн-сервісу, створеного Європейською комісією для надання безкоштовного доступу до інформації стосовно умов експорту до ЄС.

Варто наголосити, що до заходів нетарифного регулювання також можна віднести приватні стандарти, що діють незалежно від законодавчого регулювання в ЄС та виступають своєрідною "скринькою Пандори" для експортерів і про які не так часто згадують в Україні.

Наприклад, йдеться про необхідність дотримуватися певних соціально-економічних, екологічних та моральних принципів при виробництві товару, для того щоб мати доступ до полиць окремих супермаркетів.

Супермаркети, усвідомлюючи обсяги реалізації товарів та їхній вплив на споживчі переваги, формують політику сталого розвитку, що спрямована на заохочення справедливих умов торгівлі на всіх її ланцюжках ("chains of trade"). Наприклад, у ЄС стартував проєкт SupplyChange, який має на меті зробити супермаркети більш свідомими у формуванні цінових політик та умов співпраці із постачальниками з країн, що розвиваються.

Тому ризик існування таких приватних перепон у доступі на ринок ЄС також має бути врахований українськими експортерами.

Оскаржити відповідні дії на міждержавному рівні важко, оскільки вони не є такими, що запроваджені державною, тому вона не може нести відповідальність за дії приватних осіб.

## 1.2. Тенденції та перспективи кондитерської галузі України

Кондитерські вироби є традиційно популярними в Україні. При рівні споживання 7,4 кг на душу населення на рік, країна є 8-ою у світі за споживанням кондитерських виробів на душу населення. Тому, стабільно високій попит на цю продукцію та достатня забезпеченість власними сировинними ресурсами сприяли розвитку кондитерської галузі в Україні.

Однак, протягом останніх років ситуація докорінно змінилася за рахунок активізації внутрішніх інвесторів, які долучилися до приватизації наявних в Україні кондитерських фабрик, після чого активно оновлювали основні фонди придбаних підприємств. Зараз на території країни працює близько 30 кондитерських фабрик, а деякі українські компанії навіть володіють фабриками за кордоном. Обсяги виробництва кондитерської продукції в Україні протягом останніх 5 років мають чітку динаміку до збільшення (рис. 1.1).

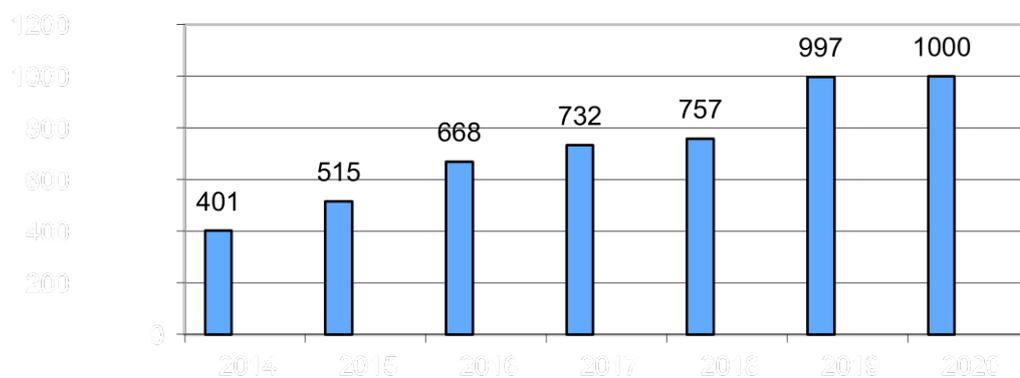


Рис. 1.1. Динаміка обсягів реалізації кондитерських виробів в Україні, млн. т.

Як видно з наведених даних, останніми роками відбулося прискорення темпів росту обсягів виробництва, так у 2019 році приріст складав 13,7%, проти 4,3% – у 2018 р., а у 2020 р. збільшення випуску кондитерської продукції становило, щонайменше, близько 17%. Таке стрімке зростання цієї галузі пов'язано, передусім, зі збільшенням споживання кондитерських виробів як в середині країни, так і зростанням попиту на неї за кордоном.

В табл. 1.1 представлені основні виробники та обсяги виробництва кондитерських виробів в Україні. Потрібно відмітити, що домогтися збільшення показників виробництва продукції кондитерська галузь України зуміла не за рахунок зростання внутрішньої реалізації, а за рахунок експорту продукції в інші країни.

Таблиця 1.1

## Виробництво кондитерських виробів в Україні, тис.т.

Назва компанії	Кількість підприємств	2019 р.	2020 р.	Темп росту, %
Корпорація Roshen (м. Київ)	4 (Україна)+ 2 (Росія)	262,1	279,9	106,8
ПАТ «ЗО «Комі» (м. Костянтинівка)	3 (Україна)+ 1 (Росія)	153,5	169,4	110,4
ПрАТ «АВЮ» (м. Київ)	4	107,2	128,9	120,2
Корпорація Бісквіт-шоколад (м. Харків)	2	59,6	64,2	108,6
ПрАТ «Житомирські ласощі»	1	59,1	55,5	95,8
ПАТ Полтавакондитер	1	35,4	30,9	87,3
ПрАТ «Кондитерська фабрика «Погода» (м. Київ)	1	19,0	21,9	115,3
ПрАТ «КрафтФудс Україна» (м. Київ)	2	18,5	18,6	100,5
ПрАТ «Одеса кондитер»	1	20,1	18,0	89,6
ПрАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» ТОВ «Нестле Україна» (м. Київ)	1	15,6	17,5	112,2
ТОВ «Світ ласощів» (м. Черкаси)	1	17,5	17,5	100,0
ТОВ «d'rona» (Київська обл.)	1	14,4	16,3	113,2
Інші	-	215,5	268,5	124,6
Всього	-	997,5	1017,6	102,0

При цьому співвідношення експорту і імпорту у зовнішньоторговельному обороті становить: 86:14 – у натуральному вираженні та 77:23 – в грошовому. В Україні в 2020 р. експорт кондитерських виробів становив 100,73 тис. т на суму 128,08 млн. дол. США. Експорт здійснено до 46 країн світу (табл. 1.2).

Як свідчить аналіз ринку, українським виробникам кондитерських виробів у 2020 р. вдалося наростити обсяги експорту до рівня вище докризового, що вказує на покращення сектора. Щороку Україна близько третини продукції направляє за кордон. У структурі експорту найбільша частка припадає на країни

Європейського Союзу (45,6%), 17,01% – Казанстан, від 5,5% до 13% – Азербайджан, Грузія, Туркменістан, Киргизія, Білорусія, Молдова, Таджикистан, Узбекистан (країни указані у порядку зменшення частки експорту). На країни Азії – 3,3 %, Америки – 0,4%. Постачання власної продукції на ринок Європи здійснюють лише деякі підприємства. Більшість підприємств галузі, які експортують солодощі до Європи, США та Канади, вийшли на ці ринки на зламі століть, коли кондитерська галузь України ще не була такою потужною, як зараз [46].

Таблиця 1.2

## Експорт кондитерських виробів з України, (тонн)

Країни	Роки		
	2018	2019	2020
Країни ЄС	11086,7	21801,3	35027,4
Казанстан	20661,7	15735,3	13074,8
Азербайджан	10523,9	10725,3	10137,8
Білорусь	208,5	3333,6	5240,6
Молдова	1701,1	2097,0	2959,4
Киргиз	471,9	652,6	822,14
Грузія	5769,3	4913,5	4761,8
Ізраїль	453,3	463,9	522,1
Монголія	3029,5	3729,5	2505,5
США	348,9	420,4	333,3
Інші	19977,4	24933,7	25328,4
Всього	74302,5	88836,3	100733,2

У 2020 році обсяг виробництва кондитерської промисловості України досягнув 1089 тис. тонн з річним оборотом близько 17 млрд грн. Майже половина кондитерських виробів України йде на експорт. У 2020 році експорт кондитерських виробів склав 438,9 тис. тонн, що лише на 1 % більше, ніж у 2019 році. Проте, якщо порівнювати обсяги сучасного українського експорту з 2014 роком, то можна зробити висновок про стрімке зростання виробництва та розширення кордонів для вітчизняних експортерів, адже експорт зріс більш ніж у 1,5 рази.

Розглядаючи статистичні дані імпорту України, можемо зробити висновок про зворотну тенденцію: обсяги імпортованих кондитерських виробів

постійно зменшуються. Обсяги імпорту кондитерських виробів в Україну за 2020 р. скоротилися на 2 % за вартісним виявом або на 33 % за натуральним. Якщо в 2014 році нами було імпортовано близько 139 тис. тонн, то у 2020 році цей показник становив 76,5 тис. тонн, тобто на 45 % менше. Це свідчить про задоволення внутрішнього попиту вітчизняною продукцією. Основними постачальниками солодкої продукції в Україну є Росія, Литва, Польща, Італія, Нідерланди та Німеччина.

Так у 2019 році імпорт кондитерських виробів склав у грошовому вияві 298,5 млн дол. США. Вже у 2020 році цей показник зменшився на 2 %. Найменше було витрачено на імпорт у 2017 році, що насамперед пов'язано із кризовою ситуацією в Україні та світі загалом.

Аналіз динаміки приросту експорту кондитерських виробів порівняно з їх імпортом свідчить про швидші темпи зростання експорту, ніж імпорту. Так за аналізованій проміжок 2014-2020 років приріст за експортом склав 164 %, у той час, як за імпортом – лише 106 %. При цьому з кожним роком розрив показників стає більшим, що свідчить як про задоволення внутрішнього попиту України різномасштабам кондитерської продукції, так і її відповідність світовим стандартам та вимогам.

Кондитерська промисловість України експортно-орієнтована і, починаючи з 2018 р. по 2020 р., постачає на зовнішні ринки близько 43-44 % продукції внутрішнього виробництва. Так у 2020 р. галузь експортувала на суму \$1,1 млрд, що становить близько 15 % усього обсягу експорту харчової продукції з України.

Експорт з України цукристих кондитерських виробів зменшився на 9 % у грошовому вияві, а хлібобулочних зріс на 9 %, при цьому вартість експорту шоколадних залишилась без змін. Загалом останнє вказує на зміну споживчих переваг зовнішніх споживачів та на швидку реакцію українських виробників. Адже при зміні вектора попиту за видами швидко змінилася пропозиція, що дало змогу зафіксувати загальний рівень експорту на минулорічному показнику.

Опрацювання статистичного матеріалу показало, що український експорт усіх видів кондитерської продукції за останні 10 років значно перевищує імпорт. Так у 2020 році дельта за кондитерськими виробами з цукру в грошовому виразі сягала 107 млн дол. США, за шоколадними виробами – 466 млн дол. США, а за хлібобулочними – 245 млн дол. США, у той час, як у натуральному виразі вона становила 65 тис. т, 157 тис. т та 140 тис. т відповідно.

Дослідження структури експорту та імпорту дало змогу окреслити споживчі переваги як внутрішнього споживача, так і зовнішнього. Зроблено висновок, що середньостатистичні вподобання вітчизняних продуктів за кордоном та імпортих продуктів на теренах України збігаються у сегменті шоколадних виробів і складають 57 % загальної кількості спожитої кондитерської продукції. Водночас структура хлібобулочного сегменту різниться приблизно на 6 % (27 % експорту проти 21 % імпорту), а цукрового – 16 % проти 22 % відповідно.

Варто зазначити, що найбільшим стратегічним партнером України як за імпортом, так і за експортом кондитерської продукції у 2020 році була Російська Федерація, яка охоплює більше 50 % загального експорту та імпорту за вартісним показником. Продукція вітчизняної кондитерської галузі експортується в 58 країн світу, розташованих на 5 континентах. Основний обсяг поставок кондитерських виробів в Україну традиційно надходить із Російської Федерації та країн Євросоюзу, на які припадає 94,33 % загального їх імпорту. Водночас більша частина експорту (86 %) припадає на країни-члени СНД.

З початку 2020 року ЄС наростив експорт кондитерської продукції і значно збільшив свою частку присутності на українському ринку. Помітно диспропорційно вітчизняної зовнішньої торгівлі: майже половина загального обсягу імпорту цієї продукції надходить до нас із країн ЄС, ми ж постачаємо лише 5 % від загального експорту. Через те сальдо зовнішньоторговельного балансу з ЄС не на нашу користь. Крім того, збільшили свою присутність на українському кондитерському ринку Туреччина й Китай (на 51 % і 27 % відповідно).

Структура імпорту країни виглядає так: Польща, Німеччина, Італія, Нідерланди, Бельгія, Туреччина, Франція, Швейцарія та Австрія. На другому місці після Росії серед імпортерів можна виокремити Німеччину, Польщу та Туреччину залежно від виду продукції, що імпортується. У Росію завозиться 56 % від всього експорту України, що пов'язано з розташуванням деяких фабрик провідних гравців вітчизняного ринку на території сусідньої держави.

Щодо експорту країни розташувалися наступним чином: Азербайджан, Казахстан, Туркменістан, Білорусь, Латвія, Киргизстан, Грузія, Молдова, Монголія.

Основним споживачем кондитерських виробів українського походженням традиційно є Російська Федерація, куди надходить 55 % українського експорту цього виду продукції у вартісному виразі. Серед інших значних експортерів можна назвати Азербайджан, Казахстан та Туркменістан з частками 10 %, 5 % та 5 % відповідно.

На ринки країн Азії надходить до 10 % українського експорту, на ринки країн ЄС – 5,9 %, Північної та Південної Америки – 0,45 %, Африки – 0,03 %, Австралії та Океанії – 0,02 %.

Із 2016 р. по 2014 р. діють антидемпінгові заходи щодо імпорту карамельної продукції з України в Білорусь. Розмір мита становить 11,76 % та 23,9 %. Лише для трьох українських компаній (корпорації «Roshen» і «Бісквіт-Шоколад» та ЗАТ «Житомирські ласощі») стягнення антидемпінгового мита призупинено з 7 жовтня 2017 р. за умови виконання прийнятих виробниками цінкових зобов'язань [4].

Ринок Європейського Союзу має найбільший потенціал до збільшення поставок українських кондитерських виробів, оскільки його обсяг, за різними оцінками, у чотири рази перевищує обсяг відповідного ринку Російської Федерації. Однак українському експорту перешкоджають високі ставки звичного мита, які діють у країнах Європейського Союзу. Вони за окремими кодами УКТЗЕД досягають 50 %. Свідченням значної закритості ринку країна-членів ЄС для українських експортерів кондитерських виробів є низькі обсяги

поставок.

Серед передумов розвитку галузі: вирішення внутрішніх економічних проблем (подальше зниження регуляторного тиску, вдосконалення Податкового кодексу, митних процедур тощо); зняття обмежень на постачання українських кондитерських виробів, які запроваджені Казахстаном і Білоруссю; повна лібералізація торгівлі кондитерськими товарами з Євросоюзом.

### 1.3. Умови співпраці України з ЄС в кондитерській галузі

Встановлено, що частка українських кондитерських виробів на світовому ринку досягає 1%. Основним експортним ринком для українських виробників традиційно була Російська Федерація, проте сьогодні цей ринок повністю закритий. Це сприяло можливості збільшувати обсяги експорту кондитерських виробів у натуральному вираженні до країн ЄС. Обсяги експортних поставок, крім того залежать від політики країн-імпортерів щодо української продукції, і, як наслідок, від рівня ввізного мита.

Після підписання Угоди про євроінтеграцію змінилися умови постачання та вимоги до якості кондитерської продукції, що вплинуло на підвищення вимог до продукції.

В Україні розпочато процес реорганізації в державній системі контролю та нагляду за безпекою і якістю кондитерських виробів. Після прийняття змін до Закону України «Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини» усі виробники кондитерських виробів в країні повинні будуть запровадити систему управління безпекою продукції НАССР. У разі невиконання цього положення кондитерські підприємства змушені будуть переорієнтуватися або ж припинити свою діяльність. В першу чергу, це стосується експортерів, а через два роки після прийняття змін до закону – операторів внутрішнього ринку.

Починаючи з 2018 року прийнято євроінтеграційний Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо харчових продуктів»

від 22.07.2018 р. № 1602-VIII. Законодавчий акт був ухвалений Верховною Радою України з метою гармонізації законодавства України із законодавством ЄС у сфері безпеки та якості харчових продуктів, а саме кондитерських виробів.

Закон передбачає запровадження в Україні моделі європейської системи безпеки та якості харчових продуктів (в тому числі кондитерських виробів), яка побудована на принципі «від лану до столу», а також на процедурах НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Point) – система аналізу небезпек і критичних точок контролю, прийнята міжнародними організаціями. Використання системи НАССР дозволяє перейти від випробування кінцевого продукту до розробки превентивних методів. Для впровадження системи НАССР виробники кондитерських виробів повинні досліджувати не тільки свій власний продукт і методи його виготовлення. Без відповідного законодавства, Україна не зможе реалізувати квоти на поставку своєї кондитерської продукції в рамках підписання Угоди про асоціацію з ЄС.

Положення нового закону суттєво зменшують кількість адміністративних процедур, державного контролю та скасовують дозвоільні процедури, яких не існує в ЄС. Встановлюються деталізовані вимоги до процедур державного контролю кондитерських виробів на ринку України та імпортованої продукції відповідно до європейської практики.

Суттєво пом'якшується умова отримання експлуатаційного дозволу. Він буде потрібен тільки для підприємств, що провадять діяльність, пов'язану з виробництвом та/або зберіганням харчових продуктів тваринного походження, необхідних для виробництва кондитерських виробів. Для решти, включно із закладами громадського харчування та частиною закладів роздрібною торгівлі, достатньо буде пройти процедуру реєстрації.

За новим законом, контроль за безпекою кондитерських виробів здійснюватиме лише один державний орган.

За новим підходом контролюватися буде весь ланцюг виробництва кондитерських виробів. Підприємство у будь-якій час повинно мати точну інформацію про те, звідки воно отримало сировину чи харчовий продукт і куди

його було направлено з підприємства. Така інформація повинна зберігатися протягом шести місяців після кінцевої дати продажу кондитерського виробу, напесеної на маркуванні.

Встановлюються суттєві штрафи за невиконання вимог харчового законодавства. Вводиться ефективна система відповідальності за порушення норм законодавства про безпечність кондитерських виробів як виробників, інших операторів ринку (в межах своєї діяльності), так і контролюючих органів. Разом з тим, оскільки запровадження НАССР потребує часу та певних ресурсів, закон містить окремі норми, які набудуть чинності лише через 2-5 років з дня його опублікування. Зокрема, 20 вересня 2020 року набрав чинності розділ VII Закону – Загальні гігієнічні вимоги щодо поводження з харчовими продуктами. Даний розділ зобов'язує операторів ринку забезпечувати здоровий та чистий стан рослин та тварин, які мають вплив на здоров'я людини.

Крім того, передбачений перехідний період для пункту 2 частини другої статті 20, статті 21 та пункту 4 частини першої статті 64 закону. Ці статті набиратимуть чинності:

– 20 вересня 2017 року: для потужностей, які провадять діяльність з продуктами кондитерського виробництва, у складі яких є необроблені інгредієнти тваринного походження (крім малих потужностей);

– 20 вересня 2018 року: для потужностей, які провадять діяльність з продуктами кондитерського виробництва, у складі яких відсутні необроблені інгредієнти тваринного походження (крім малих потужностей);

– 20 вересня 2019 року: для малих потужностей.

Також, 20 вересня 2019 року набрав чинності частина перша статті 36 Закону – щодо продажу продуктів домашнього виробництва на агропродовольчих ринках за умови підтвердження їхньої придатності за результатами випробувань (досліджень) акредитованої лабораторії, яка знаходиться на ринку кондитерських виробів.

Важливим кроком у сфері гармонізації законодавства України до вимог

Європейського Союзу слід взяти до уваги нові вимоги щодо якості продуктів з какао і шоколаду. Вимоги до продуктів з какао і шоколаду затверджені наказом Мінагрополітики від 13 квітня 2020 року № 157, який набрав чинності 1 січня 2018 року.

Приведення у відповідність вимог до якісного та кількісного складу, маркування, класифікації продуктів з какао та шоколаду до європейської директиви дозволить промисловості вітчизняного кондитерського ринку більш ефективно конкурувати з кращими світовими аналогами як на внутрішньому ринку, так і за кордоном.

Згідно наказу Мінагрополітики №157, з першого січня 2018 року в темному шоколаді обов'язково має бути не менше 35% какао-продуктів, в перерахунку на суху речовину. В молочному – понад 25%, та не менше 14% молочних продуктів. Білий шоколад має містити не менше 20% какао-масла та понад 14% – молочних продуктів. В разі невідповідності продукту даним вимогам, він не зможе називатись «шоколадом» або «шоколадним», а матиме назву «солодкий батончик» або «глазурована цукерка».

Також, на маркуванні шоколадних продуктів повинна міститися інформація про загальну кількість какао-продуктів у відсотках в перерахунку на суху речовину, зі словами «мінімальний вміст какао-продуктів», «мінімальний вміст какао-масла» (для білого шоколаду).

## Висновки до розділу I

У першому розділі дипломної роботи проаналізовано основні аспекти співпраці України з ЄС в сфері виробництва кондитерських виробів.

Отже у роботі проаналізовано:

1. Особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах реалізації євроінтеграційних намірів України. Нинішня система державного управління у сфері ЗЕД держави та правове врегулювання цієї діяльності поки що неспроможні забезпечити ефективне розв'язання існуючих

проблем. Тому необхідність удосконалення механізмів та інструментів управління ЗЕД України і адаптації українського законодавства до міжнародних норм і, передусім, до законодавства Європейського Союзу, не підлягає сумніву. Європейський вибір України зумовлюється усвідомленням необхідності європейської інтеграції як важливого фактора державної незалежності, політичної стабільності, економічного розвитку країни, безпеки та соціальної злагоди в суспільстві. Територіальна єдність, наявність зручних транспортних комунікацій роблять європейський регіон головним на даному етапі формування та диверсифікації зовнішньоекономічних зв'язків нашої країни.

2. Як свідчить аналіз ринку, українським виробникам кондитерських виробів у 2020 р. вдалося наростити обсяги експорту до рівня вище докризового, що вказує на поживлення сектора. Щороку Україна близько третини продукції направляє за кордон. У структурі експорту найбільша частка припадає на країни Європейського Союзу (45,6%), 17,01% – Казахстан, від 5,5% до 13% – Азербайджан, Грузія, Туркменістан, Киргизія, Білорусія, Молдова, Таджикистан, Узбекистан (країни вказані у порядку зменшення частки експорту). На країни Азії – 3,3 %, Америки – 0,4%. Постачання власної продукції на ринок Європи здійснюють лише деякі підприємства.

3. Умови співпраці Україна з ЄС в кондитерській галузі встановлено, що приведення у відповідність вимог до якісного та кількісного складу, маркування, класифікації продуктів з какао та шоколаду до європейської директиви дозволить промисловій вітчизняного кондитерського ринку більш ефективно конкурувати з кращими світовими аналогами як на внутрішньому ринку, так і за кордоном.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМТВОЗА В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

#### 2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕНЬ»

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» – одна з найбільших та найстаріших кондитерських фабрик України. На сьогоднішній день на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» працюють близько 800 чоловік, а її продуктивність може досягати 100 тон продукції на добу. На фабриці встановлено високоякісне обладнання як зарубіжних, так і вітчизняних виробників. Виробництво орієнтоване на виготовлення тортів, тістечок, кексів, мармеладу, пастили, зефіру, печива та крекерів, а також коробкових цукерок «Київ Вечірній». Серія тортів, що випускаються фабрикою, – це не тільки добре відомі і улюблені всіма «Київський» і «Празький», але і новинки виробництва – «Наполеон Рошен», «Медовик Рошен» та інші.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» сертифіковала відповідно до вимог міжнародних стандартів якості ISO 9001: 2003 та безпеки продуктів харчування ISO 22000: 2005. Популярність і впізнаність продукції ПрАТ

«Київська кондитерська фабрика «Рошен» – це результат роботи колективу, використання сучасного обладнання та високоякісної сировини.

Основні види діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД:

10.82 – Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів;

10.72 – Виробництво сукарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання;

10.71 – Виробництво хліба та клібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

Основні види продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та обсяги виробництва за звітний рік:

- 1) Глазовані (шоколадні цукерки), 506 тон;
- 2) Мармелад, 1 207 тон;
- 3) Печиво, 15 397 тон;
- 4) Крекер, 4 843 тон;
- 5) Торти, 5 106 тон

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» прагне не тільки постійно створювати нові оригінальні продукти з використанням сучасних технологій та якісних інгредієнтів, а й вдосконалювати процес виробництва з метою оптимізації природних ресурсів. Підприємство планує розширення асортименту, зменшення собівартості продукції, покращення якості продуктів харчування. Для цього значні зусилля будуть спрямовуватись на оптимізацію логістики підприємства, раціональне використання теплосенергетичних ресурсів, механізацію та автоматизацію виробничих процесів та модернізацію.

На діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» суттєво впливає економічний та фінансовий стан вітчизняного виробника та споживача, оскільки обсяг реалізації підприємства, як постачальника залежить від попиту споживача та його платоспроможності. Крім того на ринку збуту з кожним роком зростає конкуренція. Фінансові показники господарства в великій мірі залежать від обсягу виробництва та реалізаційних цін на вироблену продукцію. Суттєвий вплив на діяльність товариства має недосконала законодавча база,

податкова політика держави.

На підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» лінійна структура управління – управління проводиться одним керівником, який приймає рішення по всім питанням, несе повну відповідальність за результати діяльності. Середньорічна чисельність персоналу становить 744 чол.

Ефективність виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» характеризується системою економічних показників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2017-2019 роки

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Зміни в абсолютних величинах		Темп зростання (зменшення)	
				2019 р. від		2019 р. у % до	
				2017 р.	2018 р.	2017 р.	2018 р.
<b>Капітал (станом на кінець періоду)</b>							
Загальний капітал, тис. грн.	659017	753915	891724	552707	197809	150,5	124,9
Власний капітал, тис. грн.	535175	587942	549036	13911	11144	102,6	102,1
- у тому числі: власний оборотний капітал	-4230	-129716	-319729	-315449	-190013	7470,3	246,5
нерозподілений прибуток або непокріплені збитки, тис. грн.	354887	357453	363464	13577	11006	103,8	103,1
Позиковий капітал, тис. грн.	123842	255973	442688	318756	186665	357,4	172,9
- у тому числі: поточна кредиторська заборгованість	119170	248720	432100	312930	183380	362,6	173,7
<b>Ресурси</b>							
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	589690,5	638830	649875	60184	11044,5	110,2	101,7
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	92337,5	87615,5	92505,5	168	4890	100,2	105,6
у тому числі: запасів	3634	8442,5	8839	205	446,5	102,4	105,3
Середньобліска чисельність працівників, осіб	761	783	744	-17	-39	97,8	95,0
Фонд оплати праці, тис. грн.	105721	125396	134852	79131	58956	174,3	146,3
<b>Економічні показники</b>							
Доход від продажу продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	232312	259205	373344	141032	114139	150,7	144,0
Разом сукупний дохід за рік, тис. грн.	232320	259253	373344	141024	114086	150,7	144,0
Собівартість проданої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	204239	228412	313238	113999	39826	135,8	139,3
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	28073	30793	55106	27033	24313	196,3	179,0

Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток), тис. грн.	3919	2768	11125	7) Продовження табл. 2.1				9
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток (збиток), тис. грн.)	10362	3731	11387	1525	3106	114,7	314,4	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток), тис. грн.	4881	3896	13077	8196	9181	267,9	335,7	
Середньомісячна заробітна плата, грн. і коп.	11,58	13,40	20,70	9,1	7,3	178,8	154,5	

За даними табл. 2.1 підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є прибутковою. Протягом досліджуваного періоду виручка від реалізації продукції збільшилася на 141032 тис. грн (160,7%). У свою чергу собівартість реалізованої продукції збільшилася на 113999 тис. грн (155,8%). Темп зростання собівартості реалізованої продукції є повільнішим у порівнянні з темпом зростання чистого доходу від реалізації продукції, що є позитивною тенденцією. Чисельність працівників підприємства дещо скоротилася з 761 чол. до 744 чол. Витрати на оплату праці мають тенденцію до зростання, проте середньорічна заробітна плата в 2017 році зменшилася. Коефіцієнт співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньорічної заробітної плати в 2018 році становив 1,12, а в 2019 році – 0,98, що означає продуктивність праці в 2019 році повільніше зростала, ніж оплата праці. Питомі витрати на одну гривню продукції складають 0,85 грн, що на 0,03 грн менше ніж у попередні роки. Дебіторська заборгованість в 2019 році становила 77790 тис. грн, що на 35 тис. грн менше ніж у попередній рік. Кредиторська заборгованість в 2019 році становила 401601 тис. грн, що на 186537 тис. грн менше ніж у попередній рік. Чистий фінансовий результат прибуток (збиток) в 2019 році склав 11125 тис. грн, що на 3357,0 тис. грн, більше ніж у попереднім роком.

Розглянемо рентабельність підприємства. Для цього обчислюються відносні показники ефективності: рентабельність (яка іноді отожднюється з прибутковістю і дохідністю) та окупність (покривтя) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка показників рентабельності підприємства ПрАТ  
«Київська кондитерська фабрика «Росшен» за 2017-2019 роки

Показники	Рік			Абсолютні відхилення, +/- 2019 року	
	2017	2018	2019	2017	2018
1. Рентабельність обороту, %	1,69	1,07	2,98	+0,62	1,91
2. Рентабельність операційних витрат, %	1,39	0,93	3,06	+0,45	2,13
3. Рентабельність оборотних активів, %	4,24	3,16	12,03	-1,03	8,87
4. Рентабельність основних засобів, %	0,66	0,43	1,71	+0,23	1,28
5. Рентабельність активів, %	0,57	0,33	1,25	+0,19	0,87
6. Прибутковість активів, %	0,72	0,54	1,46	+0,13	0,93
7. Економічна рентабельність, %	0,72	0,54	1,62	+0,13	1,09
8. Фінансова рентабельність, %	0,74	0,52	2,05	+0,22	1,53

Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів в підприємство та ефективність їх використання. Цей показник цікавить у першу чергу акціонерів і майбутніх інвесторів, оскільки він визначає верхню межу дивідендів. Рентабельність оборотних активів – чим вище значення цього коефіцієнта, тим більш ефективно використовуються оборотні кошти. Рентабельність оборотних активів в 2019 року становила 1,55%, що 0,1,91 п. більше ніж у 2018 році та на 0,62% менше у порівнянні з 2017 роком. Рентабельність основних засобів – вказує на частку прибутку підприємства, отриманого за рік, від вартості основних засобів. В 2019 році показник становив 1,71% що 1,23 п. більше ніж у 2017 році та на 0,23% менше у порівнянні з 2017 роком.

Рентабельність активів за чистим прибутком визначає частку чистого прибутку підприємства. Коефіцієнт показує, скільки чистого прибутку припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи підприємства. Рентабельність активів у 2017 році становить 0,57%, в 2018 році цей показник зменшився на 0,19% і становив 0,38%, в 2019 році цей показник збільшився до 1,25%. Отже значення коефіцієнту в 2019 році на рівні 1,25%, показує, що 100 гривень вкладені в активи підприємства 1,25 копійки прибутку. Така тенденція пов'язана зі зміною розміру чистого прибутку, який на 2019 рік склав 11125 тис. грн. Економічна рентабельність показує величину прибутку, яку отримує

підприємство (організація) на одиницю вартості капіталу (усіх видів ресурсів організації в грошовому вираженні, незалежно від джерел їх фінансування). На підприємстві протягом досліджуваного періоду даний показник збільшився на 1,09 п.п. та в 2019 році становив 1,62%. Фінансова рентабельність характеризує ефективність використання активів (капіталу) підприємства, загальну вартість активів, основного та оборотного капіталу, власного капіталу акціонерів тощо. На підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» фінансова рентабельність становила 2,05% в 2019 році, що є більшим на 1,53 в.п. у порівнянні з попереднім роком та на 1,31 п.п. більше ніж у порівнянні з 2017 роком.

Розрахуємо рівень основних складових інноваційної активності підприємства. Проаналізуємо технічний стан підприємства та визначимо динаміку якості майнового стану підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2017-2019 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3  
Динаміка показників оцінки майнового стану ПрАТ  
«Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2017-2019 роки

Показники оцінки	2017	2018	2019	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне, %	
				2019/2017	2019/2018	2019/2017	2019/2018
1. Сума господарських коштів, які є в розпорядженні підприємства	659017	793915	991724	332707	197809	150,5	124,9
2. Цілісний загальний актив частини необігових активів у структурі необігових активів	0,59	0,59	0,78	0,19	0,19	132,2	132,2
3. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,36	0,33	0,35	-0,014	0,019	96,2	105,7
4. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,64	0,67	0,65	0,014	-0,019	102,1	97,2
5. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,146	0,153	0,265	0,118	0,112	181,0	173,4

Розглянувши табл. 2.3, можна прослідкувати чіткі зміни в коефіцієнті оновлення основних засобів протягом досліджуваного періоду, підприємство

активно сповласє засоби виробництва, що носить за собою позитивний характер, також ми бачимо, що зросла сума господарських коштів в 2019 році (24,9%) у порівнянні з 2017 роком, а також змінилася питома вага активної частини обігових активів у структурі необігових активів у 2019 році в порівнянні з 2017 роком, що є позитивним моментом в діяльності підприємства.

Розглянемо ефективність використання основних засобів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2017-2019 роки наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Ефективність використання основних засобів ПрАТ  
«Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2017-2019 роки

Показники оцінки	2017	2018	2019	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне, %	
				2019/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2019/ 2018
1.Фондовіддача основних засобів, грн./грн.	0,26	0,25	0,41	0,15	0,16	158,07	164,05
2.Фондомісткість	3,88	4,03	2,46	-1,43	-1,57	63,26	60,96
3.Фондозброєність	1185,3	1334,0	1232,6	47,35	-101,35	103,99	92,40
4. Коефіцієнт забезпеченості основними фондами	1,0	1,0	1,0	0,00	0,00	100,00	100,00

Фондовіддача показує, скільки приходить ся продукції на одиницю вартості основних виробничих фондів, які використовуються для її виробництва та реалізації.

Таким чином, встановлено що в 2019 році на кожну гривню вкладених в основні фонди отримано 0,41 тис. грн чистого доходу, в 2018 – 0,25 тис. грн, в 2017 році – 0,26 тис. грн. Збільшення показника викликане збільшенням чистого доходу від реалізації продукції на підприємстві на 60%.

Фондомісткість за досліджуванний період зменшилася з 3,88 у 2017 році до 2,46 у 2019 році.

Незначне зменшення персоналу на підприємстві викликало збільшення фондозброєності персоналу до 1232,6 тис. грн/чол, з 1185,3 тис. грн/чол

Оскільки інноваційний розвиток підприємств безпосередньо залежить від кваліфікації кадрів, то впровадження інновацій на виробництві повинно супроводжуватись створенням відповідної системи професійно-кваліфікаційної підготовки, перепідготовки та навчання кадрів.

Далі розглянемо фінансово-економічний потенціал підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Фінансово-економічний потенціал підприємства ПрАТ  
«Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2017-2019 роки

№ п/п	Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5
1	Частка обсягу інвестицій в основний капітал в обсязі реалізованої продукції (%)	56,74	61,48	64,98
2	Частка витрат на дослідження до обсягу реалізованої продукції (%)	3,4	3,6	4,2

За наведеними даними частка обсягу інвестицій в основний капітал в 2019 році становила 64,98%, що на 3,49% більше у порівнянні з 2018 роком та на 8,23% більше у порівнянні з 2017 роком.

Частка витрат на дослідження до обсягу реалізованої продукції в 2019 році становила 4,2%, що на 0,6% більше у порівнянні з 2018 роком та на 0,8% більше у порівнянні з 2017 роком.

Отже, провівши дослідження, встановлено, підприємство має дуже низький рівень інноваційного потенціалу, керівництву необхідно звернути увагу на підвищення технічного, фінансово-економічного.

## 2.2. Форми організації міжнародної діяльності на підприємстві

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» у міжнародній діяльності використовує стратегічний підхід до управління. На підприємстві розроблені чіткі стратегічні цілі розвитку на міжнародному ринку, серед яких одним з головних слід вважати завоювання ринків кондитерської продукції

Європейського Союзу.

В процесі здійснення міжнародної діяльності корпорація «Рошен» використовує систему методів стратегічного управління, які представлено в табл. 2.6.

Дослідження засвідчують, що у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» стратегічне управління міжнародною діяльністю здійснює спеціальний структурний підрозділ – департамент зовнішньоекономічних зв'язків.

Департамент зовнішньоекономічних зв'язків ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» не є самостійним структурним підрозділом підприємства. Він становить частину апарату управління. Його головне завдання полягає в управлінні міжнародною діяльністю як елементом єдиної цілісної системи внутрішньофірмового управління. Цей відділ не займається безпосередньо транспортуванням вантажів, митними процедурами і т. ін. Він створений для стратегічного планування, організації і координації міжнародної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН».

Головними завданнями Департаменту зовнішньоекономічних зв'язків ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» в контексті євроінтеграції є такі:

1. Участь у розробці стратегії міжнародної діяльності підприємства на всьому ринку ЄС.
  2. Сприяння стратегічному розвитку міжнародної діяльності з метою забезпечення міжнародної конкурентоспроможності на спільному ринку ЄС.
  3. Управління експортним потенціалом підприємства, постійне його зміцнення й розвиток.
  4. Забезпечення виконання зобов'язань, що випливають з договорів та угод із зарубіжними партнерами, в тому числі в країнах Європейського Союзу.
  5. Вивчення кон'юнктури ринків ЄС, збирання і накопичення відповідної інформації.
  6. Організація міжнародних операцій, забезпечення їх ефективності.
  7. Здійснення рекламної діяльності на на спільному ринку ЄС.
- Організація протокольних заходів та ін.

Таблиця 2.6

Методи стратегічного управління міжнародною діяльністю ПАТ  
«Київська кондитерська фабрика «РОСІЕН»

Назва методу	Сутність	Переваги	Недоліки
Економічні	<p>= система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів підприємства і окремих працівників. До економічних методів належать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- митний тариф та митні збори;</li> <li>- ціни на експортовані та імпортовані товари;</li> <li>- норми прискореної амортизації;</li> <li>- ставки надання і одержання кредитів, ставки страхування експортних кредитів, позик;</li> <li>- іноземні інвестиції.</li> </ul>	<p>= реалізують матеріальні інтереси участі суб'єкта у міжнародній діяльності;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стимулюється прояв ініціативи;</li> <li>- реалізується творчий потенціал працівників на основі задоволення матеріальних потреб.</li> </ul>	<p>= методи непрямої дії і вони не можуть змусити об'єкт управління діяти однозначно;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- залежать від створення державним органом управління фінансової чи матеріальної мотивації, що здатна вплинути на економічні інтереси суб'єкта господарювання;</li> <li>- заповнюються незадоволеними багатьма потребами, що лежать поза сферою матеріального інтересу, що знижує мотивацію.</li> </ul>
Адміністративні	<p>= система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яку використовують для організації і координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань. До адміністративних методів відносять:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ліцензування і квотування товарів;</li> <li>- заборона окремих видів експорту та імпорту товарів;</li> <li>- застосування спеціальних імпортерських процедур та правових режимів;</li> <li>- заходи проти недобросовісної конкуренції, розгляд спорів, що виникають у процесі здійснення ЗВД.</li> </ul>	<p>= забезпечують чіткий розподіл обов'язків, дотримання повноважень, дисципліни та правових норм;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечується єдність волі керівництва в досягненні мети;</li> <li>- не вимагає великих матеріальних витрат;</li> <li>- оперативно досягаються цілі та забезпечується швидка реакція на зміну середовища.</li> </ul>	<p>= передбачує малу ініціативу, творчу роботу;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутні дієві стимули праці і можуть виникати антистимули;</li> <li>- у великих організаціях менеджери не зацікавлені в підвищенні компетентності, тому вони в дефіциті.</li> </ul>

Продовження табл. 2.6

Соціально-психологічн	- специфічні способи впливу на особисті стосунки і зв'язки між працівниками. ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці, діють з метою перетворити адміністративне завдання на свідомий обов'язок, завдяки використанню психологічних прийомів такий, як: - соціальні методи ґрунтуються на особливостях взаємодії людей, культурних цінностей; - психологічні мотиви - з метою гармонізації стосунків працівників фірми і формування сприятливого психологічного клімату.	- включаються механізми трудової мотивації, не пов'язані із задоволенням матеріальних потреб; практично не потрібні матеріальні витрати.	- не використовуються стимули, що опираються на матеріальні потреби людей; важко прогнозувати результати.
-----------------------	---	--	---

Відповідно до стратегічних завдань визначені функції Департаменту зовнішньоекономічних зв'язків ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» і сформована організаційна структура управління. Департамент зовнішньоекономічних зв'язків очолює начальник департаменту. Департамент складається із ланок (груп, секторів, бюро і спеціалістів).

Існуюча організаційна структура управління Департаменту зовнішньоекономічних зв'язків ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» схематично представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура стратегічного управління міжнародною діяльністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»

Кожен із секторів (груп) має конкретні завдання і виконує відповідні функції управління міжнародною діяльністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН».

Наприклад, комерційний сектор має забезпечувати виконання зобов'язань за міжнародними контрактами й угодами, участь у підготовці та проведенні комерційних переговорів; організацію поставок згідно з контрактом і контроль за їх виконанням; перегляд рекламаций з експорту та імпорту тощо.

Екологічний сектор покликаний забезпечувати прогнозування і планування міжнародної діяльності підприємства; аналіз ефективності експортно-імпорتنих операцій; контроль за виконанням плану; валютний контроль і т. ін.

Сектор маркетингу як провідна служба підприємства вивчає кон'юнктуру міжнародних ринків кондитерської продукції, бере участь у визначенні цін на експортну продукцію, в розробці та здійсненні рекламних заходів, аналізі конкурентів, можливостей руху товару і т. ін.

Завдання науково-технічного сектору: вивчати діючі на міжнародному ринку технічні вимоги до товару; аналізувати технічний рівень і якість продукції, її конкурентоспроможність, брати участь у розробці пропозицій щодо оновлення виробництва, випуску нової продукції; забезпечувати технічне обслуговування експортної продукції та ін.

Протокольний сектор готує й організовує протокольні заходи, виконує доручення керівництва фірми щодо зустрічей, прийняття і проводів представників зарубіжних фірм, які прибули на підприємство з візитом.

Міжнародна діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» формується під дією численних факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, які характеризують можливості цієї компанії щодо ефективного стратегічного управління розвитком на міжнародних ринках Європейського Союзу. Здійснено аналіз системи стратегічного управління міжнародною діяльністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» з використанням методики SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії розвитку та функціонування організації. В основі даної методології аналізу покладена теорія М. Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі. Процес SWOT-аналізу проводять на основі аналізу діяльності організації за допомогою нижче приведених блоків питань.

Аналіз можливостей і загроз, а також сильних і слабких сторін міжнародної діяльності в контексті євроінтеграції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз можливостей і загроз, а також сильних і слабких сторін міжнародної діяльності в контексті євроінтеграції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»

Сильні сторони, що впливають на міжнародний розвиток на ринку ЄС				Слабкі сторони, що впливають на міжнародний розвиток на ринку ЄС			
Назва	Кількісні значення			Назва	Кількісні значення		
	2018	2019	2020		2018	2019	2020
S1. Найновітніше технологічне обладнання провідних світових виробників	5	6	7	W1. Обмежені інвестиційні (фінансові) можливості щодо розробки ефективної конкурентної стратегії розвитку на ринках ЄС	5	6	5
S2. Впроваджена міжнародна система якості сировини та продукції	6	7	8	W2. Недостатній рівень відповідальності та мотивації виробничого персоналу до розвитку на міжнародному рівні	6	5	4

S3. Найбільшій в країні власний міжнародний логістичний центр поблизу кордонів з ЄС	4	7	8	W3. Розміри виробництва нешто великі, може виникнути «хвороба великої компанії»	8	7	6
S4. Сучасний менеджмент європейського рівня на основі провідних світових підходів до управління	4	5	6	W4. Недостатньо сильні позиції у системі міжнародного маркетингу в порівнянні з основними конкурентами	7	6	5
Зовнішні можливості, що впливають на міжнародний розвиток на ринку ЄС				Зовнішні загрози, що впливають на міжнародний розвиток на ринку ЄС			
Назва	Кількісні значення			Назва	Кількісні значення		
	2018	2019	2020		2018	2019	2020
O2. Переваги у географічному розташуванні виробничих потужностей поблизу з країнами ЄС	6	7	7	T2. Значний вплив політичної ситуації на розвиток міжнародної діяльності провідних вітчизняних кондитерських підприємств	8	7	7
O3. Активізація євро інтеграційних процесів, які підтримуються державою	4	5	6	T3. Протекціоністські заходи Урядів країн ЄС щодо захисту вітчизняних виробників кондитерських виробів	7	6	6
O4. Скорочення митних обмежень щодо ввезення вітчизняної продукції на кондитерський ринок ЄС.	4	5	6	T4. Обмежений потенціал росту кондитерського ринку ЄС	6	5	6
O1. Збільшення квот на постачання вітчизняної кондитерської продукції на ринку ЄС	6	7	8	T1. Сильні конкурентні позиції та інтра провідних виробників	7	7	6

За результатами проведеного аналізу та оцінки експертами за десятибальною шкалою (від 1 до 10) стану головних індикаторів міжнародного розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» на ринку ЄС можна представити матрицю впливів зазначених факторів для підприємства.

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що найбільший вплив на евро інтеграційні можливості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» має чинник: впровадження міжнародної системи якості сировини та продукції. Сьогодні усі продукція компанії, яка призначена для ринків ЄС повністю відповідає європейським стандартам якості, що дозволяє використовувати такі можливості для розвитку, як збільшити експорт за рахунок збільшення квот на постачання вітчизняної кондитерської продукції на ринки ЄС; використовувати чинник активізації евро інтеграційних процесів, які підтримуються державою; використати фактор скорочення митних обмежень щодо ввезення вітчизняної продукції на кондитерський ринок ЄС; меншити вплив протекціоністських заходів Урядів країн ЄС щодо захисту вітчизняних виробників кондитерських виробів.

Водночас, підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» повинно використовувати найновітніше технологічне обладнання провідних світових виробників для того, щоб нейтралізувати сильні конкурентні позиції та імідж провідних європейських виробників та обмежений потенціал росту кондитерського ринку ЄС.

На основі проведеного дослідження можна зробити пофакторне порівняння найбільш впливових чинників впливу на розвиток міжнародної діяльності та визначити стратегічні напрями розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» на європейському ринку (формування здійснюється за силою впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища):

#### 1. Стратегічні дії в параметрах «можливості-сильні сторони» (O-S):

1.1. Шляхом впровадження міжнародної системи якості сировини та продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» зможе навіщоувати митні обмеження щодо ввезення вітчизняної продукції на кондитерський ринок ЄС – 0,25 балів.

1.2. Зручність у географічному розташуванні найбільшого в

країні  
власного міжнародний логістичний центр поблизу кордонів з ЄС дозволить збільшити постачання вітчизняної кондитерської продукції у межах збільшених квот на ринки ЄС – 0,25 балів.

1.3. Найбільший в країні власний міжнародний логістичний центр поблизу кордонів з ЄС надасть переваги у географічному розташуванні виробничих потужностей поблизу з країнами ЄС - 0,25 балів.

## 2. Стратегічні дії в параметрах «загрози-сильні сторони» (T-S):

2.1. Найновітніше технологічне обладнання провідних світових виробників дозволить захистити свій бізнес від впливу сильних конкурентних позицій та іміджу провідних європейських виробників – 0,22 балів;

2.2. Впроваджена міжнародна система якості сировини та продукції зменшить вплив протекціоністських заходів Урядів країн ЄС – 0,25 балів;

2.3. Сучасний менеджмент європейського рівня на основі провідних світових підходів до управління дозволить уникнути впливу протекціоністських заходів Урядів країн ЄС щодо захисту вітчизняних виробників кондитерських виробів – 0,18 балів.

## 3. Стратегічні дії в параметрах «можливості-слабкі сторони» (O-W):

3.1. За рахунок збільшення квот на постачання вітчизняної кондитерської продукції на ринки ЄС підприємство потребуватиме значно менше інвестиційних (фінансових) ресурсів щодо просування на ринок – 0,22 балів;

3.2. Скорочення митних обмежень щодо ввезення вітчизняної продукції на кондитерський ринок ЄС забезпечуватиме зростання обсягів виробництва і реалізації, що дозволить уникнути «хвороби великої компанії» - 0,25 балів;

3.3. Активізація євроінтеграційних процесів, які підтримуються державою дозволить удосконалити систему міжнародного маркетингу

підприємства – 0,225 балів.

### 3. Стратегічні дії в параметрах «загрози-слабкі сторони» (Т-В).

При реалізації зазначених чинників підприємство вимушене буде згорнути виробничу діяльність та відмовитись від виходу зі своєю продукцією на ринки Європейського Союзу. Оскільки за результатами проведеного аналізу було

визначено значно менший вплив та кореляцію цих чинників (від 0,06 до 0,17 балів), тому ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» не повинно орієнтуватись на даний напрям стратегічного розвитку в майбутньому.

За результатами проведеного SWOT-аналізу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» можуть сформулювати основні здобутки (сильні сторони) міжнародного розвитку на ринку Європейського Союзу. Серед них необхідно виділити наступні:

1. Найновітніше технологічне обладнання провідних світових виробників. Виробничі потужності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» - це 5 фабрик, на яких працюють 58 сучасних високотехнологічних ліній по випуску кондитерської продукції за вимогами стандартів Європейського Союзу. Виробниче обладнання для компанії розробляють і поставляють провідні європейські компанії за спеціальним замовленням. Головні партнери ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» в цій галузі - це такі відомі виробники, як Bühler AG (Швейцарія), Sollich KG, Winkler und Dünnebier Süßwarenmaschinen GmbH, Loesch Verpackungstechnik GmbH, Gerhard Schubert GmbH, Theegarten-Pactec GmbH & Co. KG, Hebenstreit GmbH, Hänsel Processing GmbH (Німеччина), Bosch Packaging Technology BV (Нідерланди), FHW Franz Haas Waffelmaschinen GmbH (Австрія), Aussartier (Франція) і т.д.

Компанія пишається інноваційним високоякісним обладнанням, завдяки якому має можливість випускати кондитерські вироби, що не

мають аналогів на міжнародному ринку, бездоганно дотримуватися всіх санітарно-гігієнічних та технологічних норм, а також гарантувати високу якість виробленої продукції.

2. Впроваджена міжнародна система якості сировини та продукції. Повага компанії до споживачів - у бездоганній якості пропонуваної продукції. Оскільки шлях кондитерських виробів від фабрики до торгових точок у різних містах і країнах буває досить довгим, компанія «Конті» поставила собі за мету забезпечувати і контролювати незмінно високу якість кондитерських виробів на кожному етапі цього шляху до кінцевого споживача.

Стратегія компанії в галузі безпеки та якості - це відповідність виробленої продукції вимогам Європейського Співтовариства. Система менеджменту безпеки та якості підприємства підтверджена сертифікатами за стандартами ISO

9001:2008 та ISO 22000:2005. Система ISO 22000:2005 інтегрована до стандарту ISO 9001:2008. Це міжнародний стандарт, який містить вимоги до системи організації роботи виробництва підприємства. Акцент робиться не на якості окремого виробу, а саме на системі організації, яка покликана забезпечувати передбачувану і стабільну якість та безпечність продукції.

3. Найбільшій в країні власний міжнародний логістичний центр поблизу кордонів з ЄС. Стратегічне управління логістичними процесами при розподілі продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» на європейських ринках – одне з головних завдань компанії. Для цього «Конті» побудувала два сучасні, повністю автоматизовані логістичні центри, ставши компанією-періопрохідцем у логістичній сфері. Основою міжнародної логістичної системи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» є відкритий у 2011 році найбільший логістичний центр кондитерської продукції в Україні.

Логістичний центр ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»

це:

- поліпшені умови зберігання продукції;
- оптимізація поставок продукції;
- ідеальні умови для зберігання сировини;
- мінімальна затримка продукції на складі.

Загальна площа комплексу складе 60 000 кв. м., з них площа складських приміщень – 57 000 кв.м. Загальна місткість до 45 000 тонн, з них 20-25 000 тонн продукції і 20 000 тонн сировини.

Логістичний комплекс відповідає всім європейським вимогам, що пред'являються до логістичного комплексу класу "А". Він забезпечений новітньою системою управління товарними потоками Warehouse Management System. WMS – це інтелектуальна система, яка не тільки веє враховує, але й оптимізує логістичні процеси, що виникають з моменту прийняття і аж до відвантаження товару зі складу. До моменту прибуття автомобіля на склад, документація на його заповнення вже передана, врахована і оброблена. Це дає можливість заздалегідь сформулювати замовлення, тому безпосередньо завантаження займає 30-35 хвилин. Таким чином, загальний час перебування вантажного транспорту на території центру не перевищує однієї години.

Для оснащення логістичного центру ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» використовується виключно новітнє устаткування передових світових компаній. Логістичний центр корпорації ПАТ «Конті» є універсальним інноваційним логістичним комплексом, еталонним для всіх галузей промисловості, що використовують палети для складування своєї продукції. Досвід створення логістичного центру ПАТ «Конті» може бути прикладом для низки національних компаній.

4. Сучасний менеджмент європейського рівня на основі провідних світових підходів до управління. Робота у компанії «Конті» – це можливість професійно рости і розвиватися у молодому колективі

однодумців, захоплених загальними цілями. Сьогодні в команді ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» понад 2 тисяч осіб. Компанія рада бачити в числі своїх співробітників щиро захоплених своєю справою фахівців, завжди готова надати їм можливості для розвитку, підвищення рівня професійних знань і гарантує соціальну захищеність, гідну заробітну платню та впевненість у майбутньому.

Основними ризиками стратегічного розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» на міжнародному ринку в контексті євроінтеграції слід вважати наступні:

1. Сильні конкурентні позиції та імідж провідних європейських виробників. Сучасний європейський ринок кондитерських виробів представлений великою кількістю товаровиробників:

- великі транснаціональні корпорації (наприклад, Nestle), які володіють значною часткою на спільному європейському ринку та задають темпи розвитку інноваційних, технологічних, екологічних, якісних та цінових процесів у галузі. Ці корпорації мають значні інвестиційні можливості щодо формування та підтримки вхідних бар'єрів для входу нових гравців на сегментований кондитерський ринок Європейського Союзу;
- великі національні компанії, які є лідерами у виробництві кондитерських виробів у окремих країнах Європейського Союзу. Такі компанії займають стійкі конкурентні позиції на локальних ринках та намагаються утримувати лідерство на них;
- велика кількість підприємств середнього розміру та приватних виробників, які пропонують на ринок якісний продукт з унікальними споживачькими якостями, або позиціонуються на вузькосегментованому ринку.

Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» важливим завданням є вибір власної позиції щодо розвитку на високо конкурентному ринку ЄС. Необхідно чітко визначитись щодо сегментів ринку, які будуть обрані в якості цільових при входженні на ринок.

2. Значний вплив політичної складової на розвиток міжнародної діяльності провідних вітчизняних кондитерських підприємств.

3. Обмежений потенціал росту кондитерського ринку ЄС. Дослідження засвідчують, що європейський кондитерський ринок є надзвичайно структурованим та сегментованим. Його розвиток є висококонцентраційним та відрізняється низьким рівнем динамізму. Це означає, що сподіватись на значне зростання попиту на кондитерську продукцію ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН», навіть за умов агресивної маркетингової політики, не має сенсу.

Можна зробити висновок, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» повинно концентрувати свої зусилля на розвитку преміум-сегменту в умовах закордонної експансії. Щоб налагодити виробництво виробів преміум-класу, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» має активно інвестувати в реконструкцію і модернізацію існуючих потужностей, вводити нові технологічні лінії. З метою забезпечення максимально ефективного процесу реалізації продукції на європейському ринку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» має застосовувати значний спектр сучасних технологій просування, переглядати рекламні бюджети й трейд-маркетингову активність у місцях продажу.

### 2.3. Оцінка ефективності від виходу підприємства на міжнародний ринок за умов стандартів ЄС

Однією з головних перешкод щодо надходження товарів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» на кондитерський ринок Європейського Союзу залишається, з одного боку, жорсткі вимоги до якості продукції, та з іншого – кількісні обмеження щодо постачання продукції (квотування).

Щодо першої вимоги, то ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» практично повністю впровадило у своїй діяльності систему

менеджменту харчової безпеки у відповідності до міжнародних стандартів Європейського Союзу.

Починаючи з 2020 року кондитерська компанія ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» впровадила на виробництві найновітнішу систему менеджменту харчової безпеки відповідно до вимог IFS Food (6-та версія), що підтверджує якість та безпеку продукції.

Як говориться у повідомленні компанії, IFS Food (International Food Standard) – це міжнародний стандарт, який поширюється на всі етапи виробництва і переробки харчових продуктів. Він визнаний найбільшими мережами світу оптової та роздрібною торгівлі, оборот яких становить 60% всієї світової торгівлі і, зокрема, Всесвітньою Ініціативою харчової промисловості (GFSI).

Сертифікація по IFS – це свого роду «безвіз» для продукції під брендом «Конті». Завдяки такому нововведенню перед компанією відкрилися нові можливості для реалізації солодощів у провідних європейських мережах. Безперечно, це важливе досягнення для усієї команди, величезна праця колективу фабрики. Отримання сертифікату IFS є ще одним підтвердженням того, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» виробляє безпечні і, головне, якісні продукти. Це утвердження статусу компанії на міжнародній арені, як виробника якісної української продукції.

Слід зауважити, що стандарт IFS, якому слідують підприємства роздрібною торгівлі Німеччини, Франції, Австрії, Італії, Іспанії, Польщі, України та інших країн, вимагає комплексного підходу в організації виробництва харчових продуктів, гігієни, здійсненні технологічних процесів, компетентності персоналу тощо. У відповідності до цього в компанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» підкреслюють, що виробництво протягом багатьох років успішно проходить процедури підтвердження міжнародних сертифікатів з систем

менеджменту якості ISO9000, ISO 22000.

Інше питання стратегічного розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» на спільному європейському кондитерському ринку є розмір квот, які встановлюються щодо вітчизняних кондитерських виробів.

Тарифна квота – це дворівневий митний тариф, пов'язаний з кількістю товару, при якій, задану кількість товару можна експортувати/імпортувати за «пільговою», або «нульовою» ставкою мита протягом певного періоду часу («ставка мита в межах квоти»). Після заповнення обсягів тарифної квоти, можна продовжувати експортувати/імпортувати продукт без обмежень, але платити більш високу тарифну ставку («ставка мита поза квотою»).

Дослідження засвідчили, що обсяг квот на пільгове ввезення різних видів кондитерських виробів у відповідності до вимог Європейського Союзу постійно зростає. Як показав аналіз, розмір квот для вітчизняних підприємств постійно зростає, що слід вважати позитивним аспектом розширення експортних можливостей ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» на спільному європейському кондитерському ринку.

Щоб скористатися перевагами ПЗЗТ, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» необхідно отримати сертифікат походження EUR.1. Для експорту в рамках режиму вільної торгівлі (нульові/зменшені мита) необхідно отримати сертифікат походження товарів форми EUR.1, який з 1 січня 2019 року видається митними органами України. Порядок видачі сертифікатів форми EUR.1 аналогічний тому, що діє в європейських країнах і передбачає максимальне спрощення видачі сертифікатів на безоплатній основі у найкоротшій термін з одночасним посиленням відповідальності експортера за достовірність інформації, яка необхідна для визначення українського походження товару.

Підписання Угоди про асоціативне членство Україна - ЄС відкриває перед українськими виробниками нові перспективи розвитку. Вітчизняна кондитерська промисловість сьогодні дедалі більше зміщується у фазу якісного зростання і цілком готова до конкуренції на європейських ринках. Галузь розвивається в умовах жорсткої внутрішньої і зовнішньої конкуренції, що стимулює постійно вдосконалювати управлінські процеси і забезпечувати високі світові стандарти якості виробленої продукції.

Ринок ЄС має найбільший потенціал щодо збільшення поставок українських кондитерських виробів. Його обсяг оцінюється в 40 млрд євро, а обсяг нашого традиційного ринку збуту – Митного союзу – лише 3 млрд євро. Отже, зайняття ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» навіть невеликої ніші на ринку ЄС означає значне збільшення внутрішнього виробництва кондитерської продукції.

Визначимо основні напрями інтенсивного зростання ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» в секторі кондитерських виробів Європейського Союзу:

- 1) підвищення якості продукції;
- 2) впровадження на підприємстві сучасної системи казтової безпеки;
- 3) розширення асортименту продукції;
- 4) активна маркетингова політика виробника;
- 5) використання нових енергосберігаючих технологій та сучасних матеріалів пакування.

Щопри асортимент та насиченість на ринку кондитерських виробів є ще не заповнені або недостатньо заповнені ніші, які можуть бути цікавими для компанії. Одним з таких ніш можна вважати дитячу групу кондитерських виробів. Більшість вітчизняних виробників виготовляють солодощі нецільового призначення, тобто і для дорослих, і для дітей. Тоді як в країнах Європи та США виготовляють кондитерську продукцію цільового призначення - суто для дітей. Її відмінність – спеціальна рецептура приготування з мінімальним вмістом консервантів, барвників,

підсилювачів смаку й запаху, цікаві ідеї виконання та оригінальна упаковка.

Окрім того, дедалі більше населення віддає перевагу здоровій їжі, навіть з'явився окремий напрямок у харчовій індустрії – виготовлення органічних продуктів (їх ще називають екопродуктами), тобто без консервантів, барвників та інших хімічних домішок, із сільськогосподарської сировини, вирощеної без застосування пестицидів, хімічних добрив тощо. У Європі кількість споживання органічної продукції щороку зростає на 10-15%. Дослідження показали, що більше 40% споживачів готові купувати екологічно чисту продукцію навіть за більшу ціну. Попит на органічну продукцію великий, проте вітчизняним виробникам бракує і досвіду, і ресурсів для заповнення цієї ніші.

Цей напрямок розвитку може бути особливо актуальний для ПАТ «ВО «Конті». Таким чином, вважаємо, що нині пріоритетним напрямком діяльності ПАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» є виготовлення біологічно чистих органічних кондитерських продуктів, тобто здорових продуктів харчування. Підвищити біологічну цінність кондитерських виробів можливо за рахунок введення до їх рецептури сировинних компонентів, що містять вітаміни, мінерали та амінокислоти. Таким джерелом біологічно активних сполук є рослинна сировина, яка навіть у мінімальних кількостях має лікувально-профілактичну дію.

Використання поліфункціональних рослинних добавок, зокрема мікрокристалічної целюлози, морських водоростей, пектинів,  $\beta$ -каротину дає змогу розширити асортимент профілактичних кондитерських виробів, знизити калорійність і продовжити тривалість їх свіжості.

Після закриття російського ринку збуту ПАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» опинилося в ситуації, коли підприємство виготовляє набагато більше кондитерських виробів, ніж потребує внутрішній ринок. У зв'язку з цим ПАТ «Київська

кондитерська фабрика «РОШЕН» повинно працювати над освоєнням європейського ринку збуту та ринків збуту інших країн.

Проте на експортному шляху кондитерської продукції є чимало перешкод. Одна з найголовніших – це невідповідність вимог до безпеки продукції. Зазначимо, що в таких умовах необхідно прискорити впровадження сучасної системи харчової безпеки НАССР в Україні. Саме система аналізу ризиків, небезпечних чинників і контролю критичних точок (НАССР - Hazard Analysis and Critical Control Point) здатна не лише гарантувати харчову безпеку, але й збільшити експортні можливості та інвестиційну привабливість українських підприємств. Проте між залученням інвестицій та НАССР існує прямий взаємозв'язок. Кожен інвестор, особливо в сфері виробництва харчової продукції, оцінює ризики (насамперед ризики, пов'язані з харчовою безпекою) з метою їх мінімізації. При цьому найкращим інструментом буде впровадження на підприємстві сучасної системи харчової безпеки, ґрунтованої на НАССР. Отже, сьогодні дуже важливо, щоб вітчизняна кондитерська продукція відповідала високим міжнародним вимогам харчової безпеки. Це необхідно не лише для закордонних, але й для українських споживачів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН».

Можна виділити п'ять альтернативних організаційних моделей виходу на зовнішні європейські ринки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН». Цей вибір особливо актуальний для українських компаній, що виходять на дохідний, але висококонкурентний ринок ЄС (табл. 2.8).

Яку б модель освоєння нових ринків ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» не обрало, слід зважувати на те, що ефективність кожної з них ґрунтується на адекватній оцінці власних можливостей і ресурсів, а також якісній підготовчій роботі.

За результатами дослідження сучасного стану міжнародної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» не випливає

сумніву, що у сучасних умовах однією з ефективних форм функціонування цієї компанії є здійснення раціональної та ефективної міжнародної діяльності. При цьому, незважаючи на різноманітність видів зовнішньоекономічної діяльності згідно вітчизняного правового поля, провідну роль серед них відіграє міжнародна торгівля, за допомогою якої компанія може розвивати спеціалізацію, підвищувати продуктивність своїх ресурсів, збільшувати загальний обсяг виробництва, а також забезпечувати задоволення потреби іноземних споживачів в тих продуктах, виробництво яких є брендом компанії

Таблиця 2.8

Альтернативні способи виходу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» на європейський ринок

Модель	Переваги для вибору	Переваги	Недоїки
Партнерство/спільне підприємство	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність обмежень на імпорт в цільовій країні.</li> <li>2. Політичні ризики.</li> <li>3. Високий потенціал продажів.</li> <li>4. Несприятливий інвестиційний клімат та регуляторна політика.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дозволяє подолати існуючі політичні, регуляторні, культурні бар'єри.</li> <li>2. Висока ймовірність довгострокових відносин з партнером.</li> <li>3. Дозволяє об'єднати ресурси і зв'язки декількох компаній/контрагентів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можуть виникати проблеми у контролі стратегій просування і продажів продукту.</li> <li>2. Потрібний значний обсяг інвестицій.</li> <li>3. Підвищуються ризики конфліктів утраті іншого характеру. В разі зміни кон'юнктури партнер може перетворитися на конкурента.</li> </ol>

Ліцензування/ франшиза	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність інвестиційних та імпортерських бар'єрів.</li> <li>2. Низький потенціал продажів на цільовому ринку.</li> <li>3. Вешки культурні відмінності.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мінімальні інвестиції та ризики.</li> <li>2. Висока пливовість виходу на цільовий ринок.</li> <li>3. Хороша можливість оминути існуючі торговельні, інвестиційні, регуляторні бар'єри.</li> <li>4. Високі показники ROI.</li> <li>5. Адаптація бренду проводить контрагент у країні</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підходить для всіх видів компаній.</li> <li>2. Покупець ліцензії/франшизи може з часом перетворитися на конкурента.</li> <li>3. Обмежений термін дії ліцензії/франшизи.</li> <li>4. Завжди існує ризик припинення/непродовження контракту.</li> </ol>
Інвестиції в готове виробництво	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність бар'єрів щодо імпорту.</li> <li>2. Високий потенціал продажів.</li> <li>3. Сприятливий інвестиційний клімат.</li> <li>4. Низькі політичні ризики, стабільні державні інститути.</li> <li>5. Наявність у компанії достатнього обсягу фінансових та інших ресурсів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цільовий контроль над виробництвом, просуванням і реалізацією продукції на цільовому ринку.</li> <li>2. Висока ефективність розуміння особливостей функціонування цільового і подібного йому ринків.</li> <li>3. Можливість обійти наявні бар'єри на імпорт.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В разі нестачі досвіду можуть виникнути значні проблеми з управлінням закордонними активами.</li> <li>2. Необхідне залучення значних ресурсів, включно з фінансами і часом.</li> <li>3. Високі ризики втрати інвестицій через незнання бізнес-середовища.</li> </ol>
Дочірня компанія	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність достатніх обсягів фінансових ресурсів.</li> <li>2. Великий обсяг цільового ринку.</li> <li>3. Високий потенціал продажу продукції конкретного сегмента.</li> <li>4. Сприятливий інвестиційний клімат у країні</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повний контроль над усіма етапами виробництва, експорту, просування, продажу продукції.</li> <li>2. Ефективна і тривала присутність на цільовому ринку.</li> <li>3. Додаткові можливості освоєння ринків зі складними умовами.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока вартість і тривалість процесу створення дочірньої компанії.</li> <li>2. За відносно невисокими обсягами продажів інвестиції в дочірню компанію окупатимуться довго.</li> </ol>

Отже, спрямованість ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» до міжнародного співробітництва у сфері виробництва та збуту кондитерської продукції в умовах євроінтеграції є одним із найважливіших шляхів розвитку бізнесу.

На нашу думку, основними мотивами розвитку міжнародної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» є:

- можливості розширення ринку збуту своєї продукції за національні межі з метою збільшення прибутку;
- закупка необхідної сировини, комплектуючих виробів, нових технологій і обладнання для виробництва якісної і конкурентоспроможної продукції;
- залучення інжинірингових та інших послуг для потреб виробництва з урахуванням їх унікальності, вищої якості і нижчих цін порівняно з внутрішнім ринком;
- залучення іноземних інвестицій з метою модернізації виробництва, зміцнення експортного потенціалу і конкурентних позицій на світових товарних ринках;
- участь у міжнародному поділі праці, спеціалізації і кооперуванні виробництва з метою успішного розвитку своєї економіки.

Враховуючи сказане, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» має вагомі аргументи для подальшого розвитку міжнародної діяльності на кондитерському ринку Європейського Союзу.

Пошук можливостей експорту продукції для завоювання ринків Європейського Союзу. Ринок кондитерських виробів країн ЄС є надзвичайно привабливим, але і водночас найбільш конкурентним ринком. Продукція провідних кондитерських корпорацій світ представлена зі своєю продукцією на даному ринку. При цьому якість кондитерської продукції повинна бути найкращою та відповідати нормативним вимогам Європейського Союзу. Все це потребує значних витрат ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН», пов'язаних з виробництвом та маркетингом продукції, призначеної для ринків ЄС. Водночас, невідомо, чи досягне компанія поставлених задач щодо якісного обслуговування європейського ринку в умовах жорсткої конкуренції.

З метою визначення конкретної стратегії розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» та вибору міжнародного ринку можна

спориватись методикою аналізу доступності міжнародних ринків.

Аналіз доступності ринків має на меті визначення реальної можливості проникнення на ринок. Як потенційно ємний ринок варто розглядати лише тоді, коли підприємство може проникнути на нього без надмірних витрат коштів і часу. Компетентність підприємства при аналізі доступності повинна дозволяти визначити внутрішні механізми громадського життя країни, знати традиції і запити споживачів, правила організації і функціонування ринку. Для підприємства доступ на іноземний ринок ускладнюється трьома “оборонними лініями”, які треба оцінити: митні бар’єри, юридичні перешкоди та регламентовані перешкоди.

## Висновки до розділу 2

Компанія «РОШЕН» була заснована у 1997 році як закрите акціонерне товариство з найменуванням «Київська кондитерська фабрика». Наразі компанія є одним з найбільших виробників кондитерської продукції (шоколад, печиво, пухерки, бісквіти тощо), займає другу позицію в українському рейтингу виробників солодощів в Україні, та 38 – в світовому рейтингу Global Top 100 від CandyIndustry.

Найбільший вплив на євроінтеграційні можливості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» має чинник впроваджені міжнародної системи якості сировини та продукції. Сьогодні усі продукція компанії, яка призначена для ринків ЄС повністю відповідає європейським стандартам якості, що дозволяє використовувати такі можливості для розвитку, як збільшення експорту за рахунок збільшення квот на постачання вітчизняної кондитерської продукції на ринки ЄС; використання чинників активізації євроінтеграційних процесів, які підтримуються державою; використання фактора створення митних обмежень щодо ввезення вітчизняної продукції на кондитерський ринок ЄС; зменшення впливу протекціоністських заходів Урядів країн ЄС щодо захисту вітчизняних виробників кондитерських виробів.

Після проведення розрахунків було визначено, що європейський кондитерський ринок залишається найперспективнішим із досліджуваних. Оцінюючи потенціал ринку Європейського Союзу, необхідно також встановити, чи існує вже пропозиція аналогічного товару, оцінити місткість ринку і попит на перелективу. Варто визначити масштаби виробництва і збуту товарів-замінників, а потім вибрати стратегію підприємства на цьому ринку. Оцінюючи прибутковість виходу на кондитерський ринок Європейського Союзу, менеджери компанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» здійснюють остаточний вибір ринків міжнародної експансії.

Отже, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» має всі підстави для успішного ведення бізнесу, як на зовнішніх так і внутрішніх ринках, користується повагою закордонних та вітчизняних партнерів. Таким чином, в результаті дослідження економічних показників ефективності ведення господарської діяльності підприємства приходимо до висновку, що діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» є рентабельною та перспективною.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОГО ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

#### 3.1. Напрями інтеграції підприємств кондитерської галузі на спільний ринок ЄС

Положення Угоди про асоціацію в частині запровадження вільної торгівлі між Україною та державами-членами Європейського Союзу серед іншого передбачає поступове, впродовж певних перехідних періодів, скасування/зниження ставок увізного мита сторін на товари походженням з іншої сторони. Для української кондитерської галузі це означає в першу чергу можливість виходу на достатньо сильно захищений (в тому числі і рівнями увізних мит) кондитерський ринок держав-членів ЄС та вигравати порівняно з товарами ЄС не лише в якості, а й у ціні.

Крім того, домовленості щодо вільної торгівлі передбачають також і проведення Україною визис реформ, в першу чергу в сфері технічного регулювання, санітарних та фітосанітарних законів, підвищення стандартів якості та безпеки кондитерської продукції [47].

Крім того, визисня української кондитерської продукції на такому великому та цікавому для всіх держав світу ринку, як ЄС, автоматично означає спрощений вихід української кондитерської продукції на ринки третіх країн.

Водночас, зона вільної торгівлі з ЄС не означає автоматичного збільшення експорту та поживлення торгівлі кондитерськими виробами. Вільна торгівля з ЄС – це можливість [58]:

- виходу на один з найбільших, найпотужніших та найбільш захищених ринків кондитерської продукції світу;
- конкурувати на рівних умовах та нарощувати обсяги експорту до одного з найважливіших торговельних партнерів України;

- збільшення кола потенційних споживачів української кондитерської продукції;
- знайти нових партнерів та диверсифікувати свої експортні потоки з метою мінімізації ризиків у разі неможливості доступу на ринки кондитерської продукції певних країн СФД;
- спрощення процесів залучення технологічних та інноваційних рішень, що реалізуються у країнах ЄС;
- зменшення нетарифних обмежень у торгівлі кондитерською продукцією у рамках співробітництва у сфері санітарних та фітосанітарних заходів;
- покращення доступу до якісної імпоротної техніки, сировини, засобів захисту продуктів харчування тощо; збереження суверенітету у визначенні та здійсненні зовнішньоекономічної політики.

Потенційними перевагами створення поглибленої зони вільної торгівлі Україна і ЄС в напрямку інтеграції підприємств кондитерської галузі є [64]:

- оприлюднення подолання наслідків світової фінансово-економічної кризи (через поживлення експортної діяльності, припливу інвестиційних ресурсів, використання європейського досвіду антикризових програм і кредитів ЄС);
  - надання додаткового прискорення темпам зростання ВВП;
  - поліпшення структури експорту і сальдо платіжного балансу України;
  - покращення розвитку експорторієнтованих галузей (металургії, хімічної промисловості, кондитерської), рибної і легкої промисловості;
  - зростання надходжень іноземних інвестицій;
  - одержання доступу до передових високих технологій виробництва кондитерської продукції;
  - поліпшення доступу до якісніших і дешевших товарів і послуг;
  - прискорення зростання добробуту населення.

До ризиків створення поглибленої зони вільної торгівлі між Україною і ЄС в напрямку інтеграції підприємств кондитерської галузі належать [24]:

- посилення конкуренції з кондитерськими підприємствами ЄС на ринку України;
- банкрутство неконкурентоспроможних вітчизняних кондитерських підприємств;
- збільшення витрат українських підприємств на адаптацію до стандартів норми ЄС (стандартів продовольчої безпеки, директиви REACH тощо);
- збільшення витрат на адаптацію законодавства України щодо законодавства ЄС;
- закріплення переважання сировинної та низькотехнологічної продукції в структурі товарного експорту України;
- зростання від'ємного сальдо в торгівлі між Україною та ЄС.

На сьогодні існує низка перешкод, які ускладнюють трансформаційний процес в напрямку інтеграції підприємств кондитерської галузі, наприклад [24]:

- недостатнє координування позицій урядових і ділових кіл України на переговорах щодо інтеграції кондитерських підприємств у спільний ринок ЄС;
- намагання третіх сторін вплинути на включення до тексту Угоди не вигідних для України умов;
- надмірна утягнутість переговорного процесу з української сторони (українські бізнес-асоціації отримують інформацію про деталі переговорів від європейських бізнес-асоціацій, а не від Міністерства економіки України);
- обмежене фінансове забезпечення процесу адаптації стандартів України до стандартів ЄС. Зокрема, сумарні витрати на адаптацію до стандартів ЄС тільки м'ясної промисловості Польщі сягнули 2 млрд євро;
- обмежене фінансово-ресурсне забезпечення процесу переговорів (Південна Корея, чисельність населення якої така ж, як в Україні, запустила до подібних переговорів уятеро більше фахівців, ніж Україна);

- некваліфікована підготовка тарифних пропозицій (деякі тарифи, які вдалося відстояти Україні шляхом переговорів з питань вступу до СОТ, виявилися або завищеними (30 % для соняшникової олії), або непотрібними (мито на імпорт йогуртів з Європи).

Серед інституційних перешкод на шляху для створення ЗВТ варто відзначити як внутрішні (інституційна нерезформованість українських державних структур, політична нестабільність в Україні), так і зовнішні (забюрократизованість процедури прийняття рішень в ЄС, обмежені обсяги фінансування технічної допомоги Україні з боку ЄС, відсутність єдиної енергетичної і міграційної політики ЄС) [33, с. 190].

Модернізація економіки України та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної кондитерської продукції потребують поступової інтеграції підприємств України до внутрішнього ринку Європейського Союзу (ЄС), подолання технічних бар'єрів у торгівлі (ТБТ) між Україною та ЄС та зміцнення її позицій на світовому ринку в результаті визнання системи технічного регулювання України на європейському рівні.

Стан системи технічного регулювання свідчить про технологічний прогрес будь-якої країни, конкурентоспроможність її продукції, а також репутацію та технічну спроможність її виробників і органів з оцінки відповідності [7, с. 32]. Одним із головних завдань в Україні є створення нової системи технічного регулювання, яка відповідала б потребам сучасної ринкової економіки, гарантувала безпечність продукції, що вводитьсь в обіг, забезпечувала ефективне регулювання і поліпшення ділового середовища та сприяла б інтеграції України у світову економіку шляхом усунення ТБТ.

Тимчасове застосування положень щодо торгівлі та питань, пов'язаних із торгівлею, розпочалося після 31 грудня 2018 р.. На виконання положень цієї Угоди розроблено Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [23]. Стратегія визначила головні завдання у сфері технічного регулювання на подолання ТБТ, виконання яких створить сприятливі умови для розвитку експорту та імпорту

товарів та послуг, торговельного та інвестиційного співробітництва України з країнами ЄС.

Угоду ТБТ призначено для забезпечення того, що національні технічні регламенти, стандарти та процедури оцінки відповідності не встановлюватимуть додаткових бар'єрів у міжнародній торгівлі, визнаючи водночас право членів Угоди вживати заходів регулювання для досягнення своїх цілей під час торгівлі. У преамбулі Угоди ТБТ визнають, що жодній країні не можна заважати вживати заходів, потрібних для забезпечення: ¼ якості її експортних товарів; ¼ захисту життя та здоров'я людей, тварин і рослин; ¼ захисту навколишнього середовища; ¼ запобігання обманним методам на рівнях, які вона вважає відповідними; ¼ захисту своїх суттєвих інтересів національної безпеки. Водночас зазначено, що встановлення технічних бар'єрів має бути науково обґрунтованим, пропорційним до наявних ризиків та економічно необтяжливим для суб'єктів господарювання.

Класифікацію технічних бар'єрів у торгівлі продукцією кондитерської галузі з ЄС згідно з рекомендаціями ЮНКТАД наведено в табл. 3.1.

Таблиця  
3.1.

Класифікація технічних бар'єрів у торгівлі продукцією кондитерської галузі з країнами ЄС [81, с. 157]

Група	Зміст
B1	Заборони та обмеження імпорту, які викладені в Угоді ТБТ
B11	Заборона імпорту певних видів продукції
B14	Отримання дозволів для імпорту
B15	Реєстрація імпортерів для певних видів продукції
B2	Встановлення меж допусків для забруднення певними речовинами та обмежене використання речовин
B21	Ізвільнені забруднення певними речовинами
B22	Обмежене використання певних речовин
B3	Вимоги щодо маркування та пакування
B4	Вимоги щодо виробництва, транспортування, зберігання
B6	Вимоги щодо ідентифікації товарів з метою їх правильної класифікації
B7	Вимоги щодо якості товарів та їх експлуатаційних і технічних характеристик
B8	Вимоги щодо оцінки відповідності на підставі Угоди ТБТ
B81	Вимоги щодо реєстрації продукції (наприклад ліварських засобів)
B82	Вимоги щодо відбору проб зразків продукції та їх випробувань
B83	Вимоги щодо сертифікації продукції
B84	Вимоги щодо проведення інспектування

Продовження табл. 3.1.

B88	Вимоги щодо інформаційної простежуваності на всіх етапах життєвого циклу продукції
B9	Заходи ТБТ, які в іншому місці не зазначені

Технічні бар'єри у торгівлі базуються на системі технічного регулювання. Технічне регулювання – правове регулювання відносин у сфері встановлення, застосування та виконання обов'язкових вимог до продукції або пов'язаних з нею процесів, систем і послуг, персоналу та органів, а також перевірка їх дотримання шляхом оцінки відповідності та/або ринкового нагляду [11].

В умовах курсу на євроінтеграцію потрібна сучасна система технічного регулювання, яка здатна адекватно реагувати на потреби національної економіки, забезпечувати надійний захист та підвищувати конкурентоспроможність української продукції та послуг [1]. В ЄС створена система технічного регулювання, яка на сьогодні у світі розглядається як найефективніша модель для міжнародного співробітництва, позаяк визначально створювалася для формування єдиного економічного простору.

Кабінет Міністрів України розпорядженням від 19 серпня 2018 р. № 344 затвердив Стратегію розвитку системи технічного регулювання на період до 2020 року (далі – Стратегія) та розроблений План заходів щодо її реалізації [6]. Метою Стратегії є модернізація економіки України та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної продукції шляхом поступової інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС, подолання технічних бар'єрів у торгівлі між Україною та ЄС і зміцнення її позицій на світовому ринку в результаті визнання системи технічного регулювання України на європейському та міжнародному рівні.

Основними напрямками реалізації Стратегії є:

- адаптація законодавства України у сфері технічного регулювання до законодавства ЄС;

- прийняття з метою застосування відповідних технічних регламентів європейських стандартів як національних стандартів України з одночасним зв'язуванням дії міждержавних стандартів (ГОСТ);

- усунення дублювання функцій у сфері державного нагляду (контролю)

  - за відповідністю продукції встановленим вимогам;

- забезпечення повної відповідності системи технічного регулювання України вимогам ЄС;

- посилення існуючої матеріально-технічної бази для проведення оцінки відповідності продукції встановленим вимогам;

- активізація співпраці центральних органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій з європейськими та міжнародними організаціями із стандартизації, метрології, акредитації, оцінки відповідності та державного ринкового нагляду;

- забезпечення визнання виданих Національним агентством з акредитації атестатів про акредитацію на європейському та міжнародному рівні;

- забезпечення інтеграції систем обміну інформацією у сфері державного ринкового нагляду з відповідними системами ЄС;

- зміцнення інституціонального потенціалу органів державної влади, на які покладються функції технічного регулювання у визначених сферах діяльності та розроблення технічних регламентів;

- здійснення заходів з підготовки до підписання Угоди про оцінку відповідності з ЄС для окремих видів продукції з метою визнання результатів робіт з оцінки відповідності, проведених в Україні, на європейському та міжнародному рівні та просування на світовому ринку української продукції;

- підвищення рівня обізнаності суб'єктів господарювання та інших зацікавлених сторін щодо нової системи технічного регулювання.

Реалізація Стратегії дасть змогу захистити вітчизняний ринок від небезпечної та неякісної продукції; підвищити рівень конкурентоспроможності української продукції та сприяти інноваційному розвитку; установити високий

рівень безпечності продукції та посилити захист інтересів споживачів у результаті здійснення ефективного державного ринкового нагляду; забезпечити доступ на ринок ЄС для українських виробників на тих самих умовах, що і для виробників держав – членів ЄС; створити сприятливе регуляторне та ділове середовища, де не буде надмірних та дублюючих вимог, а інвестор матиме справу із регуляторними підходами та вимогами, що застосовуються в ЄС; газифікувати створення нових та збереження наявних робочих місць.

### 3.2. Обґрунтування стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства

Одним з підходів, що дозволяють вибрати модель проникнення на конкретний закордонний ринок, є стратегічний підхід, запропонований Рут. Відповідно до нього, менеджери компанії обирають оптимальну модель проникнення на ринок за допомогою оцінки наступних груп факторів:

1. Ринкові характеристики закордонного ринку. Це, у першу чергу, розмір і перспективи росту ринку, структура конкуренції на ринку, наявність маркетингової інфраструктури і т.д.
2. Характеристики навколишнього середовища закордонного ринку, тобто політичні, економічні і соціально-культурні характеристики країни, включаючи державне регулювання іноземних інвестицій.
3. Виробничі характеристики закордонного ринку. До даної групи факторів відносяться доступність, якість і вартість сировини і робочої сили, наявність транспортної інфраструктури та засобів зв'язку.
4. Характеристики країни походження компанії, галузі і виробничого процесу підприємства.

Визначимо оптимальну стратегічну модель проникнення на спільний ринок Європейського Союзу ПрАТ «Клівська кондитерська фабрика «РОШЕР».

За результатами дослідження встановлено, що найбільш прийнятною формою зовнішньої експансії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» слід вважати ліцензійну угоду з компанією-виробником, яка знаходиться в одній з країн ЄС.

Дослідження показали, що найбільш перспективним напрямом міжнародного розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» є спільний ринок Європейського Союзу, а враховуючи переваги у географічному, демографічному, політико-правовому та економічному параметрах в якості виробничої бази міжнародної діяльності слід обрати виробничі компанії кондитерської галузі Республіки Польща.

Логічним напрямом забезпечення своєї присутності на стратегічно важливому кондитерському ринку Європейського Союзу стає відкриття виробничих потужностей в Польщі. Це забезпечить законодавчо легітимний спосіб забезпечення присутності на спільному ринку ЄС, адже кондитерські виробни будуть виготовлятися безпосередньо на митній території ЄС, а отже це буде продукція внутрішнього виробництва ринку ЄС, якість якої забезпечуватиметься стандартами якості європейських країн.

При виборі партнерів по ліцензійній угоді необхідно визначитись із типом виробничої компанії, який є необхідним для обслуговування закордонного ринку. Можливі кандидати оцінюються і відбираються за допомогою критеріїв, кожному з яких надається ступінь вагомості від 1 до 5. Значення балів оцінюється за п'ятибальною шкалою.

На ринку Польщі функціонує дві потужних компанії, які практикують ведення виробничо-господарської діяльності на умовах ліцензійних угод (франчайзингу). Тому, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» повинно прийняти рішення в бік вибору однієї найкращої зі стратегічних альтернатив. Розрахунок вибору потенційних партнерів по міжнародній діяльності наведений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Аналіз потенційних партнерів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕНЬ» щодо вибору стратегії міжнародного розвитку на кондитерському ринку Польщі

Критерій оцінки	Вага	Кондитерська компанія «Tago», м. Радзимін (Польща)		Кондитерська компанія «Norigo Bako Poland», м. Вроцлав (Польща)	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
Фінансова позиція	4	5	20	4	16
Експортні потужності	5	4	20	3	15
Контакти зі споживачами	3	4	12	3	9
Забезпечення необхідного охоплення ринку	3	4	12	3	9
Репутація та імідж	3	5	15	4	12
Сумісність товарів, які реалізуються	3	3	9	4	12
Навички персоналу	3	3	9	4	12
Технічне забезпечення	1	5	5	3	3
Результати попередньої діяльності	2	4	8	3	6
Готовність до спільної роботи	1	3	3	3	3
Сприятливі відносини з урядом	1	4	4	3	3
<b>РАЗОМ:</b>	-	-	112	-	97

Отже, Norigo Bako Poland – товариство з обмеженою відповідальністю, яке на чолі із засновником, Зігмунтом Дудеком, уже на протязі багатьох років забезпечують високу якість кондитерської продукції для своїх клієнтів по всьому світу, так як продукція фабрики розповсюджується далеко за межі Польщі, наприклад, в Норвегію, Данію.

Кондитерська компанія «Tago» є одним з лідерів кондитерської галузі Польщі та провідним експортером кондитерської продукції. Це найбільш інноваційне підприємство, яке практикує використання систем франчайзингових угод в якості найбільш перспективної стратегії просування продукції на зовнішні ринки.

Результати проведеного аналізу засвідчили, що кондитерська продукція під ТМ «Конгі» однойменної української корпорації буде випускатися на заводі польської кондитерської компанії «Tago», яка розташована у м. Радзимін.

Франчайзинг – це вид ділового співробітництва, сутність якого полягає в

наданні одним суб'єктом підприємницької діяльності (франчайзером) права на здійснення визначеної діяльності з використанням його торговельної маркі, технологій, ноу-хау, інших об'єктів інтелектуальної власності другому суб'єкту підприємництва (франчайзі) впродовж установленого терміну на обмеженій території та на визначених умовах.

Для тлумачення франчайзингу в ширшому розумінні може бути використане визначення, запропоноване Федеральною торговою палатою США у 1979 р., відповідно до якого франчайзинг є будь-яким тривалим комерційним співробітництвом у межах угод, згідно з якими виконуються дві умови [20, с. 118]:

1. Оператор (франчайзі) пропонує на ринку товари та послуги під торговельною назвою, знаком обслуговування, рекламою або іншими комерційними символами правовласника; пропонувані товари та послуги відповідають стандартам якості, що прямо чи опосередковано встановлюються правовласником, або оператор пропонує товари, що виготовляються правовласником чи третіми особами, які прямо чи опосередковано рекомендовані правовласником.

2. Правовласник (франчайзер) здійснює або зберігає право здійснювати контроль за роботою оператора, включаючи організацію підприємства, маркетинг, ділові зв'язки; надає оператору необхідну підтримку, включаючи навчання методами ведення бізнесу, маркетинг, або забезпечує оператору приміщення для продажу своїх товарів або послуг, оснащує їх торговельним інвентарем або рекомендує послуги третіх осіб.

3. Оператор, за умови отримання від правовласника права користування франшизою, зобов'язаний провести оплату або взяти на себе обов'язок оплатити надані йому права та послуги [20, с. 119].

Взаємодія сторін франчайзингової форми співробітництва носить назву франчайзингових відносин (або відносин франчайзингу). Вони здійснюються відповідно до укладеного між їх учасниками франчайзингового договору (угоди) (інша назва – договір (угода) франчайзингу).

Результатом взаємовідносин між франчайзером і чисельними франчайзі є поява на ринку мережі однотипних підприємств, які подібні між собою як щодо зовнішнього оформлення, так і щодо способів ведення ними підприємницької діяльності. Такі подібні підприємства формують організаційне утворення, в якому успішне функціонування кожного з учасників зокрема і всіх разом позитивно впливає на створення і подальший розвиток ділової репутації визначених товарів або визначеної торговельної марки, тобто, фактично, ділової репутації франчайзера [13]. Подібні організаційні утворення називають франчайзинговими мережами або франчайзинговими системами. Однак не варто ототожнювати ці два дещо різних за змістом поняття.

Франчайзингова мережа – це сукупність підприємств, які діють на ринку під однією торговельною маркою на умовах франчайзингового співробітництва і включають до свого складу підприємство франчайзера та підприємства франчайзі, які функціонують на основі отриманих від нього франшиз.

Під франчайзинговою системою розуміють сукупність учасників франчайзингової мережі, умов їх співробітництва та інших характерних властивостей, взаємодія між якими та із зовнішнім середовищем сприяє формуванню нового організаційного утворення в сфері підприємництва.

Зважаючи на те, що підприємство франчайзі в економічній літературі має ще іншу назву – франчайзингове підприємство, з метою уникнення непорозумінь франшизу доцільно трактувати відповідно до другого підходу, тобто як право здійснювати діяльність на визначених умовах. Цей висновок обґрунтовує те, що англійський термін "франшиза" (franchise), як уже згадувалося, в перекладі на українську мову означає "право, привілей".

Отже, за результатами наведених визначень можна представити загальну схему запровадження проєкту стратегічного розвитку міжнародної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» на основі ліцензійної франчайзингової угоди з польською кондитерською компанією «Tigo» (рис. 3.1).

В контексті проведеного дослідження необхідно визначити основні етапи впровадження міжнародної стратегії франчайзингу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН». Основними моментами, які цікавлять франчайзера ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» є наступні питання:

- як підприємство-франчайзер повинно починати свою боротьбу за потенційного інвестора-франчайзі; кому і куди пропонувати свою франшизу;
- як розраховувати роялті (платежі за користування товарним знаком, ноу-хау а також підтримкою у вигляді поточних послуг згідно з франчайзинговим договором) та паушальний платіж (вступна франчайзингова оплата);
- які формати бізнесу будуть найбільш доцільними на основі франчайзингу та багато інших [5, с. 201].

Таким чином франчайзеру ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» необхідний наступний план дій по реалізації стратегії міжнародної діяльності.

1. Розробка концепції франчайзингу підприємства. Концепція – це провідний задум, котрий визначає існування, стратегію дій підприємства у здійсненні планів, програм.

2. Розробка бачення франчайзингу підприємства. Бачення - ідеалізоване уявлення бажаного і досяжного майбутнього стану, тобто того, де і чим повинна в майбутньому виявитися організація. Бачення відрізняється від мети тим, що у бачення немає конкретних термінів і чіткого певного змісту. Бачення – це швидше за все вірія, для досягнення якої до певного строку формується конкретні цілі.



Рис. 3.1. Загальна схема запровадження проекту стратегічного розвитку міжнародної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» на основі ліцензійної франчайзингової угоди

Розробка місії франчайзингу. Місія – це причина існування підприємства. Місія визначається в процесі стратегічного планування, вона і є основою стратегією підприємства, відповідно до якоїбудується вся інша діяльність. Для вибору місії підприємству необхідно чітко визначити, хто буде його клієнтами та які потреби покупців воно буде задовольняти. На основі місії визначаються цілі діяльності [21, с. 47].

4. Визначення цілей з розвитку франшизи. Мета діяльності підприємства - це бажаний стан об'єкта управління через певний час. Мета встановлюється на основі наступних принципів: конкретності і вимірності; досяжності і реальності; наявності термінів виконання; еластичності цілей, можливості їх коректування.

5. Розрахунок бізнес-плану та економічної моделі майбутніх вигод від впровадження франчайзингу. Бізнес-план є головним інструментом для відбиття підприємницької ідеї. Це стандартний документ, у якому детально обґрунтовується концепція призначеного для реалізації реального інвестиційного проєкту і наводяться основні його технічні, економічні, фінансові та соціальні характеристики.

6. Розрахунок паушального внеску і роялті франшизи. Паушальний платіж – одноразовий платіж, який становить фіксовану суму і не залежить від обсягів виробництва (продажу) продукції (товарів, робіт, послуг) з використанням об'єкта права інтелектуальної власності.

Роялті – це періодичні відрахування у вигляді фіксованих ставок, які виплачуються франчайзі через певні обумовлені договором проміжки часу за використання або надання дозволу на використання прав інтелектуальної, у тому числі промислової, власності, а також інших аналогічних майнових прав, що визначаються об'єктом права власності суб'єкта господарської діяльності, включаючи використання авторських прав на будь-які твори науки, літератури, мистецтва, записи на носіїв інформації, права на копіювання і розповсюдження будь-якого патенту або ліцензії, знака на товари та послуги, права та винаходи, на промислові або наукові зразки, креслення моделі, абсолюти програмних

засобів обчислювальної техніки, автоматизованих систем або систем обробки інформації, секретної формули або процесу, права на інформацію щодо промислового, комерційного або наукового досвіду (ноу-хау) протягом терміну дії договору [21, с. 43].

7. Визначення фінансових і юридичних ризиків. Ризик – це ймовірність виникнення збитків або недоотримання доходів у порівнянні з прогнозованим варіантом. Збільшення ступеня впливу фінансових ризиків (зниження фінансової стабільності, неплатоспроможності, інфляційний ризик, валютний ризик, податковий ризик та інші) на результати фінансової діяльності підприємства пов'язано з швидкою зміною економічної ситуації в країні і конфігурації фінансового ринку, розширенням сфери фінансових відносин.

появою нових фінансових технологій і інструментів. Юридичний ризик – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через порушення або недотримання вимог законів, нормативно-правових актів, угод.

8. Визначення портрета потенційного франчайзі. При виборі франчайзі необхідно звернути увагу на його досвід на даному ринку, досвід управління аналогічним підприємством, початковий капітал та джерела отримання основних та оборотних коштів.

10. Розробка маркетингової складової просування франшизи. Сама по собі ідея не буде продаватися. Кожен франчайзер впевнений, що саме його ідея і торгова марка унікальна. Саме це необхідно довести інвесторам – франчайзі [21,с. 48].

Розглянемо основні стратегічні аспекти реалізації проєкту ліцензійної франчайзингової угоди щодо виробництва кондитерських виробів на виробничих потужностях польської кондитерської компанії «Tago»[25].

1. Розробка місії та стратегічних орієнтирів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» у реалізації стратегії міжнародного розвитку.

У відповідності до поставлених цілей даного бізнес-проєкту визначено місію та стратегічні орієнтири діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» щодо виробництва кондитерських виробів на виробничих потужностях кондитерської компанії «Tago» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Формулювання місії і стратегічних орієнтирів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» щодо виробництва продукції на виробничих потужностях кондитерської компанії «Tago»

<b>I. МІСІЯ ПІДПРИЄМСТВА</b>
Місія ПАТ «ВО Кєвті» полягає розширенні міжнародної діяльності з метою зайняти стійке конкурентне становище на ринку Польщі у реалізації високоякісної кондитерської продукції, виготовленої за найновішою технологією з використанням екологічно чистої сировини.
<b>II. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ</b>

Стратегія цілі	1. Забезпечення присутності кондитерської продукції ПАТ «ВФ Конті» на високо конкурентному ринку Польщі. Розширення виробництва кондитерської продукції ПАТ «ВФ Конті». 3. Стримання прибутку від даного проєкту в обсягах, які задовільнитимуть корпоративні інтереси ПАТ «ВФ Конті».
Опис продукції	Реалізація традиційних асортиментних груп кондитерської продукції, виготовленої з використанням новітніх технологій та високоякісної і екологічно чистої сировини
Характеристика ринку	Широка спеціалізація та розповсюдження шляхом диференціації продукції з метою задоволення потреб споживачів з врахуванням різноманітних вимог по якості, рівню обслуговування та ціні
Цільові орієнтири підприємства	Завоювання стійких позицій на висококонкурентному ринку кондитерської продукції ЄС та розширення ринків збуту з метою задоволення потреб споживачів з якісної та доступної за ціною продукції
Технологія підприємства	Виготовлення продукції на виробничих потужностях кондитерської компанії «Тарго» використанням новітніх досягнень в галузі організації виробництва кондитерських виробів, передових вітчизняних і зарубіжних досягнень в сфері техніки і технології.
Філософія підприємства	Орієнтація на створення духу партнерства та взаємопідтримки франчайзії. Дотримання загальноприйнятих в суспільстві норм моралі та поведінки по відношенню до споживачів, працівників, конкурентів, інших ринкових агентів. Формування організаційної культури, спрямованої на підтримання духу колективізму та дружби
Зовнішній образ підприємства	Орієнтація на підвищення престижу торгової марки підприємства на основі соціально відповідального ставлення до всіх агентів ринку

За таких умов, реалізація даного франчайзинг-проєкту дасть можливість забезпечити ринок ЄС якісними видами українських кондитерських виробів та зніме напругу в недостатності даного виду продовольчих товарів на польському ринку.

2. Опис продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН», що пропонується до виробництва на виробничих потужностях кондитерської компанії «Тарго».

Хоча продукція ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» добре відома на вітчизняному ринку, проте сьогодні, в умовах розвитку євроінтеграційних процесів доводиться констатувати, що на ринку Європейського Союзу частка продукції відомого вітчизняного виробника є незначною.

Пропонуємо розглянути можливість виробництва на потужностях

польської компанії найбільш відомий та популярний в Україні десертів.

Отже, ТМ «Bonjour» є одним з потужних брендів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» і позиціонується як вишукані десерти для «кондитерських гурманів». В таких умовах, представлений на польському ринку бренд, також буде сприйматись не як українські кондитерські вироби, а як якісний, унікальний, вишуканий продукт європейського гатунку.

У виробництві десертів, які будуть виготовлятися на виробничих потужностях кондитерської компанії «Тадо» використовують екологічно чисту, якісну сировину та інгредієнти. Основний критерій успішності бізнесу – випуск та реалізація бездоганно якісної продукції.

Контроль якості буде здійснюватись акредитованою лабораторією та лабораторіями контрольно-технічних служб за участю спеціалістів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН». Для виробництва високоякісної продукції, проводять ретельний відбір сировини і запроваджують технології переробки, які дозволяють максимально зберегти корисні якості натурального продукту. Продукція підприємства буде здатна завоювати визнання польських споживачів та нові ринки збуту. Уся продукція має відповідні сертифікати якості та технічні умови виготовлення.

3. Сегментування кондитерської продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» на ринку Польщі відбуватиметься з врахуванням різних видів аналогічної продукції, представленої на даному ринку.

На польському ринку кондитерських виробів представлені три типи товаровиробників:

- виробники традиційних видів кондитерських виробів;
- виробники кондитерських виробів в системі рітейлу;
- виробники брендних високоякісних продуктів за унікальними/зарубіжними технологіями.

Пропонується здійснювати господарську діяльність саме в сегменті брендних високоякісних кондитерських виробів, виготовлених за власною

технологією.

Сегментування ринку кондитерських виробів, який пропонується до освоєння за даним проєктом проведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Сегментування ринку кондитерських виробів, який пропонується до освоєння за проєктом ліцензійної франчайзингової угоди

Ознаки сегментування	Ринкові сегменти
1. Вид продукції	1.1. Традиційні види кондитерських виробів 1.2. Якісні десерти з натуральною екологічно чистою сировиною
2. Масштаб бізнесу	2.1. Оптовий 2.2. Роздрібний
3. Ціна продукції	3.1. Середній рівень високоякісних десертів Цін з сегменті

Враховуючи наведене, серед найважливіших критеріїв вибору при купівлі у сегменті якісних десертів споживачами польського ринку слід вважати наступні (рис. 3.2):

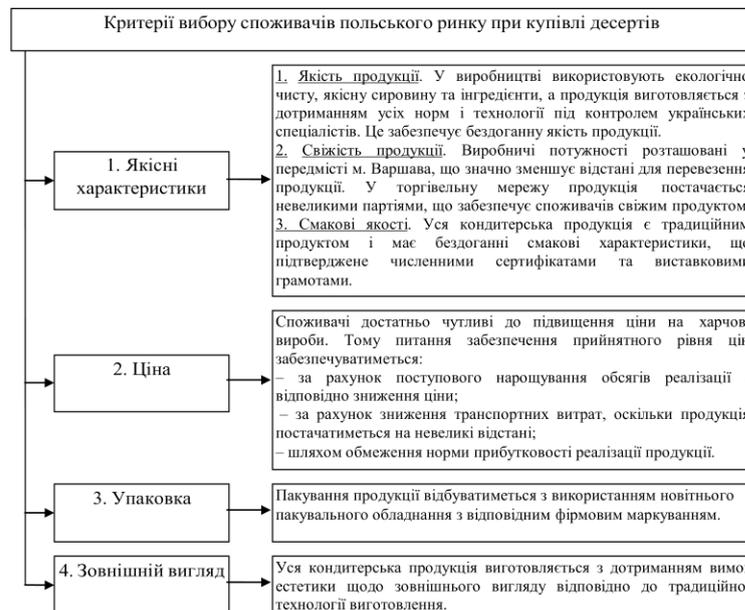


Рис. 3.2. Критерії вибору споживачів польського ринку при купівлі кондитерських виробів компанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕНЬ»

Таким чином, наведені підходи до сегментування ринку та вибору ринкової ніші дозволить ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕНЬ» забезпечити присутність на європейському ринку кондитерських виробів.

### 3.3. Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів

Економічна ефективність реалізації стратегії міжнародної діяльності компанії на основі франчайзингових угод визначається для франчайзера шляхом розрахунку роялті.

Роялті – компенсація, яка виплачується власнику прав на використання власності: патенту, матеріалів, захищених авторським правом, чи інших ресурсів [32, с. 58]. Також роялті трактують як частину доходу від ренти чи інших сум, отриманих за використання авторських прав в області мистецтва, літератури, наукових праць, а також патентів, промислових зразків, товарних знаків та ін. видів інтелектуальної власності. Методика розрахунку роялті наведена в таблиці 3.5.

На першому етапі складається прогноз обсягу продажів, по яких очікуються виплати по роялті (враховуючи життєвий цикл продукції). При цьому планові обсяги продажу кондитерської продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» розраховано, виходячи з загальної місткості польського ринку десертів.

Таблиця 3.5

Альтернативні варіанти розрахунку роялті ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» при реалізації франчайзингової ліцензійної угоди

Спосіб розрахунку	Формула розрахунку	Характеристика способу
Відсоток від продавної ціни одиниці продукції (поцінованого продукту)	Роялті дорівнює продажній ціні одиниці продукції помноженій на ставку відсотків, встановлену договором, і на кількість продукції.	Оскільки розмір роялті залежить від продавної ціни одиниці продукції, то такий спосіб передбачає узгодження продавної ціни з особою, якій будуть виплачуватись роялті.
Зменшення відсотку із збільшенням обсягу продукції	-	Договором встановлюється так звана «ванделка» відсоткових ставок роялті у залежності від обсягу випущеної (чи проданої) продукції.
Відсоток від чистого прибутку, отриманого від використання об'єкта інтелектуальної власності	Роялті дорівнює чистому прибутку від продукції, помноженому на ставку відсотків, встановлену договором.	Роялті залежить від результатів використання продукції. У той же час наявність фінансових збитків зовсім не означає звільнення від виплати роялті. У такому випадку право власнику має бути нарахована і виплачена справедлива винагорода.

Зведена ставка роялті	-	Роялті встановлено у фіксованому розмірі. Причому фіксований розмір не завжди означає постійну величину суми роялті, оскільки воно може бути встановлено від змінних показників (наприклад, 10 грн. з кожної 1000 грн. чистого прибутку).
Передплатені роялті	-	Роялті розраховано одним із перерахованих в даній таблиці способів, але виключає із планових показників. Причому його виплата повинна бути здійснена одразу ж після укладення відповідного договору.
Відсоток від собівартості виготовленої продукції	Роялті дорівнює собівартості однини продукції, помноженій на ставку відсотка, встановлену договором, і на кількість продукції.	Сам факт випуску продукції вважається підставою для нарахування роялті. Сума роялті залежить від обсягу випущеної продукції, а не від фактичних доходів від її реалізації.

Зокрема, у 2020 році, загальний ринок десертів Польщі оцінено на рівні 15000 тон. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕНЬ» в перший рік реалізації проєкту намагатиметься завоювати приблизно 6,5% ринку десертів Польщі, що у грошовому еквіваленті становитиме 960 тон продукції. Виключає з даного прогнозу поступово планується з кожним роком нарощувати обсяги виробництва і реалізації продукції. Отже, прогнозні значення обсягів продажів представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Плановані показники реалізації стратегії міжнародної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕНЬ»

Рік	Обсяг продажів, тон.	Виручка, євро.
1	960,00	2823770
2	124,30	3670901
3	149,76	4405031
4	164,74	4845590
5	181,21	5330148

На другому етапі визначається ставка роялті. Дані беруться з таблиць стандартних (примірних) розмірів роялті, сформованих на основі аналізу світової практики укладання ліцензійних угод в різних галузях промисловості і використовуваних спеціалізованими великими зовнішньоторговельними організаціями. Ці таблиці дозволяють

попередньо визначати ставку роялті для кожного конкретного об'єкта.

У розглянутому прикладі виробництво кондитерських десертів відноситься до категорії «промислове виробництво харчових продуктів», отже, стандартна ставка роялті може знаходитися в інтервалі від 3 до 6%. У подальших розрахунках ставку роялті приймаємо рівною 6%.

Оскільки на значення ставки роялті впливає безліч факторів, при оцінці інтелектуальної власності для цілей укладання ліцензійних угод можна використовувати рекомендації фахівців (табл. 3.7) щодо внесення поправок до ставки роялті.

Таблиця 3.7

Рекомендовані поправочні коефіцієнти до стандартними ставками роялті[41]

Ступінь цінності технології	Ліцензія				Неліцензійне по у нау
	Виявлено		Невиявлено		
	патентна	безпатентна	патентна	безпатентна	
Особливо цінна	1,4-1,8	1,1-1,5	0,9-1,1	0,7-0,9	1,0-1,2
Середньої цінності	1,1-1,5	0,9-1,1	0,7-0,9	0,5-0,7	0,5-1,0
Малоцінна	0,7-0,9	0,5-0,7	0,4-0,5	0,2-0,4	0,1-0,5

В рамках даного проекту прийнята поправка 0,5, так як ліцензія є невиявленою.

Визначення економічного терміну служби патенту або ліцензії проводиться на третьому етапі. Юридичний і економічний терміни служби можуть не збігатися, в рамках даного проекту економічний термін служби патенту становить 5 років.

На четвертому етапі розраховуються очікувані виплати по роялті шляхом розрахунку відсоткових відрахувань від прогнозованого обсягу продажів.

Стандартні ставки роялті фахівці рекомендують використовувати для обороту, що не перевищує 1,5 млн Євро. При загальному обороті від 1,5 до 2,5 млн. Євро, доцільно понизити на 10% зазначені в таблиці ставки

роялті; при обороті від 2,5 до 5 млн. Євро. можна прийняти 20% - везниження і т.д.

Суми виплачуваного роялті ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» польською кондитерською компанією «Tago» представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.8

Суми виплачуваного роялті ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» польською кондитерською компанією «Tago»

Рік	Грошовий потік, евро.	Сума роялті, евро.	Сума роялті, грн.
1	2823770	160512	4494343
2	3570901	182732	5115494
3	4403081	241159	6752456
4	4843590	263625	7381503
5	5330143	287347	8045719
Всього	21075490	1135376	31790515

Розрахунок суми виплачуваного роялті розглянемо на прикладі першого року. Введемо поправочні коефіцієнти для ставки роялті з урахуванням обмежень по сумі грошового потоку. Додаткові дані представлені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок поправочних коефіцієнтів грошових потоків від реалізації стратегії міжнародної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»

Грошовий потік, евро.	Поправочний коефіцієнт	Ставка роялті
До 50000	1	0,060
50000-85000	0,9	0,054
85000-150000	0,85	0,051
150000-350000	0,3	0,048
350000-500000	0,75	0,045
500000-850000	0,7	0,042

Прогнозований обсяг продажів десертів кондитерською компанією «Tago» в перший рік реалізації проєкту складе 2823770 евро. Отже, з урахуванням обмежень по сумі грошового потоку даний обсяг продажів необхідно розбити на три інтервали з відповідною ставкою роялті для кожного. Результати розрахунків суми роялті від реалізації стратегії

міжнародної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» представлені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Розрахунок величини роялті від реалізації стратегії міжнародної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»

Рік	Грошовий потік, Євро.	Ставка роялті	Сума роялті, Євро.
1	1499985	0,060	89999
	593590	0,054	33999
	323766,9	0,051	16512
Разом	2323742	-	160511
2	2176208	0,051	110987
	1494656	0,043	71744
Разом	3670864	-	182730
3	3305294	0,043	156254
	899743,7	0,043	40488
Разом	4405037	-	206743
4	4100206	0,045	194509
	745334,7	0,042	31304
Разом	4845541	-	215813
5	5330095	0,042	223854
Разом	21075280	-	991661

На п'ятому етапі з отриманих виплат по роялті віднімають усі витрати, пов'язані із забезпеченням патенту або ліцензії. В рамках даного проекту умовноприймаємо, що даний вид витрат відсутній.

Наступним кроком (шостий етап) буде приведення різночасових грошових потоків до одного моменту часу. Для цього використовується дисконтування. Формула коефіцієнта дисконтування має вигляд:

$$\alpha_t = \frac{1}{[(1+E_t) \times (1+P) \times (1+n)]^t} \quad (3.1)$$

де  $\alpha t$  - коефіцієнт дисконтування;  $B_n$  - норма дисконту;  $P$  - темп інфляції;  
 $\pi$  - оцінка ризику;  $t$  - крок проекту.

Норму дисконту для різних класів капітальних вкладень можна приймати таких межах:

- клас I (інвестиції з метою збереження позицій на ринку, заміни окремих вузлів з ладу машин і устаткування) - не менше 6%;
- клас II (інвестиції з метою оновлення основних виробничих фондів, підвищення якості продукції, введення додаткових потужностей) - не менше 12%;
- клас III (інвестиції з метою впровадження нових технологій, отримання прибутку шляхом створення нових підприємств, інших великих виробничих одиниць) - не менше 15%;
- клас IV (інвестиції з метою збільшення прибутку і накопичення фінансових резервів) - не менше 18-20%;
- клас V (ризиковані спрямування з метою реалізації інноваційних проектів, результат яких неясний) - не менше 23-25%.

Приймаємо норму дисконту 12% (підвищення якості кондитерської продукції).

Темпи інфляції на планований період приймаємо в розмірі 7%, виходячи з аналітичних оцінок фахівців. Оцінка ризику представлена в табл. 3.11

Таблиця 3.11

Оцінка ризику, пов'язана з технологічною спрямованістю інвестицій [41]

Величина ризику	Приклад мети проекту	Коригування на ризик, %
Низький	Вкладення при інтенсифікації виробництва на базі освоєної техніки	3-5
Середній	Збільшення обсягу продажів існуючої продукції	8-10
Високий	Виробництво та просування на ринок нового продукту	13-15
Дуже високий	Вкладення в дослідження та інновації	18-20

Для подальших розрахунків доцільно прийняти коригування на ризик, рівню 4% (рівень ризику - низький).

Ставка дисконтування, що включає в себе оцінку технологічного ризику, а також темп інфляції, розраховується за формулою (3.1):

$$(1 + 0,12) - (1 + 0,07) (1 + 0,04) - 1 = 0,25.$$

Розрахунок дисконтованих грошових потоків з урахуванням ставки дисконтування 25% наведено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Дисконтування грошових потоків від реалізації проекту щодо виробництва продукції на виробничих потужностях кондитерської компанії «Таго»

Рік	Сума роялті, Євро.	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтована сума роялті, Євро.	Дисконтована сума роялті нарастачим підсумком, Євро.	Дисконтована сума роялті нарастачим підсумком, грн.
1	160512	1	160512	160512	4494336
2	182732	0,8	146186	306698	8587533
3	241159	0,64	154342	461039	12909102
4	263625	0,512	134976	596015	16588430
5	287547	0,4096	117597	713713	19983955

Таким чином, вартість невиключної франчайзингової ліцензії від реалізації проекту виробництва продукції на виробничих потужностях кондитерської компанії «Таго» дорівнює дисконтованій сумі роялті нарастачим підсумком - 19983955 грн. Це означає, що реалізація стратегії міжнародної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» матиме грошові надходження, які зростатимуть в наступних періодах. Отже, даний проект є ефективним та доцільним для розгляду питань про його реалізацію в системі міжнародної діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» на ринку Європейського Союзу.

### Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження встановлено, що найбільш прийнятною формою зовнішньої експансії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» на ринок Європейського Союзу слід вважати ліцензійну угоду з компанією-виробником пива, яка знаходиться в

одній з країн ЄС.

Хоча продукція ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» добре відома на вітчизняному ринку, проте сьогодні, в умовах розвитку євроінтеграційних процесів доводиться констатувати, що на ринку Європейського Союзу частка продукції відомого вітчизняного виробника є незначною.

Дослідження показали, що найбільш перспективним напрямом міжнародного розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» є спільний ринок Європейського Союзу, а враховуючи переваги у географічному, демографічному, політико-правовому та економічному параметрах в якості виробничої бази міжнародної діяльності слід обрати виробничі компанії кондитерської галузі Республіки Польща.

Логічним напрямом забезпечення своєї присутності на стратегічно важливому кондитерському ринку Європейського Союзу стає відкриття виробничих потужностей в Польщі. Це забезпечить законодавчо легітимний спосіб забезпечення присутності на спільному ринку ЄС, адже кондитерські вироби будуть виготовлятися безпосередньо на митній території ЄС, а отже це буде продукція внутрішнього виробництва ринку ЄС, якість якої забезпечуватиметься стандартами якості європейських країн.

В рамках роботи пропонується здійснювати господарську діяльність в сегменті брендovих високоякісних кондитерських виробів, виготовлених за власною технологією.

Результати проведеного аналізу засвідчили, що кондитерська продукція однойменної української корпорації буде випускатися на заводі польської кондитерської компанії «Tago», яка розташована у м. Гадзімін. Вважаємо, що одним з найпрогресивніших стратегічних підходів до міжнародного розвитку підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» на ринку Польщі є стратегія укладання франчайзингової угоди з кондитерською компанією «Tago».

Доведено, що економічна ефективність реалізації стратегії міжнародної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» на основі франчайзингових угод визначається для франчайзера шляхом розрахунку роялті. Розрахунок економічного ефекту у вигляді роялті проведено в декілька етапів. Прогнозний обсяг продажів десертів кондитерської компанії «Tado» в перший рік реалізації проекту складає 2823770 Євро.

Отже, з урахуванням обмежень по сумі грошового потоку даний обсяг продажів необхідно розбити на три інтервали з відповідною ставкою роялті для кожного, що реалізація стратегії міжнародної діяльності компанії матиме грошові надходження, які зростатимуть в наступних періодах. Таким чином, даний проект є ефективним та доцільним для розгляду питань про його реалізацію в системі міжнародної діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» на ринку Європейського Союзу.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження системи стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграції можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що значення стратегічно орієнтованої поведінки, що дає змогу підприємству виживати в довгостроковій перспективі, різко зросло для суб'єктів господарювання нашої країни в останнє десятиріччя. Всі організації за умов конкурентного середовища, що формується, мають не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але й розробляти довгострокову стратегію, яка дала б змогу їм встигати за змінами, що відбуваються.

2. Зважаючи на проблеми стратегічного менеджменту, ефективність міжнародної діяльності безпосередньо залежить від раціонально спланованої та організованої роботи щодо виходу, закріплення та утримання конкурентних позицій на іноземних ринках у довгостроковій перспективі. Розробка стратегії і тактики визначається оптимально спланованим і організованим освоєнням іноземних ринків, що реалізується за допомогою певних етапів, і кожен з них передбачає опрацювання конкретних завдань.

3. Обґрунтовано, що стратегічне управління міжнародною діяльністю повинне забезпечити підприємству, яке його реалізує конкурентні переваги у тих сферах, де є найбільші шанси на довгостроковий успіх; допомогти визначити види продукції, за допомогою яких цього можна досягти; відшукати шляхи нейтралізації суперників. За допомогою міжнародної стратегії відбувається формування стратегічного потенціалу підприємства на іноземних ринках.

4. Можна стверджувати, що міжнародна діяльність являє собою сукупність ділових операцій, пов'язаних з перетинанням національних кордонів і рухом товарів, послуг, капіталів, працівників; трансфером технологій, інформації і даних, і навіть керівництво виконавцями. Як очевидно з цього визначення, ключова особливість міжнародної діяльності пов'язана з перетинанням

предметами бізнесу кордонів, що потребує врахування в менеджменті особливостей середовища двох або більше країн.

5. Встановлено, що сучасні тенденції розвитку стратегічного управління міжнародної діяльності охоплюють вихід транснаціональними компаніями на зарубіжні ринки шляхом прямого іноземного інвестування, венчурного інвестування, міжнародного виробництва та IT-компаніями. Функціонування глобальної компанії у різних формах бізнесу базується стратегічними піриодизмації її конкурентних переваг за рахунок інтерналізації, зменшення транзакційних витрат, OLI-переваг чи передових знань і технологій.

6. Визначено, що лідерами виробництва й збуту солодощів залишаються компанії "Roshen", "Konty" і "ABK". ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» впровадила у виробництво нові види цукерок: MonAmi, «Тофіта», а також горіхи в темному шоколаді AMOUR. У 2018 р. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» направила переважну більшість інвестицій (25 млн дол.) на встановлення п'яти нових ліній з виробництва цукерок на основі тоффі, драже в шоколаді, шоколадно-вафельних виробів, печива-сандвіч і шоколадної глазури.

7. На нашу думку, основними мотивами розвитку міжнародної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» є: можливість розширення ринку збуту своєї продукції за національні межі з метою збільшення прибутку; закупка необхідної сировини, комплектуючих виробів, нових технологій і обладнання для виробництва якісної і конкурентоспроможної продукції; залучення інжинірингових та інших послуг для потреб виробництва з урахуванням їх унікальності, вищої якості і нижчих цін порівняно з внутрішнім ринком; залучення іноземних інвестицій з метою модернізації виробництва, зміцнення експортного потенціалу і конкурентних позицій на світових товарних ринках; участь у міжнародному поділі праці, спеціалізації і кооперуванні

виробництва з метою успішного розвитку своєї економіки.

3. В сучасних умовах міжнародна діяльність є найбільш перспективним напрямом фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН». Вона пов'язана з міжнародного науково-технічного та виробничого діяльністю, формуванням стійких зовнішньоекономічних зв'язків, експортом та імпортом товарів, послуг. Міжнародну діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» слід вважати найважливішим фактором збільшення економічного потенціалу шляхом розширення можливостей експорту, трансферту доходів з-за кордону, включення підприємства до глобального ланцюжка створення доданої вартості.

9. За результатами проведеного дослідження встановлено, що найбільш прийнятною формою зовнішньої експансії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» на ринок Європейського Союзу слід вважати ліцензійну угоду з компанією-виробником пива, яка знаходиться в одній з країн ЄС. Логічним напрямом забезпечення своєї присутності на стратегічно важливому кондитерському ринку Європейського Союзу стає відкриття виробничих потужностей в Польщі. Це забезпечить законодавчо легітимний спосіб забезпечення присутності на спільному ринку ЄС, адже кондитерські вироби будуть виготовлятися безпосередньо на митній території ЄС, а отже це буде продукція внутрішнього виробництва ринку ЄС, якість якої забезпечуватиметься стандартами якості європейських країн.

10. Результати проведеного аналізу засвідчили, що кондитерська продукція однієї української корпорації буде випускатися на заводі польської кондитерської компанії «Tango», яка розташована у м. Радзівіл. Вважаємо, що одним з найпрогресивніших стратегічних підходів до міжнародного розвитку підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» на ринку Польщі є стратегія укладання франчайзингової угоди з кондитерською компанією «Tango».

11. Доведено, що економічна ефективність реалізації стратегії міжнародної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» на основі франчайзингових угод визначається для франчайзера шляхом розрахунку роялті. Розрахунок економічного ефекту у вигляді роялті проведено в декілька етапів. Прогнозний обсяг продажів десертів кондитерською компанією «Pado» в перший рік реалізації проекту складає 2823770 Євро. Отже, з урахуванням обмежень по сумі грошового потоку даний обсяг продажів необхідно розбити на три інтервали з відповідною ставкою роялті для кожного, що реалізація стратегії міжнародної діяльності компанії матиме грошові надходження, які зростатимуть в наступних періодах. Отже, даний проєкт є ефективним та доцільним для розгляду питань про його реалізацію в системі міжнародної діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» на ринку Європейського Союзу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua>.
2. Аналіз ринку кондитерських виробів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/17\\_AND\\_2011/Economics/9\\_89111.doc.htm](http://www.rusnauka.com/17_AND_2011/Economics/9_89111.doc.htm).
3. Андрушенко О. В. Особливості розвитку маркетингового середовища торговельних підприємств України: підруч. / О. В. Андрушенко, С. В. Близнюк. – 2-ге вид. перероб. і допов. – К. : КДТЕУ, 2013. – 396 с.
4. Апчел Ю. С. Сучасні моделі маркетингових комунікацій [Електронний ресурс] / Ю. С. Апчел // Ефективна економіка, 2011. – № 4. – Режим доступу до статті: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php>.
5. Арома-маркетинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/btl/aroma\\_marketing.htm?printversion](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/btl/aroma_marketing.htm?printversion).
6. Астахова І. Е. Маркетинг: навч. посіб. Харківський національний економічний ун-т. / І. Е. Астахова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. – 208 с.
7. Бай С. І. Менеджмент організацій: підруч. / С. І. Бай. – К. : КНТЕУ. – 20012. – 174 с.
8. Балабанова Л. В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: моногр. / Л. В. Балабанова, О. А. Бриндіна. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2015. – 230 с.
9. Белявцева М. І. Маркетинговий менеджмент : підручник / За заг. ред. М. І. Белявцева, В. Н. Воробйова. – 2-ге вид. – К. : Вид. Центр навчальної літератури, 2012. – 407 с.
10. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні : проблеми становлення та розвитку: монографія / С. В. Близнюк. – 2-ге вид., випр. і допов. – К. : Вид. Політехніка, 2017. – 400 с.
11. Бойчук І. В. Маркетинг промислового підприємства: підруч. / І. В. Бойчук, А. Я. Дмитрів. – Львів. : Центр учбової літератури, 2014. – 620 с.
12. Бобров В. Я. Основи ринкової економіки і підприємництва: підруч. /

В. Я. Бобров. – К. : Вища школа, 2012. – 719 с.

13. Божкова В. В. Реклама та стимулювання збуту : навч. посібник. / В. В. Божкова, Ю. М. Мельник. – К. : ЦУЛ, 2011. – 200 с.

14. Воронкова А. Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Отенко. – 3-те вид. перероб. і допов. – Харків. : ВД «ІНЖЕК», 2014. – 512 с.

15. Геєць В. М. Інноваційні перспективи України: підруч. / В. М. Геєць, В. П. Семиноженко. – 3-те вид. перероб. і допов. – Харків : Константа, 2014. – 272 с.

16. Звіт про виконання Порядку денного асоціації та Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за січень – травень 2016 року// Урядовий офіс з питань європейської інтеграції Секретаріату Кабінету Міністрів України.

17. Звіт про виконання Порядку денного асоціації та Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (вересень 2014 року – квітень 2015 року) [Електронний ресурс]. Режим доступу:[http://supportforukraine.com/mediafiles/files/impl\\_report\\_ua.pdf](http://supportforukraine.com/mediafiles/files/impl_report_ua.pdf).

18. Звіт про виконання Порядку денного асоціації та Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом ( січень 2016 р.) [Електронний ресурс]. Режим доступу: [file:///C:/Users/Eleny/ Downloads/ AA\\_GOEI\\_REPORT\\_Dec\\_2015\\_final.pdf](file:///C:/Users/Eleny/Downloads/AA_GOEI_REPORT_Dec_2015_final.pdf).

19. Иваниенко В.В. Финансовый анализ: Учеб. пособие / В.В. Иваниенко. –2-е изд. – Х.: Изда-тельский дом «ИНЖЭК», 2011. – 176 с.

20. Керанчук Т.Л Сучасні проблеми інтеграції підприємств кондитерської промисловості України на європейський ринок / Т.Л. Керанчук // Економіка АПК. - 2015.- с. 1-3.

21. Кіндратець О.М. Євроінтеграція України як фактор «мотивованої» модернізації / О.М. Кіндратець // Гілея. Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки: Наук. вісник: зб. наук.праць. – К.: НПУ ім. М.П. Драгоманова,

2013. – Вип. 72 (№ 5). – С. 824–829.

22. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія. / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко –К.: Лібра, 2011. – 280 с.

23. Конституція України від 28 червня 1996 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – 141 с.

24. Костенко Т.Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: Навчальний посібник. / Т.Д. Костенко, Є.О. Підгора, В.С. Рижиков. - Київ: Центр навчальної літератури, 2014. – 400 с.

25. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська. – Київ: Центр навчальної літератури, 2012. – 352 с.

26. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підруч. / О.Є. Кузьмін, О.Г.Мельник. – К.: Академвидав, 2012. – 414 с.

27. Курко М.Н. Концептуальні засади управлінської діяльності МВС України в напрямку європейської інтеграції: загально-правова характеристика політики Європейського Союзу щодо України // Право і безпека. – 2013. – Т.2. – № 4. – С. 52

28. Кучер В.А. Визначення структури показників ефективності роботи підприємства як основа прийняття стратегічних рішень / В.А. Кучер // Економіка промисловості. – 2015. – № 1. – С. 71-77.

29. Лапыгин Ю.Н. Методы оценки успешности развития организации. / Ю.Н. Лапыгин. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.iteam.ru/publications/corporation/section\\_95/article\\_3153](http://www.iteam.ru/publications/corporation/section_95/article_3153)

30. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. / Л.О. Лігоненко. – К.: Київ.нац.торг. екон.ун-т, 2011. – 580 с.

31. Лямець В.І. Системний аналіз. Вступний курс / В.І. Лямець, А.Д. Тевяшев. – 2-е вид., перероб. та допов. – Х.: ХНУРЕ, 2013. – 448 с.

32. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанової.

– 3-тє вид., допов. і перероб. – К. : Знання, 2011. – 354 с.

33. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління // Фінанси України. / І.А. Маркіна – 2013. – № 6. – С. 24–32.

34. Мірошниченко О. Базовий посібник з інтернаціоналізації бізнесу та виходу на ринки ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.irf.ua/>.

35. Мейер В. Маршал. Оценка эффективности бизнеса / Маршал В. Мейер / Пер. с англ. А.О. Корсунский. – К.: «Вершина», 2012. – 272с.

36. Микольська Н. Тарифна лібералізація торгівлі з ЄС – відповіді на три головних питання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eurointegration.com.ua/experts/2015/10/7/7039189/>.

37. Мірошниченко О. Базовий посібник з інтернаціоналізації бізнесу та виходу на ринки ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.irf.ua/>.

38. Муравйов В.І. Правові засади асоціації України з Європейським Союзом/ Актуальні проблеми міжнародних відносин: Збірник наукових праць. Випуск 115. Частина II [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://journals.iir.kiev.ua/index.php/apmv/article/viewFile/1944/1709>

39. Наслідки створення поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі між Україною та ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ier.com.ua/files//Projects/report\\_2014-11-28\\_edited.pdf](http://www.ier.com.ua/files//Projects/report_2014-11-28_edited.pdf)

40. Немцов В.Д. Менеджмент організацій: навч. посібн. для студ. вузів / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініюк. - К.: ЕксОб, 2012. – 392 с.

41. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. / О.О. Орлов. – К.: Скарби, 2009. – 336 с.

42. Осипов В.І. Економіка підприємства: Підручник. / В.І. Осипов. – О.: Маяк, 2012. – 724 с.

43. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вузів / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2015. – 853 с.

44. Гриньова В. М. Організація виробництва : підруч. / В. М. Гриньова, М. М. Салун. – К. : Знання, 2015. – 582 с.

45. Офіційний портал Державної служби статистики України. Експрес-

випуск: Стан зовнішньоекономічних відносин з країнами ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

46. Офіційний портал Представництва України при ЄС та Європейському співтоваристві з атомної енергії. Автономні торговельні преференції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua/ukraine-eu/trade-and-economic/atm>.

47. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія / Г.Т. П'ятницька. – К: «Логос», 2015. – 568 с.

48. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

49. Положення про Українську частину Комітету з питань співробітництва між Україною та Європейським Союзом: Постанова Кабінету Міністрів України від 13 липня 1998 року № 1074 // Урядовий кур'єр. – 1998. – № 39-40.

50. Представництво України при Європейському Союзі та Європейському Співтоваристві з атомної енергії: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua/ukraine-eu/relations>

51. Представництво України при Європейському Союзі та Європейському Співтоваристві з атомної енергії [Електронний ресурс] // Автономні торговельні преференції – Режим доступу : <http://goo.gl/h4judK> Економічний форум 1/2016 53

52. Про Антимонопольний комітет України : Закон України від 26.11.1993р. № 3659-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: : <http://zakon1.rada.gov.ua/>

53. Про асоціацію України та Європейського Союзу : Угода від 01.09.2017р.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: : <http://zakon1.rada.gov.ua/>

54. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996р. №236/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: : <http://zakon1.rada.gov.ua/>

55. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001р.

- № 2210-III: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: : <http://zakon1.rada.gov.ua/>
56. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991р. № 959-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/>
57. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. — Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
58. Про Стратегію сталого розвитку Україна 2020 : Указ Президента від 12.01.2015р. № 5/2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/>
59. Протопопова В.О. Економіка підприємства / В.О. Протопопова, А.Н. Полянська. – К. : Вид-во ЦУЛ, 2013. – 220 с.
60. Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник / Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська; М-во освіти і науки Ураїни, Терноп. акад. нар.госп-ва. Тернопіль: Карт-бланш, 2013. – 486 с.
61. Рейтинг глобальної конкурентоспроможності [Електронний ресурс] // Інформаційне агентство Interfax-Україна. – Режим доступу: <http://ua.interfax.com.ua/news/general/166276.html>
62. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку системи технічного регулювання на період до 2020 року» від 19.08.2015 № 844-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/844-2015-%D1%80#n7>
63. Роз'яснення Міністерства економічного розвитку і торгівлі від 29.04.2016 № 3302-06/12875-06 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ua-tenders.com/legislation/explanations/248112/?print>
64. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991р. № 959-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/>
65. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. — Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
66. Про Стратегію сталого розвитку Україна 2020 : Указ Президента від

12.01.2015р. № 5/2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: : <http://zakon1.rada.gov.ua/>

67. Роз'яснення Міністерства економічного розвитку і торгівлі від 29.04.2016 № 3302-06/12875-06 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ua-tenders.com/legislation/explanations/248112/?print>

68. Сертифікати з перевезення товарів з України за формою “EUR.1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/baneryi/mitneoformlennya/subektam-zed/sertifikati-z-perevezennya-tovariv>

69. Сібекіна А. Результати одностороннього відкриття європейського ринку для України та перспективи повноцінного функціонування поглибленої ЗВТ з ЄС. Актуальні проблеми міжнародних відносин: Збірник наукових праць. – Київ: КНУ ім. Тараса Шевченка. – 2014. – Випуск 122 (II). – С. 156–164.

70. Спільна стратегія Європейського Союзу щодо України: Рішення Європейської Ради від 11 грудня 1999 року (м. Гельсінкі) // Політика і час. – 2000. – № 3-4.

71. Стадник В.В. Менеджмент : підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Вид-во "Академвидав", 2011. – 472 с.

72. Стратегія інтеграції України до Європейського Союзу: Указ Президента України від 11 червня 1998 р. № 615 // Офіційний вісник України. – 1998. – № 24. – 870 с.

73. Стратегія розвитку системи технічного регулювання на період до 2020 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 19 серп. 2015 р. № 844 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. — Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show>.

74. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством / Г.М. Тарасюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2016. – №2(52). – С. 287– 291.

75. Трюхан В. Інституційне забезпечення виконання угоди про асоціацію Україна – ЄС / В. Трюхан // Вісник Національної академії державного

управління. Серія «Політологія і право». – 2012. - № 2. – С. 184–193.

76. Swann G.M.P. The Dynamics of Industrial Clustering: International Comparison in Computing and Biotechnology / G.M.P. Swann, M. Prevezer, D. Stout. – Oxford: Oxford University Press. – 1998. – 267 p.

77. Tolenado J. A Propos des Filières Industrielles / J. Tolenado // Revue d'Economie Industrielle. – 1978. – №4. – P.149–158.

78. Turner R. A Framework for Cluster-Based Economic Development Policies / R. Turner. – NY: The Nelson A. Rockefeller Institute of Government. – 2001. – 371 p.

79. Van den Hove N. Cluster specialization patterns and innovation styles / N. Van den Hove, T. Roelandt, T. Grosfeld // Dutch Ministry of Economic Affairs. – 1998. – №6. – P.48-87.

80. Van der Linde C. The Cluster Profile Meta-Study: Preliminary Results / C. Van der Linde // paper presented at the 4th Annual TCI Conference. – 2001. – 164 p.

## ДОДАТКИ