

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:

В.о. завідувача кафедри



Омельченко В.Я.

(підпис)

(ПІБ завідувача кафедри)

«01» червня 2023р.

**«РОЗВИТОК КОНЦЕПТУ ІМІДЖЕЛОГІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ОРГАНІЗАЦІЙ»**

Кваліфікаційна робота здобувача
вищої освіти
першого(бакалаврського) рівня
вищої освіти освітньо-професійної
програми

«073 Менеджмент»

Пашкульської Людмили

Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

Горбашевська М.О., к.е.н., доцент

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент:

Гапонюк Ольга Іванівна кандидат
економічних наук, доцент

Начальник навчально-методичного
відділу Донецького державного

університету внутрішніх справ (м.
Кропивницький)

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна
робота захищена з
оцінкою 90 А

Секретар ЕК 

«16» червня 2023р.

Київ – 2023

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри д.е.н., професор,
(науковий ступінь, вчене звання)

Омельченко В.Я.

(ПП завідувача кафедри)

«_____» _____ 20__ р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Пашкульська Людмила Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розвиток концепту іміджології в системі менеджменту організацій
керівник роботи Горбашевська М.О., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «23» лютого 2023 року № 30.

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: Розробка процесу формування іміджу організації «ROSHEN»

Об'єкт дослідження: Становить організація «ROSHEN»

Предмет дослідження: Покращення систем формування іміджу «ROSHEN»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретико-методологічні аспекти формування іміджу організації.

1.1. Поняття «імідж» та його етапи формування.

1.2. Складові іміджу організації.

1.3. Методи формування іміджу.

Розділ 2. Аналіз системи формування іміджу організації на прикладі компанії Roshen

2.1. Загальна характеристика організації.

2.2. Маркетинговий аналіз «ROSHEN».

2.3. Аналіз існуючого іміджу компанії.




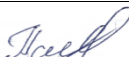
Розділ 3. Шляхи покращення іміджу компанії.



3.1. Напрями розвитку внутрішнього іміджу.

3.2. Поліпшення зовнішнього іміджу.

3.3 Ефект від підходів до покращення іміджу організації.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент		
Розділ 2	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент		

Розділ 3	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент		
----------	-----------------------------------	---	---

6. Дата видачі завдання «15» березня 2023 року _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 06.02.2023	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	23.02.2023	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 15.03.2023	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	15.03.2023- 03.04.2023	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 03.04.2023	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	03.04.2023- 01.05.2023	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 01.05.2023	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	24.05.2023	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2023	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	13.06.2023 – 17.06.2023	

Студент


(підпис)

Пашкульська Л.О.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


(підпис)

Горбашевська М.О.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Поняття «імідж» та його етапи формування.....	7
1.2. Складові іміджу організації.....	12
1.3. Методи формування іміджу.....	15
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ ROSHEN.....	22
2.1. Загальна характеристика організації.....	22
2.2. Маркетинговий аналіз «ROSHEN»	28
2.3. Аналіз існуючого іміджу компанії	35
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ІМІДЖУ КОМПАНІЇ	47
3.1. Напрями розвитку внутрішнього іміджу	47
3.2. Поліпшення зовнішнього іміджу.....	55
3.3 Ефект від підходів до покращення іміджу організації.....	59
Висновки до розділу 3	62
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний етап економічного розвитку характеризується дуже великою конкуренцією на ринку товарів та послуг. Тому важливим завданням менеджменту підприємства є успішно створений позитивний образ, імідж підприємства, який був би організований у цілеспрямованому комплексі заходів, що розкривають зміст соціально-значущої діяльності підприємства. Таким чином, актуальним стає питання глибшого вивчення практики підвищення іміджу підприємства як фактору впливу на його конкурентоспроможність в умовах динамічного бізнес-середовища.

Вагомий внесок у сучасне розуміння сутності репутації та іміджу як наукової категорії зробили такі вітчизняні науковці: Арбузова Ю. В., Блажей І. О., Бондаренко С. М., Булгакова О. В., Вардеванян В.А., Варцаба Н. В., Дяченко Т. А., Косар Н. С., Савченко Ю. Т., Кузьо Н. Є., Костюк Г. В., Лаврентій А. С., Лозовський О. М., Мальцева О. І., Невмержицька М. В., Одінцева С. В., Артеменко Л. П. Палеха Ю. І., Приходченко Я. В., Федотова В.О., Шавкун І. Г. та ін.

Мета кваліфікаційної роботи - розробка процесу формування іміджу організації «ROSHEN».

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі **завдання**:

- визначити поняття «імідж» та його етапи формування;
- охарактеризувати складові іміджу організації;
- вивчити методи формування іміджу;
- навести загальну характеристику організації;
- здійснити маркетинговий аналіз «ROSHEN»;
- проаналізувати існуючий імідж компанії;
- запропонувати напрями розвитку внутрішнього іміджу;
- обґрунтувати поліпшення зовнішнього іміджу;
- визначити ефект від підходів до покращення іміджу організації.

Об'єктом кваліфікаційної роботи становить організація «ROSHEN»

Предмет кваліфікаційної роботи - покращення систем формування іміджу «ROSHEN».

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є загальнонаукові методи дослідження: спостереження і узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, структурно-логічний метод, графічний, розрахунково-аналітичний. Зокрема, метод спостереження використаний при дослідженні підприємства на практиці, а саме вивчення системи формування іміджу. Висновки щодо фінансового стану на основі комплексу всіх розрахованих фінансових показників, а також загальні висновки були отримані за допомогою методу узагальнення.

Практичне значення результатів проведеного дослідження полягає у тому, що обґрунтовані теоретичні положення, викладені у роботі, доведені до рівня рекомендацій, які можуть бути реалізовані на підприємствах різних сфер і галузей.

Інформаційну базу дослідження склали монографії та науково - аналітичні статті вітчизняних і зарубіжних учених, інформаційні матеріали із відкритих джерел, фінансова звітність та інша первинна документація досліджуваної організації, власні спостереження автора.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота обсягом _____81____ сторінка, складається із вступу, трьох розділів, висновків, резюме, списку використаних джерел, який включає __41____ найменування , та _____7____ додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття «імідж» та його етапи формування

Позитивний та стійкий імідж дозволяє підприємству досягти як фінансової незалежності, що призводить до зменшення реакції споживачів на цінову політику та їх готовність здійснити покупку товару, або послуги, так і привернути увагу потенційних партнерів та споживачів. Також позитивний імідж зміцнює позиції підприємства на ринку та виділяє його серед конкурентів. Сильний імідж полегшує доступ організації до різноманітних ресурсів: фінансових, інформаційних, людських тощо.

В даний час існує безліч підходів до визначення іміджу організації. Розглянемо деякі з них в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «імідж організації»

Автор	Трактування поняття «імідж організації»
1	2
Артюмова Д. І.	«...безліч поширених уявлень про особливості, специфічні якості та риси, властиві організації» [2]
Булгакова О. В.	«...сформований у суспільній свідомості образ, який стереотипізований та емоційно забарвлений» [9]
Блажей І. О.	«...індивідуальний образ, який створюється за допомогою засобів масової інформації, різних соціальних груп чи власних зусиль з метою підвищення привабливості та впізнаваності у суспільстві» [5]
Вардеванян В.А.	«...це образ, який формує та розвиває організація, він повинен відповідати цінностям, нормам та вимогам, що пред'являються до організації» [11]
Бондаренко С. М.	«запропонований організацією образ, що є системою характеристик організації, заснованих на результатах її соціально-економічної діяльності, який є спланованим і просувається до різних цільових груп з метою викликати в їхніх представників стійкий набір відчуттів і переконань щодо неї» [7]
Дяченко Т. А.	«...«цілісність сприйняття (розуміння та оцінка) організації різними групами громадськості, що формується на основі інформації, що зберігається в їх пам'яті, про різні сторони діяльності підприємства» [15]

1	2
Косар Н. С., Савченко Ю. Т., Кузьо Н. Є.	«...бачення людей щодо унікальних характеристик, якими, на їхню думку, має підприємство та його діяльність: якість, дизайн, популярність торгових марок; сервісні послуги та система знижок, що надаються підприємством, ціни на товари, його фірмовий стиль» [18]
Лаврентій А. С.	«...результат комунікування корпоративної ідентифікації цільовим аудиторіям компанії, загальне уявлення, набір переконань і відчуттів, що склався у свідомості споживача про цю організацію» [20]
Лозовський О. М.	«...ймовірність (загроза) втрати господарюючим суб'єктом частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат у результаті здійснення виробничо-фінансової діяльності як на етапі планування, так і в процесі реалізації» [22]
Невмержицька М. В.	«...це підсумок адекватного сприйняття організації, її керівника, персоналу, політики або діяльності. Тобто, передбачається, що маніпулятивні дії не роблять вирішального впливу на образ організації або їх взагалі немає. Досвід показує, що реальна практика буде сильніше трансльованого іміджу, але для цього потрібний час, іноді досить тривалий» [25]
П'ятіна О. С.	«...це образ - уявлення, який методом асоціацій наділяє об'єкт додатковими цінностями(соціальними, естетичними, психологічними та ін.), не обґрунтованими в реальних властивостях самого об'єкту, але мають соціальну значущість для того, хто сприймає такий образ. Імідж блокує раціональне пізнання об'єкту і в той же час своєю дією створює специфічну соціально-психологічну установку поведінки» [32]

Джерело: систематизовано автором

З наведених вище визначень можна назвати такі відмітні ознаки іміджу як об'єкта і, як явища.

1. Імідж складається із зовнішніх та внутрішніх характеристик, при цьому люди одночасно оцінюють дані характеристики підприємства та співвідносять їх з певною позицією у суспільній структурі.

2. В основі іміджу лежать різні види комунікацій, при цьому формування іміджу відбувається на свідомому та підсвідомому рівнях.

3. Імідж може бути не лише у підприємств, а й у товарів, людей (наприклад, політиків, акторів та інших відомих особистостей).

4. Формування іміджу відбувається не само по собі, потрібні цілеспрямовані зусилля з його створення, коригування. Це також є його

ключовою відмінною рисою від образу, що найчастіше виникає стихійно.

Отже, порівняння різних трактувань терміну «імідж» демонструє багатоаспектність сутності цього явища. На основі представлених дефініцій можна сформулювати одне загальне визначення. Імідж – це цілеспрямовано створений образ об'єкта (організації), заснований на особливостях, властивостях, ціннісних характеристиках об'єкта і покликаний надавати емоційно-психологічний вплив на суспільну чи індивідуальну свідомість, з метою отримання моральних і матеріальних переваг, досягнення успіху.

Слід зазначити, що в сучасній літературі виділяють різні типи іміджу відповідно до класифікаційних ознак (Додаток А), проте відсутня чітка типологія «іміджу підприємства».

При цьому виділяють чотири його види: дзеркальний, сторонній, фактичний та цільовий. Дзеркальний імідж – визначає власне уявлення про організацію. Сторонній імідж характеризує уявлення про організацію із боку груп громадськості. Саме дзеркальний та сторонній імідж формують фактичний; при розбіжності дзеркального та стороннього іміджу знаходить своє застосування маркетинговий інструментарій. Цільовий імідж відображає ті об'єктивні зміни у дзеркальному та сторонньому іміджі, які організація має намір провести. Цільовий імідж може бути різним для різних груп громадськості [22, с.102].

Формування іміджу підприємства має дві основні цілі:

1. Створити на ринку необхідне враження відповідно до позиціонування компанії.
2. Підвищити впізнаваність бренду.

Реалізація цих цілей забезпечить комерційний успіх, оскільки залучить позитивно налаштовану аудиторію, готову придбати товари чи послуги, і навіть кваліфіковані кадри.

Імідж будь-якої організації безпосередньо залежить від стадії життєвого циклу організації. Спочатку будь-яка організація формується, орієнтуючись на певний ринковий сегмент. Далі відбувається становлення компанії на

захоплених позиціях, де кожна організація прагне стабільності. Далі підприємство виявляє інтерес до розширення ринку шляхом створення інноваційного товару чи послуги. І, насамкінець, компанія трансформується, що призводить ще до більшого розвитку організації, чи організація перестає існувати.

Залежно від стадії життєвого циклу організації слід обирати певну політику формування іміджу компанії, яка дозволить максимально отримати прибуток і допоможе з легкістю проходити наступні етапи розвитку організації (рис.1.1).

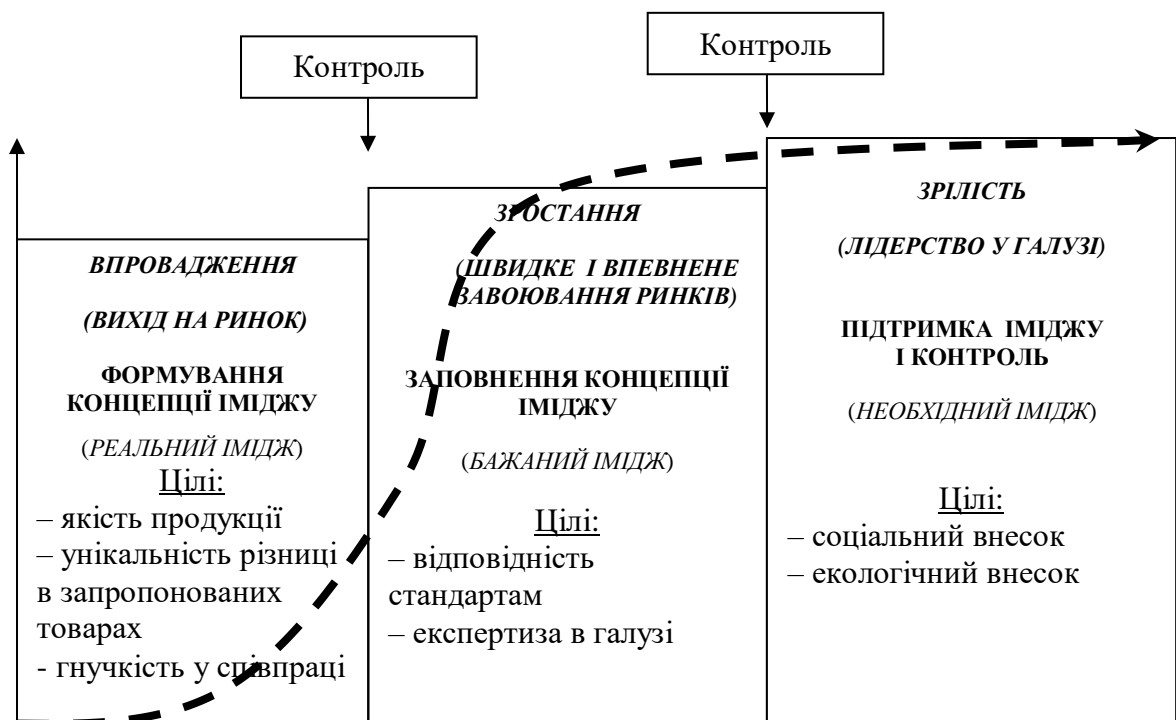


Рис.1.1. Співвідношення цілей формування іміджу підприємства та етапів його життєвого циклу [19, с.177]

Виходячи з вищеперерахованого, необхідно виділити основні кроки формування іміджу організації:

- на першому етапі життєвого циклу організації поняття іміджу тільки формується, отже, витрати на імідж і рекламу мінімальні. Для початку необхідно:

- 1) Визначити цільову політику та сформуванати план розвитку організації.
- 2) Після визначення плану розвитку організації необхідно провести

сегментацію ринку.

- 3) Створити товарний знак, логотип та найняти персонал.
- 4) Розробити стиль організації.
- 5) Провести маркетингові заходи та спрогнозувати розвиток організації.
- 6) І нарешті, створити початкову базу реальних та потенційних клієнтів.

– Далі, приступаючи до другого етапу життєвого циклу організації, необхідно зрозуміти, що компанія вже знаходиться на певній ніші ринку, саме зараз вже необхідно збільшувати витрати на рекламу. Для підтримки та розвитку іміджу організації на даному етапі необхідно:

1) Впровадити та зміцнити традиції організації для того, щоб сформувати корпоративний дух.

2) Створити стиль приміщення підприємства.

3) Активізувати маркетингові дослідження, і навіть прогнозувати ситуацію на ринку для успішного переходу компанії на новий етап.

– На третьому етапі відбувається вдосконалення діяльності організації. Потрібно розширити соціальну рекламу.

– І, нарешті, на останньому етапі розвитку організації необхідно:

- 1) Зменшити витрати на загальну рекламу.
- 2) Розпочати активну рекламну компанію інновацій.
- 3) Брати активну участь у житті суспільства.
- 4) Розширити соціальну рекламу.

При формуванні корпоративного іміджу організація може зіткнутися з низкою труднощів, факторів, що перешкоджають створенню позитивного образу. Правильно організований імідж підприємства грає важливу роль у його діяльності, і ця роль може бути розглянута через його функції.

Імідж, виконуючи гарантуючу функцію, є так званою гарантією якості товарів, робіт і послуг для клієнта, а для постачальників та інвесторів – гарантією вигідних ділових контактів. Підтримуюча функція виявляється у підтримці нових товарів організації, що випускаються на ринок. Позитивний імідж, здійснюючи атрактивну функцію, приваблює працівників, інвесторів,

клієнтів на вигідних умовах організації. Психологічна функція полягає у зниженні ризику морального розчарування у продуктах, роботах, послугах споживачами, у збільшенні задоволення співробітниками організації від виконуваної ними роботи. Імідж може виступати так званим попереджувальним сигналом для потенційних конкурентів, які розраховують потіснити організацію із займаної ринкової частки. Диференціююча функція виділяє підприємство серед інших, наприклад, за допомогою фірмового стилю [24, с.126].

Таким чином, є різні підходи до розуміння поняття «імідж». На сучасному етапі багато дослідників приходять до думки, що в основі іміджу лежить не прагнення маніпулятивно впливати на аудиторію, а прагнення індивіда/організації до самовдосконалення. Різноманітність класифікацій іміджу пояснюється різноманітністю принципів, які взяті за основу.

1.2. Складові іміджу організації

Метою формування іміджу організації є створення позитивного враження про компанію, привабливого всім учасників її діяльності, що сприяє підвищенню лояльності, рівня довіри, привабливості продукту чи послуги.

Імідж організації є існуюча у свідомості людей система образів та оцінок, об'єктом яких є організація. Невід'ємним атрибутом будь-якої системи є структура. Поєднання окремих елементів іміджу підприємства і важливість кожного з них для організації визначається в кожному конкретному випадку індивідуально в залежності від сфери діяльності компанії, особливостей ринку. Однак, незважаючи на це, імідж організації повинен мати низку властивостей, що відображають його сутність:

- адекватність (відповідність реально існуючому образу або специфіці підприємства);
- оригінальність (відмінність від образів інших підприємств, особливо однотипних);

- гнучкість (не старіння, відповідність моді, незмінність);
- динамічність (імідж може змінювати свої компоненти внаслідок трансформації групової свідомості);
- адресність (привабливість для певної цільової аудиторії) [28, с.43].

Структура іміджу підприємства має складну будову та включає велику кількість різних елементів. Структура іміджу будь-якого підприємства складається з уявлення людей про підприємство, які умовно можуть бути розділені на вісім груп (рис. 1.2).

Розглянемо елементи структури іміджу підприємства більш детально.

1. Імідж товарів (послуг) - це загальна і досить стабільна ідея відмінних або виняткових характеристик продукту, які надають продукту особливу оригінальність та відрізняють його від категорії подібних продуктів.

2. Імідж споживачів товарів. Імідж користувачів товарів включає ідеї про спосіб життя, соціальний статус та характер споживачів.

3. Внутрішній імідж організації. Під внутрішнім іміджем організації розуміються уявлення працівників про їх організацію. Зайняті тут розглядаються не лише як фактор конкурентоспроможності організації, одна з ключових груп громадськості, але і як важливе джерело інформації про організацію для зовнішньої аудиторії. Основними детермінантами внутрішнього образу є культура організації та соціально-психологічний клімат [21, с.83].

4. Імідж засновника та/або основних керівників організації. Імідж засновника та/або основних лідерів (ми говоримо про індивідуальний образ кожного менеджера) включають уявлення про наміри, мотиви, здібності, ставлення, ціннісні орієнтації та психологічні характеристики засновника (лідерів) на основі сприйняття характеристик, відкритих для спостереження, таких як зовнішній вигляд, соціально демографічна приналежність, особливості словесної та невербальної поведінки, вчинки та параметри, що не є основною діяльністю, а точніше контекст, в якому працює засновник (лідери організації).

5. Імідж персоналу. Імідж персоналу - це колективний узагальнений образ

персоналу, що виявляє найбільш характерні риси для нього. Імідж персоналу формується, перш за все, на основі прямого контакту з працівниками організації. Більше того, кожен працівник може розглядатися як «особа» організації, за якою вони судять про персонал у цілому [34, с.179].



Рис. 1.2. Структура іміджу підприємства

Джерело: складено автором на основі [2, 5, 7, 19, 22, 34]

6. Візуальний імідж організації. Візуальний імідж організації - це

уявлення про організацію, субстратом якої є візуальні відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр та екстер'єр офісу, торговельних та демонстраційних залів, зовнішній вигляд персоналу, а також фірмову символіку (елементи корпоративної ідентичності).

7. Соціальний імідж організації. Соціальний імідж організації – це явлення широкої громадськості щодо соціальних цілей та ролі організації в економічному, соціальному та культурному житті суспільства.

8. Бізнес імідж організація – уявлення щодо організації як о суб'єкті певної діяльності.

Для організації вкрай важливо самостійно сформувати та створити всі наведені структурні елементи корпоративного іміджу. Якщо підприємство проігнорує хоча б щось одне, то такі прогалини формуватимуться стихійно, при цьому, можливо, не в кращу сторону для компанії. А ще складніше виправляти помилки, при цьому намагаючись змінювати думку людей, яка вже сформувалася, а це займає велику кількість часу та коштів.

Отже, імідж відіграє велику роль для компанії, тому що безпосередньо впливає на прибуток, на стійке становище на ринку за рахунок зростання конкурентоспроможності та ринкової вартості компанії. Для того, щоб компанія досягла успіху на ринку, їй необхідно сформувати свій позитивний імідж, який залучатиме партнерів, споживачів, а також прискорить доступ організації до інформаційних, фінансових, матеріальних та людських ресурсів.

1.3. Методи формування іміджу

Процес формування іміджу відіграє значну роль у досягненні цілей підприємства. Процес формування іміджу підприємства можна розглянути із кількох аспектів іміджу:

- імідж підприємства повинен відповідати стратегії розвитку підприємства, що ґрунтується на задоволення певних потреб усього ринку чи його сегмента. Підприємство прагне задовольнити потреби клієнта;

- імідж підприємства відповідає рівню чи етапу розвитку підприємства; внутрішній імідж підприємства відповідає зовнішньому іміджу підприємства;
- імідж підприємства відповідає сучасному етапу розвитку суспільства, у якому існує підприємство [21, с. 83].

Слід зазначити, що імідж - це не тільки засіб, інструмент управління, а й об'єкт управління. Позитивний імідж створюється основною діяльністю підприємства, а також цілеспрямованою інформаційною роботою, яка орієнтована на цільові групи громадськості. Ця робота здійснюється за допомогою маркетингових комунікацій (PR, реклама, особисті продажі, стимулювання продажів) [28, с.167].

Створення позитивного іміджу підприємства у ринковому середовищі ведеться з урахуванням стратегічного підходу, за допомогою інтегрованих маркетингових комунікацій. Серед сучасних методів формування іміджу підприємства вчені виділяють переважно засоби маркетингових комунікацій, серед яких можна назвати [41, с.45]:

- фірмовий стиль - основа іміджу, головний засіб його створення;
- візуальні засоби – дизайнерські прийоми формування іміджу, що включають стиль упаковки, оформлення тощо;
- вербальні (словесні) засоби – спеціально підібрана стилістика, яка орієнтована на потреби клієнта;
- рекламні засоби - використовуються в кожному конкретному випадку та сприяють формуванню позитивного відношення;
- PR-заходи – сплановані постійні дії щодо встановлення та закріплення взаєморозуміння між компанією та оточенням. Це презентації, виставки, спонсорські заходи, прес-конференції;
- фірмовий стиль - це сукупність художньо-текстових і технічних складових, що забезпечують зорове і смислове єдність продукції та діяльності компанії, що виходить від неї інформації, внутрішнього та зовнішнього оформлення.

Найбільш сучасним та популярним засобом формування іміджу

організації є Інтернет [18, с.100]. Складова частина процесу створення сприятливого іміджу – непряма реклама у ЗМІ. Найбільш популярний спосіб використання ЗМІ – це пресскліпінг – добірка позитивних статей із газет та журналів про компанію.

У роботі над іміджем не менш важливим буде налагодити систему інформування персоналу про події, що відбуваються на підприємстві. Інформувати колектив треба про плани розвитку підприємства, досягнення підприємства та окремих її працівників, про будь-яку позитивну подію в колективі. Для цього можна використовувати корпоративні газети та дошки оголошень. Крім цього, персонал з перших днів своєї роботи повинен бачити, що на підприємстві існує корпоративна єдність та ділова атмосфера.

Важливим буде зазначити, що з найважливіших інструментів формування іміджу є процес звільнення. Дуже важливою обставиною є, з яким враженням співробітник покине підприємство, як він потім згадуватиме про нього. Припустимо, якщо працівник завжди був лояльний по відношенню до підприємства, але, наприклад, отримав пропозицію зайняти більш вигідну позицію в іншій організації з вищою заробітною платою та перспективою кар'єрного зростання, то навряд чи щось загрожуватиме іміджу підприємства. Але якщо працівник зібрався йти після конфлікту, це може зашкодити сприятливому іміджу підприємства. Потрібно поговорити з працівником, і згладити конфлікт.

Окремих слів заслугоує на поняття зворотного зв'язку в процесі побудови позитивного іміджу підприємства. З цього випливає, що імідж підприємства становить дві виражені частини. Перша з яких - це активні дії підприємства щодо формування та адекватного сприйняття своєї «особи». Друга - це відображення особи підприємства в дзеркалі клієнта. При цьому, уявлення підприємства про себе та уявлення клієнта про підприємство можуть не тільки не співпадати, а й бути далекі один від одного [38, с. 189].

Необхідно зазначити, що процес управління іміджем починається задовго до розробки фірмових символів підприємства, таких як логотип, фірмові

бланки, інтер'єр, зовнішній вигляд та манери співробітників. У підтвердженні імідж починається з формулювання бачення та місії як соціально - значущого статусу підприємства (рис.1.1). Далі визначається індивідуальність підприємства [19, с. 179].

З рис.1.3 можна побачити, що це процеси формування іміджу взаємопов'язані між собою. І тому для сприятливого та успішного формування іміджу необхідно, щоб ці процеси були розроблені та виконувались на кожному підприємстві.

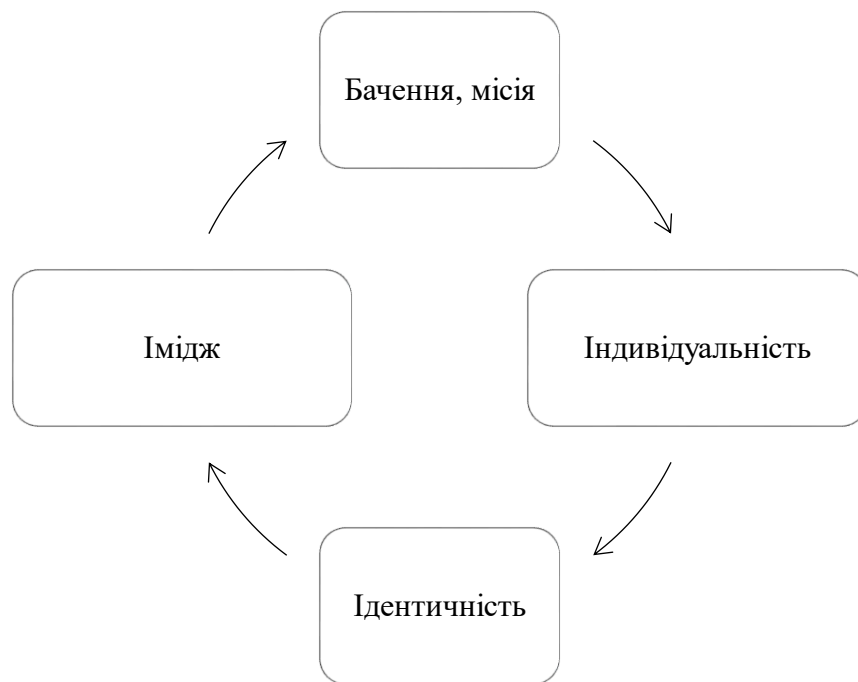


Рис.1.3. Процес формування іміджу підприємства [19, с. 179]

До успішного процесу формування іміджу необхідно віднести управління, планування, організацію та контроль. Також слід зазначити, що діяльність з формування іміджу оцінюється якісно як: мета, структура, зміст, виконавці, технології та кількісно, як: витрати, терміни, результати, економічна ефективність [22, с. 102].

Можна уявити процес формування іміджу як декілька етапів. Спочатку визначається цілі формування іміджу, і навіть цільова аудиторія, для якої необхідно його формувати, далі вивчається вік обраної аудиторії та рід занять.

На наступному етапі розробляється концепція іміджу: основні засади, мотиви та цінності, характерні для підприємства та його послуг, а також значущі для споживача. Далі проводиться оцінка можливостей та ресурсів підприємства для формування сприятливого іміджу, формується, впроваджується та закріплюється імідж у свідомості споживача. Заключним етапом є аналіз стану іміджу та контроль за реалізацією програми [37, с. 49].

Відповідно вищеперерахованого, ще одним не менш важливим процесом є правильне і грамотне формування поведінки співробітників підприємства. До дотримання принципів ділової етики дуже важливо віднести процес спілкування з клієнтами, оскільки він служить для клієнта найдостовірнішим підтвердженням істинного іміджу підприємства. Адже перше враження від спілкування із співробітниками підприємства дуже складно виправити. Тому важливий особливий підхід до найму персоналу, який безпосередньо спілкується з клієнтами.

Процес впровадження та зміцнення традицій підприємства серед співробітників для створення корпоративного духу. Слід зазначити, що для того, щоб новий співробітник усвідомив свої службові обов'язки, потрібен певний час. Цінних співробітників можна закріпити на місцях з високою оплатою праці, але, по-перше, завжди може знайтися й інше підприємство, здатне переманити спеціаліста, а по-друге, набагато надійніше закріплювати працівників на ментальному рівні, що забезпечує введення працівника у традиції підприємства. Це варто використовувати з метою зміцнення колективу підприємства. До зміцнення колективу можна віднести наявність фірмового логотипу у співробітників, спільне святкування, під час яких вручаються премії найбільш успішним співробітникам, гнучка система матеріальних і моральних заохочень, увага до особистих свят - все це дозволяє співробітнику відчувати себе потрібним у даному колективі і, зі своєю сторони, послужить прагненню відповідати цьому колективу.

Формування іміджу компанії дозволяє реалізувати виконання таких завдань, як:

1. Динаміка релевантності, пієтет та престиж компанії за рахунок публічного позиціонування компанії, ціннісні орієнтири якої сконцентровані не лише на виробничу діяльність та отримання прибутку.

2. Зростання продуктивності та продуктивності заходів щодо просування послуг підприємства на ринок та реалізації ефективної рекламної діяльності.

3. Спрощення процесу впровадження на ринок нових товарів чи послуг, оскільки компанії, у якої вже сформований позитивний імідж, набагато простіше впроваджувати на ринок новий товар (послугу).

4. Зростання конкурентоспроможності компанії за рахунок того, що коли споживач стикається з однаково якісними товарами чи послугами, то вибір він зробить, швидше за все, на користь підприємства, імідж якого є більш привабливим.

5. Отримання можливості не лише формувати громадську думку, а й маніпулювати нею шляхом використання різних засобів та інструментів [34, с.180].

Отже, імідж є ключовим компонентом, що забезпечує конкурентоспроможність будь-якої компанії, який необхідно формувати тенденційно, з упередженою метою, використовуючи інфо-комунікаційні технології менеджменту зв'язків з громадськістю. Ця нова сфера діяльності набула розвитку завдяки демократизації суспільства, розширенню інформаційних технологій, поширенню конкуренції та її переходу на рівень символічних образів та смислів. Можна зробити висновок, що в сучасних умовах формування та розвиток іміджу допомагає підприємству покращити свою діяльність і підвищувати рівень конкурентоспроможності на ринку.

Висновки до розділу 1

Імідж – це цілеспрямовано створений образ об'єкта (організації), заснований на особливостях, властивостях, ціннісних характеристиках об'єкта і покликаний надавати емоційно-психологічний вплив на суспільну чи

індивідуальну свідомість, з метою отримання моральних і матеріальних переваг, досягнення успіху. Формування іміджу підприємства має дві основні цілі: 1. Створити на ринку необхідне враження відповідно до позиціонування компанії; 2. Підвищити впізнаваність бренду. Реалізація цих цілей забезпечить комерційний успіх, оскільки залучить позитивно налаштовану аудиторію, готову придбати товари чи послуги, і навіть кваліфіковані кадри.

Структура іміджу будь-якого підприємства складається з уявлення людей про підприємство, які умовно можуть бути розділені на вісім груп: 1. Імідж товарів; 2. Імідж споживачів товарів; 3. Внутрішній імідж організації; 4. Імідж засновника та/або основних керівників організації; 5. Імідж персоналу; 6. Візуальний імідж організації; 7. Соціальний імідж організації; 8. Бізнес імідж організація.

Серед сучасних методів формування іміджу підприємства вчені виділяють переважно засоби маркетингових комунікацій, серед яких можна назвати: фірмовий стиль; візуальні засоби; вербальні (словесні) засоби; рекламні засоби; PR-заходи; фірмовий стиль.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ ROSHEN

2.1. Загальна характеристика організації

Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» (ПрАТ «Рошен») - одне з найбільших українських виробників кондитерських виробів, яке реалізує масштабні та системні благодійні і соціально-культурні проекти.

Юридична адреса ПрАТ «Рошен»: Україна, 03039, м. Київ, просп. Науки, буд. 1. Форма власності підприємства – приватна власність. Основний вид діяльності ПрАТ «Рошен» за КВЕД: «10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання» [27].

Метою діяльності ПрАТ «Рошен» є отримання прибутку від основних напрямів діяльності на користь як товариства загалом, так і кожного з його акціонерів.

Відповідно до Статуту видами діяльності ПрАТ «Рошен» є: виробництво та реалізація кондитерських виробів та їх напівфабрикатів; комерційна діяльність; торговельно-посередницька діяльність; зовнішньоекономічна діяльність; оптово-роздрібна торгівля; інша діяльність, що не заборонена законодавством України.

Місія ПрАТ «Рошен» – це «виробництво продукції досконалої якості. Ми обираємо найкращу сировину, технології та обладнання і все це для того, щоб як найбільше людей у світі могли спробувати справді якісну кондитерську продукцію з яскравим та незабутнім смаком» [27].

Бачення ПрАТ «Рошен» – «ми дійсно пишаємося тим, що робимо світ щасливіше – завдяки нашій діяльності, мільйони людей можуть купувати високоякісні кондитерські вироби і насолоджуватися їх оригінальним і вишуканим смаком. ROSHEN – щоб світ був щасливішим» [27].

Цінності ПрАТ «Рошен» – «наша торгова марка формує в свідомості споживача образ, який базується на двох ключових опціях: ЯКІСТЬ та ІННОВАЦІЇ» [27].

В асортименті, що випускається ПрАТ «Рошен», представлено понад 320 найменувань кондитерських виробів: цукерки, карамель, печиво, вафлі, зефір, мармелад та ін. Підприємство здатне виробляти до 100 тон різноманітних кондитерських виробів на добу [27].

Станом на 2021 рік, ПрАТ «Рошен» експортувала свою продукцію у 55 країн світу. Продукція представлена в Україні, США, Канаді, Європі, Грузії, Китаї, Японії, Кореї, Казахстані, Вірменії та інших країнах.

Організаційна структура ПрАТ «Рошен» є лінійно-функціональною (Додаток Б). Слід зауважити, що така організаційна структура управління ПрАТ «Рошен» на сучасному етапі є оптимальною, оскільки задовольняє інтереси трудового колективу в цілому та його засновника зокрема.

Управління підприємством здійснюється відповідно до його Статуту. На чолі ПрАТ «Рошен» стоїть генеральний директор. Він розробляє стратегію діяльності підприємства, вирішує ключові питання. Видає накази та розпорядження, обов'язкові до виконання всіма працівниками.

На основі розробленої організаційної структури на ПрАТ «Рошен» затверджено посадові інструкції, складено штатний розпис, у якому передбачається чисельність працівників, кількість структурних підрозділів.

Проведемо аналіз стану внутрішнього середовища ПрАТ «Рошен», що представлено у табл.2.1. Експертами виступали фахівці досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.1

Аналіз внутрішнього середовища ПрАТ «Рошен»

Найменування стратегічної позиції	Кількісна оцінка позиції		
	S – сильна	N – нейтральна	W – слабка
1	2	3	4
Стратегія підприємства		+	
Бізнес-стратегії		+	
Збут	+		
Організаційна структура		+	

Продовження табл.2.1

1	2	3	4
Фінанси:			
- стан поточного балансу;		+	
- рівень бухобліку;		+	
- рівень фінансової структури;		+	
- доступ інвестиційних ресурсів;		+	
- рівень фінансового менеджменту		+	
Інновації як можливість реалізації нових товарів	+		
Здатність до лідерства		+	
Рівень маркетингу	+		
Рівень менеджменту (здатність забезпечити ринковий успіх всієї системою менеджменту)	+		
Якість торгової марки	+		
Якість персоналу (в цілому)		+	
Репутація на ринку	+		
Репутація підприємства як роботодавця		+	
Відносини з органами влади (в цілому)		+	
Відносини з постачальниками	+		
Інновації як дослідження і розробки	+		
Ступінь вертикальної інтегрованості		+	
Корпоративна культура		+	
Стратегічний альянс			+
Додаткові стратегічні позиції з урахуванням специфіки діяльності			+
Умови праці		+	
Досвід роботи підприємства	+		
Контроль якості продукції	+		
Ціна продукції	+		
Рівень рентабельності виробництва		+	
Мотивація і стимулювання персоналу		+	
Рівень заробітної плати (в цілому):		+	
- робітників;		+	
- менеджменту;		+	
- вищого менеджменту		+	
Можливість просування персоналу по службі			+
Достатність власних ресурсів		+	
Сума	11	22	3

Джерело: складено автором

Провівши SNW-аналіз ПрАТ «Рошен» (див. табл.2.1), можна зробити висновки про його сильні (11), слабкі (3) і нейтральні (22) сторони. ПрАТ «Рошен» має високе конкурентне становище, так як по більшості ключових позицій (33) знаходиться в стані N (22) і S (11).

Отже, проведений аналіз внутрішнього середовища показав, що ПрАТ

«Рошен» є перспективним підприємством, яке розвивається, має високий рівень управління, організаційну структуру, яка адекватно відповідає потребам в управлінні, професійний персонал з низьким рівнем плинності та високим рівнем вмотивованості, високою маркетинговою активністю.

Проведемо аналіз динаміки фінансових результатів діяльності ПрАТ «Рошен» за 2019-2021 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка фінансово-господарських показників діяльності ПрАТ «Рошен» за 2019-2021 рр., тис.грн

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Чистий дохід від реалізації продукції	373344	470093	638817	96749	168724	25,9	35,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	318238	393995	556236	75757	162241	23,8	41,2
Валовий прибуток	55106	76098	82581	20992	6483	38,1	8,5
Інші операційні доходи	2582	6768	1840	4186	-4928	162,1	-72,8
Адміністративні витрати	29950	34322	42484	4372	8162	14,6	23,8
Витрати на збут	4568	5794	6629	1226	835	26,8	14,4
Інші операційні витрати	11283	35072	42247	23789	7175	210,8	20,5
Фінансовий результат операційної діяльності: прибуток	11887	7678	6939	-4209	-739	-35,4	-9,6
Дохід від участі в капіталі	0	0	20000	0	20000	-	-
Інші фінансові доходи	2591	69894	66180	67303	-3714	2597,6	-5,3
Фінансові витрати	1401	67736	71888	66335	4152	4734,8	6,1
Фінансовий результат оподаткування: прибуток	13077	9836	7353	-3241	-2483	-24,8	-25,2
Податок на прибуток звичайної діяльності	1952	1506	2096	-446	590	-22,8	39,2
Чистий прибуток	11125	8330	5257	-2795	-3073	-25,1	-36,9

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства

В 2019 р. діяльності ПрАТ «Рошен» сформувало обсяг чистого доходу в розмірі 373344 тис. грн. У 2021 р. чистих дохід підприємства становив 638817 тис. грн., що на 35,9% більше показника 2020 року.

Валовий прибуток ПрАТ «Рошен» у 2021 році збільшився на 8,5% у порівнянні з 2020 роком.

Чистий прибуток ПрАТ «Рошен» становив в 2020 р. 8330 тис. грн (рис.2.1).

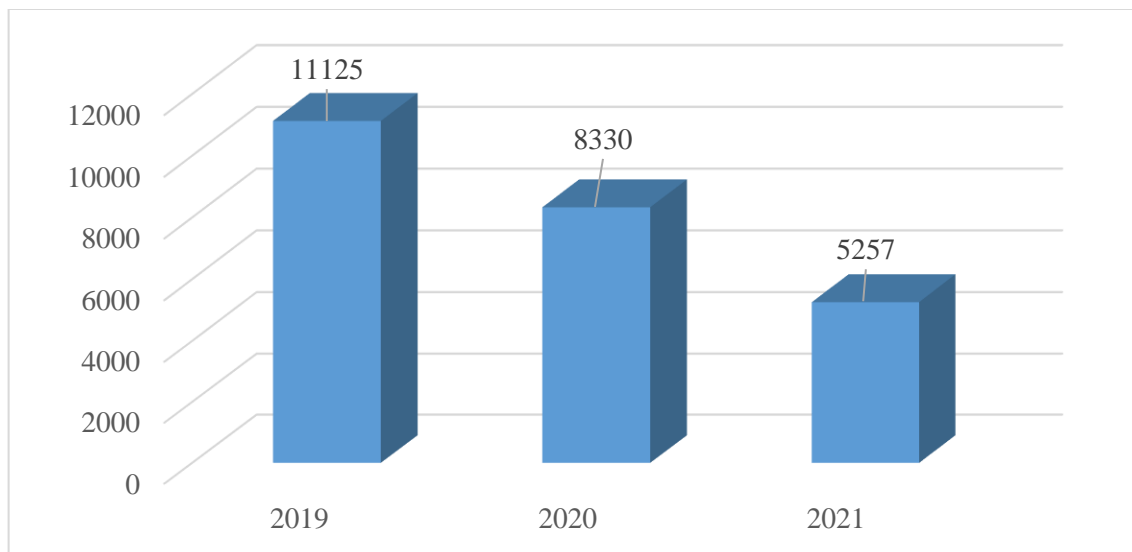


Рис.2.1. Динаміка чистого прибутку ПрАТ «Рошен» за 2019-2021 рр., тис.грн

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

У 2021 році відбувається його зменшення на 3073 тис. грн (або на 36,9%). Негативна динаміка даного показника свідчить про зниження здатності підприємства здійснювати нарощування обсягу залученого капіталу, але чистий прибуток достатньо високий і це дозволяє підприємству стійко функціонувати на ринку.

Проведемо дослідження показників рентабельності ПрАТ «Рошен» за період 2019-2021 рр. (табл. 2.3).

Протягом 2021 року показники рентабельності ПрАТ «Рошен» знижуються, що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства.

Показник рентабельності активів ПрАТ «Рошен» показує, що на кожен гривню, котра використовується для фінансування активів підприємства, було

сформовано чистого прибутку в розмірі 0,18 коп. в 2021 р. Необхідно у майбутньому підтримувати активізацію управлінського потенціалу для формування плану зростання прибутковості і його практичної реалізації.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності ПрАТ «Рошен» за 2019-2021 рр., %

Назва показника	Рік			Відхилення, +/-	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
Рентабельність продукції	3,50	2,11	0,95	-1,38	-1,17
Рентабельність продаж	2,98	1,77	0,82	-1,21	-0,95
Рентабельність власного капіталу	2,03	0,94	0,28	-1,09	-0,66
Рентабельність активів	1,12	0,60	0,18	-0,53	-0,42

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Важливим показником є рентабельність власного капіталу, який відображає ефективність роботи компанії з точки зору власників або потенційних інвесторів. На кожну гривню використуваного в 2021 р. власного капіталу власники отримали чистий прибуток у розмірі 0,28 копійок.

Рентабельність продаж ПрАТ «Рошен» в 2021 р. знизилася на 0,95 процентних пункти у порівнянні з 2020 р. і становила 0,82 – це не високий показник, що засвідчує недостатньо ефективну діяльність підприємства.

Показник рентабельності продукції знижується у 2021 р. на 1,17%, відповідно із 2,11% до рівня 0,95%. Це зниження обумовлено зниженням доходної бази підприємства.

Отже, підсумовуючи проведений вище аналіз, можна сказати, що фінансовий стан підприємства є достатньо стабільним. Підприємство не залежить від зовнішніх джерел фінансування і є платоспроможним. Рівень рентабельності ПрАТ «Рошен» середній.

Проведемо аналіз загроз і можливостей макросередовища ПрАТ «Рошен». Макросередовище є зовнішнє оточення організації. Чинники макросередовища, які можна розділити на економічні, політичні, соціальні та технологічні надають опосередкований вплив на організацію. Сама ж організація ніяк не може вплинути на фактори макросередовища, однак для

успішного розвитку повинна відстежувати їх і коригувати свою стратегію.

Для оцінки зовнішніх факторів ринку використано метод PEST-аналізу. PEST-аналіз - це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії. Аналіз виконується за схемою «фактор – підприємство».

Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що складається у сфері комерційної діяльності. Аналіз макросередовища ПрАТ «Рошен» проведено експертним шляхом: експертами дано оцінку ступеня впливу та ймовірності впливу різних факторів зовнішнього середовища на компанію (Додаток Г).

Виходячи з отриманих даних видно, що найбільший вплив на ПрАТ «Рошен» надають економічні та соціальні чинники: низький рівень доходів населення, демографічна ситуація, конкуренція у галузі, відтік населення з регіону.

Невеликий вплив мають політичні та технологічні чинники. Загалом, ПрАТ «Рошен» працює в дуже несприятливих економічних умовах, негативних факторів, що діють на компанію, набагато більше, ніж позитивних, особливо це виявляється зараз, під час нападу РФ на Україну. Можливо, що зі зростанням економіки, ситуація покращиться як в Україні в цілому, так і в регіоні функціонування підприємства зокрема.

2.2. Маркетинговий аналіз «ROSHEN»

Проведемо аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «Рошен». Організацією маркетингової діяльності на підприємстві займається відділ маркетингу та реклами. Відділ маркетингу та реклами є самостійним підрозділом ПрАТ «Рошен», що підпорядковується генеральному директору.

Згідно чинного Статуту ПрАТ «Рошен» на цей відділ покладено

виконання функцій і задач, що наведені в Додатку Д.

Розглянемо особливості маркетингової діяльності ПрАТ «Рошен» за напрямками комплексу маркетингу: товарна політика, цінова політика, канали збуту, просування продукту на ринку.

Товарна політика ПрАТ «Рошен». Основна ціль ПрАТ «Рошен» – формування такого асортименту продукції, який приносить би підприємству прибуток, задовольняв запити споживачів (якість), мав перспективи на ринку. ПрАТ «Рошен» виробляє понад 320 видів кондитерських виробів (шоколадні і желейні цукерки, карамель, шоколад, печиво, вафлі, бісквітні рулети і торти) [27]

Для того, щоб проаналізувати особливості регулювання товарного асортименту на ПрАТ «Рошен», розглянемо кількість найменувань продукції, що пропонувалась протягом року, кількість нової продукції і розрахуємо коефіцієнти оновлення асортименту за останні кілька років.

Результати аналізу динаміки рівня оновленості продукції наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка рівня оновленості продукції ПрАТ «Рошен»

Показники	Роки			Відхилення	
	2019	2020	2021	Абсолютне (+/-)	Відносне, %
1. Кількість найменувань продукції на початок року	214	260	320	60	23,1
2. Кількість найменувань нової продукції	34	46	60	14	30,4
3. Коефіцієнт оновленості товарного асортименту	0,16	0,18	0,19	0,01	6,0

Джерело: складено на підставі інформації відділу маркетингу та реклами ПрАТ «Рошен»

З даних табл. 2.4 можна зробити висновок, що коефіцієнт оновленості товарного асортименту постійно зростає. Так, у 2021 році цей коефіцієнт зріс на 0,01 у порівнянні з 2020 роком і становить 0,19.

Таким чином, щороку в асортимент продукції ПрАТ «Рошен» додається

достатня кількість нових найменувань – у середньому 50 за рік. Слід зазначити, що підприємство, додаючи нові види продукції, поступово вилучає старі.

Товарна політика ПрАТ «Рошен» характеризується широтою асортиментних груп. Таким чином, стратегія диференціації являє собою спробу ПрАТ «Рошен» представити продукцію відмінну від конкуруючої, і в такий спосіб більше привабливу для споживача.

Цінова політика ПрАТ «Рошен». ПрАТ «Рошен» здійснює маркетингову цінову політику з метою збільшення обсягів реалізації – орієнтація на збут продукції. Враховуючи споживчу спроможність, ціна встановлюється на невисокому рівні, що зумовлює збільшення обсягів реалізації [27]. Рівень цін може змінюватися і коливатися, залежно від характеру впливу зовнішніх факторів.

Основним джерелом формування роздрібною ціни на ПрАТ «Рошен» є калькуляція. Незважаючи на докорінні зміни в системі ціноутворення через певну лібералізацію, калькуляційний метод формування цін залишається на підприємстві головним, оскільки ціна має забезпечувати покриття всіх витрат і крім цього ще й отримання прибутку. Якщо розрахована калькуляційним методом ціна вища тієї, що склалася на ринку, на підприємстві шукають шляхи зниження витрат.

Ціна продукції ПрАТ «Рошен» формується виходячи з витрат виробництва та відсотку від витрат за схемою:

для продукції із власної сировини:

$$\text{Ціна} = \text{Собівартість} + \text{Націнка}$$

для продукції із імпоротної сировини:

$$\text{Ціна} = \text{Собівартість} + \text{Митні витрати} + \text{Націнка}$$

Націнка на всі види продукції ПрАТ «Рошен» становить не менше 25%.

Збутова політика ПрАТ «Рошен». Збутова політика ПрАТ «Рошен» здійснюється як на внутрішньому ринку, так і на зовнішніх ринках. Станом на 2021 рік, ПрАТ «Рошен» експортувала свою продукцію у 55 країн світу. Продукція представлена в Україні, США, Канаді, Європі, Грузії, Китаї, Японії,

Кореї, Казахстані, Вірменії та інших країнах. Це свідчить про якість продукції та інноваційні технології виробництва, адже за 20 років існування ПрАТ «Рошен» вдалося пройти шлях від виробництва на одній фабриці до лідерських позицій в авторитетних світових рейтингах, що дозволяй ПрАТ «Рошен» бути не тільки потужним виробником солодоців, але й ініціатором масштабних соціальних проектів.

Методи збуту ПрАТ «Рошен»:

1) екстенсивний збут – реалізація через максимальну кількість посередників – роздрібна і оптова торгівля.

2) працює на пряму з кінцевим споживачем – відкрито 69 фірмових магазинів в 10 містах України, зокрема у Львові, Харкові, Одесі, Дніпрі, Вінниці, Києві, Ірпені, Борисполі, Броварах [27].

Для покращення умов зберігання сировини та готової продукції, для оптимізації поставок продукції та мінімізації затримок продукції на складі – ПрАТ «Рошен» ввело в експлуатацію власний логістичний центр, що відповідає вимогам класу «А». Загальна площа комплексу становить 60000 кв. м., з них площа складських приміщень – 57000 кв. м [27].

Політика просування продукції. Основними цілями просування продукції ПрАТ «Рошен» є:

- закріплення позитивного іміджу на цільових сегментах ринку;
- нагадування про ПрАТ «Рошен»;
- формування нових потенційних сегментів ринку;
- надання інформації про сезонні товари та нові надходження;
- стимулювання збуту продукції.

Маркетингова комунікаційна політика ПрАТ «Рошен» полягає у проведенні системи заходів, спрямованих на поінформованість споживачів, торгових і збутових посередників, контактних аудиторій, а також широкий нагад про продукцію і її товаровиробника, стимулювання попиту на продукцію з метою її просування на ринку.

У табл. 2.5 відображено структуру та динаміку витрат на маркетингові

комунікації ПрАТ «Рошен» в розрізі основних видів комунікацій.

Таким чином, впродовж усього досліджуваного періоду найбільшу частку в структурі витрат на комунікаційну діяльність ПрАТ «Рошен» займали витрати на рекламу на телебаченні (25,9% у 2021 р.), PR-заходи (14,9% у 2021 р.), виставки (14,7% у 2021 р.).

Таблиця 2.5

Структура витрат на маркетингові комунікації ПрАТ «Рошен»
за 2019-2021 рр.

Засоби реклами	2019		2020		2021	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Реклама в друкованих ЗМІ	283,7	8,1	297,6	7,8	300,8	7,0
Зовнішня реклама	343,5	9,8	346,4	9,1	449,1	10,5
Виставки	405,4	11,6	518,2	13,6	627,1	14,7
Реклама на телебаченні	953,2	27,3	994,2	26,1	1106,9	25,9
Реклама в Інтернет	224,3	6,4	247,6	6,5	333,1	7,8
Персональні продажі	232,1	6,7	238,6	6,3	242,9	5,7
Реклама на радіо	163,2	4,7	198,5	5,2	202,4	4,7
Реклама на місці продажу	320,2	9,2	362,4	9,5	374,2	8,8
PR-заходи	562,5	16,1	602,3	15,8	635,8	14,9
Разом	3488,1	100,0	3805,8	100,0	4272,3	100,0

Джерело: складено на підставі інформації відділу маркетингу та реклами ПрАТ «Рошен»

Проаналізувавши комунікаційну діяльність ПрАТ «Рошен», можна стверджувати, що ПрАТ «Рошен» є достатньо активним учасником комунікаційних процесів, які дозволяють висвітлювати діяльність підприємства, доводити інформацію до потенційних споживачів і отримувати бажаний результат від проведення рекламної компанії.

Для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ПрАТ «Рошен» проведемо SWOT-аналіз.

Сильними сторонами ПрАТ «Рошен» є:

- багаторічний досвід роботи на кондитерському ринку України (понад 10 років);
- напрацьована клієнтська база;

- інноваційне обладнання виробництва продукції;
- команда висококваліфікованих спеціалістів. Наявність співробітників із знанням іноземних мов, за допомогою яких здійснюється безпосередня робота (переговори) з іноземними клієнтами;
- можливість професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників та службовців;
- наявність виробничих підприємств за кордоном;
- наявність розвиненої дистрибуторської мережі;
- наявність постійного постачальника сировини;
- висока якість продукції.

Слабкі сторони ПрАТ «Рошен»:

- сильна залежність від постачальників;
- високі оперативні витрати;
- слабка диверсифікація продукції, так як компанія виробляє лише кондитерські вироби.

Можливості для ПрАТ «Рошен»:

- державна підтримка галузі;
- диверсифікація продукції;
- девальвація гривні та зростання іноземної валюти, у зв'язку з чим продукція підприємства для іноземних клієнтів виявляються дешевшими;
- можливість завоювання нових ніш на ринку, а також вхід на зовнішні ринки;
- поява та розвиток нових технологій виробництва та інформаційного забезпечення;
- посилене зростання галузі завдяки висококваліфікованим фахівцям;
- розробка товарів для нової групи споживачів;
- прискорення технологічного та інформаційного прогресу.

Загрози для ПрАТ «Рошен»:

- адміністративні бар'єри входу на зовнішні ринки;

- політична ситуація, що посилюється, в країнах ЄС, яка може спричинити простої на кордонах і в дорозі по території держав ЄС;
- зниження попиту на низку продукції через напад РФ на Україну;
- сильна конкуренція з боку приватних підприємств щодо виробництва аналогічної продукції;
- зростаючі ціни на паливо та паливно-мастильних матеріалів;
- валютний ризик при здійсненні ЗЕД;
- досить сильні конкуренти;
- посилення екологічних норм для виробничих підприємств.

Для виявлення значущості впливу кожного фактору на діяльність ПрАТ «Рошен» було проведено кількісний SWOT – аналіз на основі експертного обстеження працівників підприємства, а також незалежних фахівців у сфері економіки та фінансів. Результати даного аналізу представлені у Додатку Ж.

На основі наведеного вище аналізу можна виділити фактори, вплив яких на результати діяльності ПрАТ «Рошен» найбільше виражено. Так, на думку експертів, найбільш значущими сильними сторонами підприємства є багаторічний досвід роботи на ринку, інноваційне обладнання для виробництва продукції, команда висококваліфікованих фахівців, використання сучасних інформаційних програм для підтримки безперервного зв'язку зі споживачами, а також наявність розвиненої дистриб'юторської мережі.

Серед слабких сторін виділяється сильна залежність від постачальників, високі оперативні витрати та Слабка диверсифікація продукції, так як компанія виробляє лише кондитерські вироби.

Найбільші оцінки серед можливостей отримали такі фактори, як державна підтримка галузі, динаміка курсів валют, можливість завоювання нових ніш на ринку, а також поява та розвиток нових технологій виробництва та інформаційного забезпечення.

Головну загрозу для діяльності підприємства становлять адміністративні бар'єри входу на зовнішні ринки, політична ситуація в країнах ЄС, що посилюється, і досить сильні конкуренти.

Таким чином, можна зробити висновки про потенціал розвитку ПрАТ «Рошен», що криється в усуненні слабких сторін, вмілому використанні можливостей та аналізу загроз.

2.3. Аналіз існуючого іміджу компанії

Протягом своєї діяльності ПрАТ «Рошен» комплексно формує свій імідж, як внутрішній, так і зовнішній. На першому етапі, для аналізу існуючого іміджу ПрАТ «Рошен», наведемо характеристику внутрішніх та зовнішніх складових іміджу підприємства.

Структура внутрішнього іміджу ПрАТ «Рошен» включає дві складові. Перша складова це культура організації, яка у свою чергу складається із трьох рівнів.

Перший рівень – це рівень соціальної адаптації. Кар'єрний ріст кожного нового працівника ПрАТ «Рошен» починається із двотижневого навчання. У програму навчання входить обов'язковий курс за стандартами поведінки, властиві саме ПрАТ «Рошен». Перед виходом на робоче місце робітник ПрАТ «Рошен» проходить підсумкову атестацію за пройденими курсами, що повторюється кожні три місяці. Кожен працівник, який пройшов атестацію, стає носієм культури ПрАТ «Рошен».

Другий рівень – це стосунки з керівниками. Стосовно керівників співробітники ПрАТ «Рошен» налаштовані позитивно. Важливо, що керівники заохочують ініціативу, пропонуючи всім охочим навчання. На ПрАТ «Рошен» проходять постійні курси з підвищення кваліфікації:

- різні тренінги для персоналу;
- для вузькопрофільних фахівців організовано відрядження, поїздки.

Третій рівень культури організації – рівень мотивації персоналу ПрАТ «Рошен». Основним мотивуючим чинником є величина зарплати. У свою чергу величина заробітної плати залежить від результатів підсумкової та проміжних атестацій. Для мотивації співробітників до роботи в організації існує система індивідуального преміювання та депреміювання, ефективність якої виявляється

у заявах співробітників про те, що «покарання» відбуваються дуже рідко, набагато частіше – заохочення за хорошу роботу.

Другою складовою структури внутрішнього іміджу ПрАТ «Рошен» є соціально-психологічний клімат в організації. Для підтримки сприятливого клімату на ПрАТ «Рошен» організовано колективне дозвілля: корпоративні виїзди, спортивно-змагальні заходи тощо. Всі дозвільні заходи відбуваються гучно та весело.

Структура зовнішнього іміджу ПрАТ «Рошен» включає такі складові як: імідж керівника, імідж персоналу, візуальний імідж, соціальний імідж, бізнес-імідж підприємства. Розглянемо ці складові детальніше.

Імідж керівника. Керівником ПрАТ «Рошен» є Архипенко Павло Васильович. В даний час досить медійна особистість в Україні. Часті інтерв'ю в журналах та виступи в телепрограмах надають позитивного іміджу як керівнику, так і його підприємству. А його вчинки варті поваги громадськості.

Імідж персоналу. Думка клієнта про організацію формується не тільки залежно від рівня обслуговування, але головним чином залежно від спілкування з персоналом. Тому правильний підбір персоналу є дуже важливою складовою іміджу організації.

Кадровий відділ ПрАТ «Рошен» ретельно аналізує кожного нового претендента, який прагне працювати в організації. Насамперед працівник проходить спеціальну співбесіду. На цій співбесіді респондент повинен показати низку якостей, які є визначальними для прийому на роботу, такі як: доброзичливість, ентузіазм, відповідальність, чемність та ін. При цьому для ПрАТ «Рошен» є не важливим досвід роботи в даній сфері, хоча і є відчутним плюсом, як і рекомендації вже зайнятих на підприємстві.

Візуальний імідж організації. Серед складових візуального іміджу ПрАТ «Рошен» можна виділити товарний знак, фірмовий колір, слоган.

Образотворчий товарний знак ПрАТ «Рошен» заснований на колірному сприйнятті емблеми компанії. Емблема ПрАТ «Рошен» представлена на рис. 2.2.



Рис.2.2. Логотип ПрАТ «Рошен» [27]

Товарний знак ПрАТ «Рошен» відповідає всім вимогам, що пред'являються до товарних знаків: індивідуальність, простота - товарний знак складається з простих елементів, легко відтворюється, захищеність - товарний знак зареєстрований, що забезпечує його юридичний захист, асоціативність, інтернаціональність, функціональність.

Фірмові кольори ПрАТ «Рошен» представлені поєднанням трьох кольорів: золотий, червоний та білий. Вони асоціюються з класикою, консервативністю, традиційністю, порядком, незалежністю, шляхетністю та елегантністю.

Слоган ПрАТ «Рошен» звучить наступним чином: «Чисто український бренд», «Солодкий знак якості», «Україна. Від краю до краю! Українці. Від серця до серця!».

З візуальним іміджем організацій тісно пов'язана реклама. Велике значення ПрАТ «Рошен» надає ЗМІ та прямій рекламі. Реклама ПрАТ «Рошен» переповнює телевізійні трансляції в прайм-тайм, і особливо в періоди підвищеного попиту на продукт і збільшення виробництва. Проаналізувавши офіційний сайт ПрАТ «Рошен», можна зробити висновок, що формування рекламного бюджету підприємства базується на стратегічних і тактичних планах ПрАТ «Рошен» на майбутнє. При цьому враховується обсяг інвестицій в новий продукт, очікувані продажі та приблизні рекламні бюджети конкурентів. Власний імідж бренд «Рошен» почав формувати з 2000 року. З цього моменту ПрАТ «Рошен» проводила пасивну маркетингову політику, а саме започаткувала власну торгову марку та фірмовий стиль, написи на упаковці, плакати в місцях продажу. Починаючи з 2002 року, ПрАТ «Рошен» проводить агресивну рекламну компанію з просування бренду, з метою донести до споживачів, що виробник є вітчизняним підприємством з відмінною якістю

продукції.

На сьогодні основна стратегія просування ПрАТ «Рошен» передбачає використання різноманітних комунікаційних заходів (табл.2.6). У своїй маркетинговій діяльності ПрАТ «Рошен» залучає як кількісні, так і якісні методи оцінки формування іміджу. Наприклад, щорічно ПрАТ «Рошен», замовляє аналіз споживчого ринку в українській рекламній агенції «Mindshare», що проводить опитування споживачів щодо продуктів ПрАТ «Рошен». Згідно з дослідженням, рівень проінформованості протягом усього періоду дослідження, був високим – близько 70% респондентів. Це дає впевненість, що ПрАТ «Рошен» перебуває на лідируючому місці на ринку кондитерських виробів України. ЗМІ активно поширювали відповідну інформацію та сприяли поінформованості споживачів про продукти бренду ПрАТ «Рошен».

Таблиця 2.6

Комунікаційні заходи ПрАТ «Рошен»

Заходи	Характеристика
Рекламування	
На ТВ	Рекламні ролики на каналах: «1+1», «СТБ», «Новий канал», «Інтер» та ін.
На радіо	Реклама на таких радіостанціях: «ЛюксFM», «Наше Радіо» тощо.
Публікація друкованих ЗМІ	Розміщення рекламних блоків: «Ліза», «Наталі», «Українське домашнє вогнище», «ELLE», «Pink» тощо.
В мережі Інтернет	Власний сайт, оформлення інтернет-банерів, спливаючих вікон та сайтів
Зовнішня реклама	Білборди та реклама у громадському транспорті.
PR-заходи	
Прес-релізи	Підготовка та розсилання оголошення про зміни в компанії та її виробів
Прес-конференції	Зустрічі журналістів із керівництвом, адміністрацією та працівниками корпорації
Презентації	Публічні виступи направлені на поінформованість громадськості з новинками асортименту.
Екскурсії	Шкільні екскурсії на кондитерських фабриках
Реклама на місці продажу	
Магазини та супермаркети	Організація презентацій та дегустацій безпосередньо на місці збуту.
Фірмові магазини	Фірмові магазини «Рошен» здійснюють постійну рекламу шляхом роздавання каталогів продукції, застосування дисконтної системи знижок.

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел інформації

Соціальний імідж організації. ПрАТ «Рошен» не залишається байдужим до проблем суспільства. Рошен провадить масштабні й регулярні благодійні та соціокультурні проекти. Таким чином, ще із березня 2015 року, підприємство утілює у реальність проект допомоги національній дитячій лікарні «Охматдит». У рамках екологічної програми корпорація модернізує її підприємства, скорочує відходи та використання води, пропагує дбайливе ставлення до довкілля.

Бізнес-імідж організації. Якщо розглядати ПрАТ «Рошен» з економічної сторони, то можна сміливо говорити про успішність організації. Крім того, ПрАТ «Рошен» – підприємство, що з'явилося у секторі виробництва, який дуже високо розвинений у нашій країні. Відносна частка ринку становить понад 25%.

З метою оцінки іміджу ПрАТ «Рошен» було проведено опитування цільових груп підприємства. На першому етапі було виділено цільові групи дослідження. Для зручності оцінки розділяють цільові групи компанії на чотири:

Нормативні групи – держава, регулюючі органи, галузеві асоціації, професійні об'єднання. Оцінка реакції нормативних груп – це оцінка клімату, у якому доводиться діяти підприємству.

Функціональні групи - співробітники, постачальники, інвестори, дистриб'ютори, сервісні організації. Ці групи мають найбільший вплив на щоденну діяльність компанії. Оцінка їхньої реакції на ті чи інші дії компанії – це оцінка міри довіри до підприємства із боку його партнерів.

Дифузні групи – журналісти, місцева спільнота, групи особливих інтересів. Оцінка реакції дифузних груп – це оцінка міцності буфера між компанією і зовнішнім середовищем.

Споживчі групи – оцінка їхньої реакції на дії компанії – це вимір їхньої лояльності, прихильності до бренду та інших показників.

Отже, під час дослідження цільовими групами виділено:

- співробітники ПрАТ «Рошен» – функціональні групи;
- клієнти ПрАТ «Рошен», які споживають продукцію – споживчі групи.

Співробітники ПрАТ «Рошен» були опитані у кількості 80 осіб, що становить 60% генеральної сукупності, у цьому дослідженні ця категорія є експертною групою. Статус експертів, опитуваних під час іміджевих аудитів, не завжди визначає якість дослідницької інформації. Інформативність методу експертного інтерв'ю визначається рівнем зануреності респондентів у досліджувані сюжети, тому необхідно прагнути розумного балансу між статусом учасників дослідження та якістю отриманої інформації.

Характеристика дослідження:

1. Дослідження проводилося в якості анонімного анкетування.
2. Клієнтів опитано – 45 фізичних осіб та представників юридичних осіб.
3. Термін проведення дослідження – вересень-жовтень 2022 року.
4. Помилки вибірки становили 0,1 % (помилка оформлення та вибракування анкет).
5. У ході дослідження було скорельовано відповіді споживачів продукції та експертів, що дає найкраще уявлення щодо іміджу аналізованого підприємства.
6. Усього опитаних чоловіків більше, ніж жінок.
7. Середній вік експертів становить 35 років, споживачів продукції – 47 років.

Опитування демонструє певну поінформованість та розуміння зв'язку іміджу та репутації, іміджу та популярності, іміджу та бренду, іміджу та вигоди. Зокрема, під іміджем бізнесу опитані розуміють популярність підприємства на ринку, з цією думкою згодні і співробітники ПрАТ «Рошен».

Аналіз анкет був розбитий на три напрямки:

- дослідження необхідності розвитку іміджу;
- вивчення іміджу підприємства в даний час;
- вивчення факторів, які необхідні для вдосконалення іміджу підприємства в даний час.

Практично всі респонденти із двох категорій відзначили, що головним параметром у розвитку іміджу ПрАТ «Рошен» є особистість керівника (80% – клієнтів та 76% – співробітників).

Також до складових іміджу ПрАТ «Рошен» на основі кореляції питань були віднесені наступні фактори, представлені в таблиці 2.7.

Згідно з отриманими результатами, на думку респондентів, для розвитку іміджу ПрАТ «Рошен» наразі необхідно:

- підтримувати авторитет першої особи компанії, тобто, директора (23% клієнтів та 22% – співробітників);
- особливу увагу приділено популярності компанії на регіональному ринку (20% – відповіді клієнтів та 16% – думка співробітників);
- послуги/продукція підприємства (17% – думка клієнтів та 18% – думка співробітників компанії);
- корпоративна культура (11% – думка клієнтів та 15% – думка співробітників).

Таблиця 2.7

Чинники, необхідних для розвитку іміджу ПрАТ «Рошен» на ринку

Фактори	Відповіді респондентів (% співвідношення)	
	Клієнти	Співробітники
Репутація підприємства на ринку	4	5
Позиціонування організації на ринку	7	3
Авторитет першої особи	23	22
Популярність організації на ринку	20	16
Престижність організації як місця роботи	9	11
Фінансова стабільність організації	9	10
Послуги/продукція підприємства	17	18
Корпоративна культура	11	15
Разом	100	100

Джерело: складено автором

Далі виділено параметри внутрішнього іміджу ПрАТ «Рошен» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Чинники внутрішнього іміджу ПрАТ «Рошен»

Фактори	Відповіді респондентів (% співвідношення)	
	Клієнти	Співробітники

Поведінка співробітників	3	2
Компетенції персоналу	7	10
Стандарти поведінки	8	2
Клієнтурна поведінка	6	1
Професійні навички співробітників	11	13
Спілкування персоналу	5	1
Відповідність кваліфікаційним вимогам працівників	13	17
Зовнішній вигляд співробітників	23	12
Нові технологій, що використовуються при роботі підприємства	24	42
Разом	100	100

Джерело: складено автором

Особливу увагу з двох сторін респондентів приділено компетенції персоналу у професійній взаємодії, знанням та навичкам працівників підприємства та їх відповідність професійним вимогам, а також новим технологіям, що використовуються у виробництві продукції.

Відмінність ПрАТ «Рошен» від аналогічних компаній на думку респондентів, полягає у виробництві якісної продукції та використанні нових технологій під час виконання робіт.

Також було виділено основи формування іміджу компанії: галузева приналежність; види та масштаби бізнесу; індивідуальність компанії, яка визначається фірмовим стилем; обсяги та якість реалізованих товарів (робіт, послуг); якість менеджменту та кадровий потенціал; корпоративна культура; додаткові послуги; реклама, спонсорство та інші форми комунікації.

Обсяг вкладень в розвиток іміджу ПрАТ «Рошен» високий (за даними подвійного опитування), оскільки дане підприємство працює на ринку досить довгий час і займає великий сегмент на ринку. Впізнаваність підприємства також висока.

Імідж ПрАТ «Рошен» і в подальшому необхідно розвивати обов'язково. Виділили цей напрямок як експерти, так і споживачі продукції. Оскільки фірмовий стиль входить у систему іміджу, на питання: «Які форми фірмового стилю необхідно для сталого іміджу ПрАТ «Рошен»?» були отримані такі відповіді, представлені на рис. 2.3.

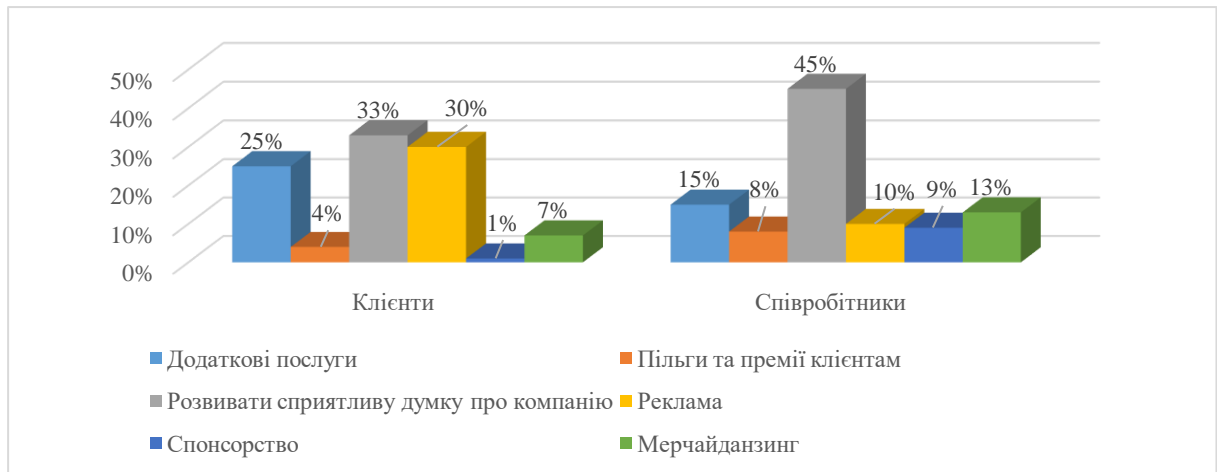


Рис. 2.3. Думка респондентів щодо форм фірмового стилю, необхідного для сталого іміджу ПрАТ «Рошен»

Як видно з отриманих даних, думки співробітників та клієнтів розходяться у плані реклами. Реклама має розвиватися більшою мірою з боку експертів (10% опитаних) та 33% опитаних – виділили клієнти як критерій, який необхідний для розвитку. Але в той же час сходяться думки в умовах розвитку сприятливої думки про компанію та розвитку додаткових послуг.

Далі було проведено аналіз об'єктів іміджу, тобто, на кого спрямована дія іміджу ПрАТ «Рошен» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Об'єкти іміджу ПрАТ «Рошен»

Фактори	Відповіді респондентів (% співвідношення)	
	Клієнти	Співробітники
Споживачі, постачальники	10	7
Співробітники	9	18
Клієнти	42	40
Конкуренти	21	20
Партнери	18	15
Разом	100	100

Джерело: складено автором

Особлива увага у відповідях приділена таким об'єктам як: клієнти та конкуренти. Отже, імідж ПрАТ «Рошен» спрямований на розвиток у зовнішньому середовищі, із боку клієнтів – розвиток ринку надання послуг; з

боку конкуренції, як фактор становлення на ринку кондитерських виробів та впізнаваності підприємства.

Далі були проаналізовані можливості розвитку іміджу та становлення ПрАТ «Рошен» на ринку:

- залучати нових споживачів;
- утримувати у сфері власного впливу групи, які вже завойовані;
- зміцнення свого становища.

Дана спеціалізація характеризує ПрАТ «Рошен», як «нішевіка» (стратегія поведінки підприємства на ринку, патієтна (нішева) стратегія типова для організацій, що стали на шлях вузької спеціалізації. Вона передбачає виготовлення особливої, незвичайної продукції для певного (частіше вузького) кола споживачів. Свою ринкову силу компанії-патієнти черпають у тому, що їхні вироби стають тією чи іншою мірою незамінними для відповідної групи клієнтів, така компанія намагається не розпорозуватися, контролюючи невелику частину великого ринку, а завойовує максимальну частку маленького ринкового сегмента. Свої товари чи послуг вона адресує тим, кого не влаштовує стандартна продукція.

Також було виділено, що, з боку клієнтів, під іміджем ПрАТ «Рошен» розуміється:

- якість товарів та послуг – 36%;
- ім'я підприємства – 17%;
- професіоналізм персоналу – 15%.

З боку персоналу ПрАТ «Рошен»:

- ім'я підприємства – 36%;
- професіоналізм працівників – 30%;
- авторитет керівника – 25%.

Також респондентами виділено і загрози негативного іміджу для ПрАТ «Рошен»: втрачена вигода; низька конкурентна сила; слабкість позиції компанії на ринку; погана мотивація працівників.

І на закінчення були визначені найбільш пріоритетні складові іміджу компанії, представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Пріоритетні складові іміджу ПрАТ «Рошен»

Фактори	Відповіді респондентів (% співвідношення)	
	Клієнти	Співробітники
Ефективні ділові зв'язки	20	30
Розвинена корпоративна культура	14	8
Фірмовий стиль	25	17
Позитивна репутація	26	10
Сильні позиції у регіоні	7	12
Соціальна відповідальність у бізнесі	8	23
Разом	100	100

Джерело: складено автором

Особливу увагу у пріоритетних складових іміджу ПрАТ «Рошен» респонденти надали: позитивній репутації, фірмовому стилю. Співробітники виділили такі критерії: ефективні ділові зв'язки, соціальна відповідальність у бізнесі та фірмовий стиль. Клієнти також приділили увагу тому, що мають бути розвинені такі напрямки: ділові зв'язки та корпоративна культура.

Отже, ПрАТ «Рошен» досить стабільно працює на кондитерському ринку України, має низку власних партнерів та клієнтів; особливу увагу, при вдосконаленні іміджу підприємства, необхідно приділити якості товарів та послуг, професіоналізму персоналу та авторитету керівника, оскільки, діяльність будь-якого підприємства, в тому числі і ПрАТ «Рошен», залежить від керівника як від особистості, так і від його іміджу у зовнішньому середовищі. Отже, імідж підприємства безпосередньо залежить від іміджу його керівника.

Висновки до розділу 2

ПрАТ «Рошен» - одне з найбільших українських виробників кондитерських виробів, яке реалізує масштабні та системні благодійні і соціально-культурні проекти. Фінансовий стан підприємства є достатньо стабільним. Підприємство не залежить від зовнішніх джерел фінансування і є платоспроможним. Рівень рентабельності ПрАТ «Рошен» середній.

Найбільший вплив на ПрАТ «Рошен» надають економічні та соціальні чинники: низький рівень доходів населення, демографічна ситуація, конкуренція у галузі, відтік населення з регіону.

Щороку в асортимент продукції ПрАТ «Рошен» додається достатня кількість нових найменувань – у середньому 50 за рік. Слід зазначити, що підприємство, додаючи нові види продукції, поступово вилучає старі. ПрАТ «Рошен» здійснює маркетингову цінову політику з метою збільшення обсягів реалізації – орієнтація на збут продукції. Враховуючи споживчу спроможність, ціна встановлюється на невисокому рівні, що зумовлює збільшення обсягів реалізації. Збутова політика ПрАТ «Рошен» здійснюється як на внутрішньому ринку, так і на зовнішніх ринках. Маркетингова комунікаційна політика ПрАТ «Рошен» полягає у проведенні системи заходів, спрямованих на поінформованість споживачів, торгових і збутових посередників, контактних аудиторій, а також широкий нагад про продукцію і її товаровиробника, стимулювання попиту на продукцію з метою її просування на ринку.

Протягом своєї діяльності ПрАТ «Рошен» комплексно формує свій імідж, як внутрішній, так і зовнішній. ПрАТ «Рошен» досить стабільно працює на кондитерському ринку України, має низку власних партнерів та клієнтів; особливу увагу, при вдосконаленні іміджу підприємства, необхідно приділити якості товарів та послуг, професіоналізму персоналу та авторитету керівника, оскільки, діяльність будь-якого підприємства, в тому числі і ПрАТ «Рошен», залежить від керівника як від особистості, так і від його іміджу у зовнішньому середовищі. Отже, імідж підприємства безпосередньо залежить від іміджу його керівника.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ІМІДЖУ КОМПАНІЇ

3.1. Напрями розвитку внутрішнього іміджу

За результатами дослідження було виявлено деякі негативні моменти в системі управління іміджем ПрАТ «Рошен», тому необхідно запропонувати рекомендації, спрямовані на його розвиток.

Насамперед, розглянемо загальні вимоги управління іміджем:

1. Імідж необхідно не створювати, а підтверджувати;
2. Для різних цільових груп процес підтвердження потребує різних доказів та диференційованого підходу до сегментації цільових груп громадськості.
3. Процес управління іміджем носить циклічний безперервний характер, де кожен наступний цикл ґрунтується на досягнутому раніше рівні.
4. Процес управління іміджем передбачає системність, оскільки іміджеві характеристики не можна підтримувати разовими заходами.

У найзагальнішому вигляді процес створення та підтримки іміджу може бути описаний формулою:

$$\text{Імідж} = \text{Дії} + \text{Комунікації}$$

Згідно з цією формулою необхідно пам'ятати слова Г. Форда: «Не можна побудувати імідж тільки на намірах зробити щось». Тому, нами пропонується розроблена модель системи управління іміджем для ПрАТ «Рошен» (Додаток 3).

Представлена модель відображає взаємозв'язок елементів зовнішнього середовища (споживачі, конкуренти, ЗМІ, постачальники, партнери та держава), що впливають на процес функціонування системи управління іміджем ПрАТ «Рошен», та кінцевих результатів діяльності даної системи, бажаних та досяжних за умови ефективної реалізації функцій управління, що здійснюють систему зв'язків та відносин між об'єктом та суб'єктом управління в даній системі.

Модель системи управління іміджем ПрАТ «Рошен» передбачає взаємодію двох підсистем – керуючої та керованої. Як суб'єкт управління (керуюча підсистема) в описуваній моделі виступає керівництво організації та управлінський персонал.

Найбільш характерними об'єктами управління (керована підсистема), на наш погляд, у системі управління ПрАТ «Рошен» є:

- імідж управлінського персоналу організації;
- показники економічної діяльності ПрАТ «Рошен»;
- якість товарів та послуг, що надаються;
- діяльність співробітників.

Мета системи - формування позитивного іміджу, в результаті взаємодії організації з представниками її зовнішнього середовища, та управління її внутрішнім середовищем, з метою підвищення ефективності функціонування організації та зміцнення її позицій на ринку.

Завдання системи управління іміджем ПрАТ «Рошен»: посилення позицій щодо конкурентів; підвищення привабливості організації для споживачів та партнерів; залучення більш кваліфікованих працівників; підвищення стійкості до змін середовища; доступ організації до фінансових, інформаційних та інших ресурсів.

Таким чином, нами було запропоновано модель системи управління іміджем ПрАТ «Рошен». Вона відбиває взаємозв'язок елементів середовища організації. Модель системи управління іміджем ПрАТ «Рошен» передбачає взаємодію двох підсистем - керуючої та керованої з метою підвищення ефективності функціонування організації та зміцнення її позицій на ринку.

Для розвитку іміджу ПрАТ «Рошен» необхідне формування іміджевої стратегії організації, яка може бути реалізована за такими напрямками щодо зовнішнього та внутрішнього середовища організації (рис.3.1):

- розвиток внутрішнього іміджу шляхом підвищення ефективності системи управління персоналом компанії;
- розвиток внутрішнього іміджу шляхом підвищення іміджу керівника

організації;

- розвиток зовнішнього іміджу шляхом формування високого рівня лояльності до бренду з боку цільових аудиторій.



Рис.3.1. Іміджева стратегія ПрАТ «Рошен»

Джерело: складено автором

Розглянемо запропоновані напрями іміджевої стратегії ПрАТ «Рошен» в рамках розвитку внутрішнього іміджу підприємства більш детально.

З метою підвищення ефективності системи управління персоналом ПрАТ «Рошен» рекомендується проведення наступних заходів (рис.3.2).

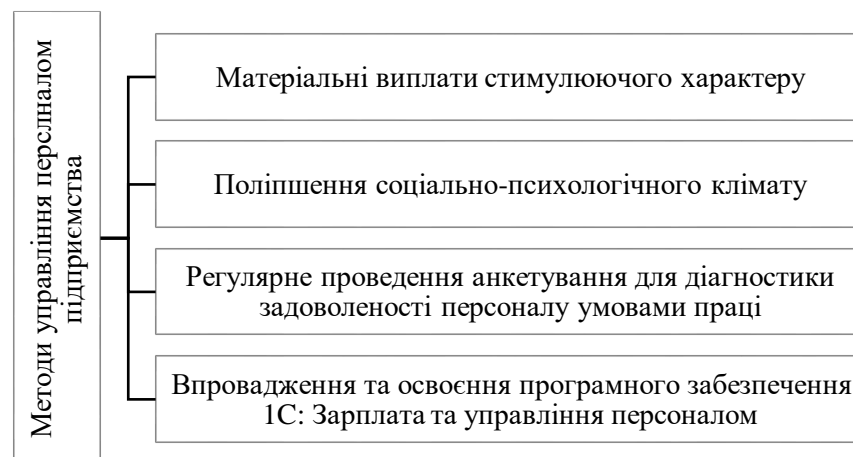


Рис.3.2. Заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом ПрАТ «Рошен»

Джерело: складено автором

1) Матеріальні стимулювання персоналу – вдосконалення існуючої системи оплати праці та системи преміювання.

2) Організаційне стимулювання - необхідно приділити увагу підготовці кадрового резерву.

3) З метою повнішого задоволення соціальних (неекономічних) потреб персоналу рекомендується використання комплексної системи морального стимулювання персоналу: підтримку сприятливого психологічного клімату у колективі, формування ефективної команди, формування та розвитку організаційної культури.

Оскільки співробітники ПрАТ «Рошен» не зовсім задоволені своєю заробітною платою, в якості матеріального стимулювання на ПрАТ «Рошен» можна запропонувати систему преміювання. Слід застосувати такі види виплат стимулюючого характеру:

- а) преміальні виплати за підсумками роботи (квартал, півріччя, рік);
- б) виплати за зразкову якість виконуваних робіт;
- в) виплати за виконання особливо важливих та строкових робіт;
- г) виплати за інтенсивність та високі результати роботи;
- д) виплати за стаж безперервної роботи, вислугу років.

Елементи нематеріальної мотивації представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Пропоновані елементи нематеріальної мотивації працівників ПрАТ
«Рошен»

Інструменти нематеріальної мотивації	Очікуваний результат
Організація корпоративних заходів: відвідування кінотеатрів, театру	Підвищення прихильності компанії, розвиток корпоративної культури, підвищення згуртованості колективу
Організація та проведення спортивних заходів з персоналом	Підвищення ступеня задоволення потреб в корпоративному спілкуванні
Надання пільг для зайняття спортом: тренажерний зал, басейн і т.д.	Підвищення задоволеності процесом праці
Фотографії найкращих працівників місяця вивішувати на дошці пошани, встановленій у фойє, де їх можуть бачити колеги, клієнти та ділові партнери	Підвищення згуртованості колективу, усвідомлення працівниками своєї значущості та затребуваності
На дошці оголошень вітати листівками працівників із днем народження, державними та корпоративними святами, народженням дітей, весіллями, ювілеями тощо.	Підвищення задоволення потреби, самовираження, усвідомлення працівниками значущості свого внеску у спільну справу
Директору проводити періодичні наради з підлеглими, забезпечивши участь співробітників у прийнятті рішень.	Підвищення прагнення до досягнення корпоративних цілей, усвідомлення значущості свого вкладу співробітниками, їхньої причетності

	до інтересів компанії
--	-----------------------

Джерело: складено автором

Метою впровадження запропонованих рекомендацій є:

- підвищення ступеня задоволення співробітників за рахунок отримання більш вільного доступу до якісного відпочинку, підтримання здоров'я за допомогою спортивних занять;

- підвищення у співробітників потреби у спорідненості як за рахунок підвищення можливості корпоративного спілкування, так і за рахунок розвитку командних методів роботи та залучення персоналу до процесів вироблення спільних рішень;

- підвищення у співробітників потреби у зростанні, розвитку та самовираженні за рахунок отримання більш вільного доступу до отримання освіти, просування по службі, самореалізації через досягнення високих результатів роботи та участь у справах компанії;

- підвищення згуртованості колективу;

- підвищення прихильності співробітників до роботи, прагнення до досягнення загальнокорпоративних цілей;

- розвиток кадрового потенціалу.

Проведення діагностики існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників.

Як методику комплексного вивчення соціально-психологічної структури колективу, що дозволяє визначати найважливіші показники емоційного стану колективу, пропонується періодично проводити анкетування всіх співробітників. Від психологічного клімату у трудовому колективі залежить як добробут членів колективу, і їх працездатність. Анкетування дозволить виявити, наскільки працівники задоволені роботою у трудовому колективі. Анкетування необхідно проводити анонімно. Якщо проводити дане анкетування хоча б раз на рік, можна буде стежити за змінами, що відбуваються в колективі та вживати для усунення виявлених проблем своєчасних заходів.

Крім того, рекомендується придбання програмного забезпечення для підвищення ефективності управління персоналом ПрАТ «Рошен». На українському ринку сьогодні існує досить багато систем управління персоналом. Найбільш відомим є система «1С: Зарплата та управління персоналом». Вона дозволяє автоматизувати завдання, пов'язані з розрахунком заробітної плати та реалізацією кадрової політики. Базова версія цієї програми призначена для невеликих організацій, вона дозволяє у повному обсязі автоматизувати ведення кадрового обліку, розрахунку заробітної плати та обчислень необхідних податків та внесків відповідно до вимог законодавства України. Її вартість становить 18400 грн.

В результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться ефективність управління персоналом ПрАТ «Рошен», підвищиться задоволеність працівників та відданість персоналу. Високий рівень корпоративної культури дозволяє людині відчувати себе потрібною і відданою організації, ототожнювати себе з останньою і відчувати певний емоційний зв'язок з нею. Саме тому впровадження запропонованих рекомендацій дозволить отримати високі результати в управлінні організацією та корпоративною культурою.

З метою підвищення іміджу керівника ПрАТ «Рошен» запропоновано заходи за участю першої особи, що допоможе йому підвищити свій імідж в очах своїх працівників, клієнтів та бізнес-партнерів (рис.3.3).

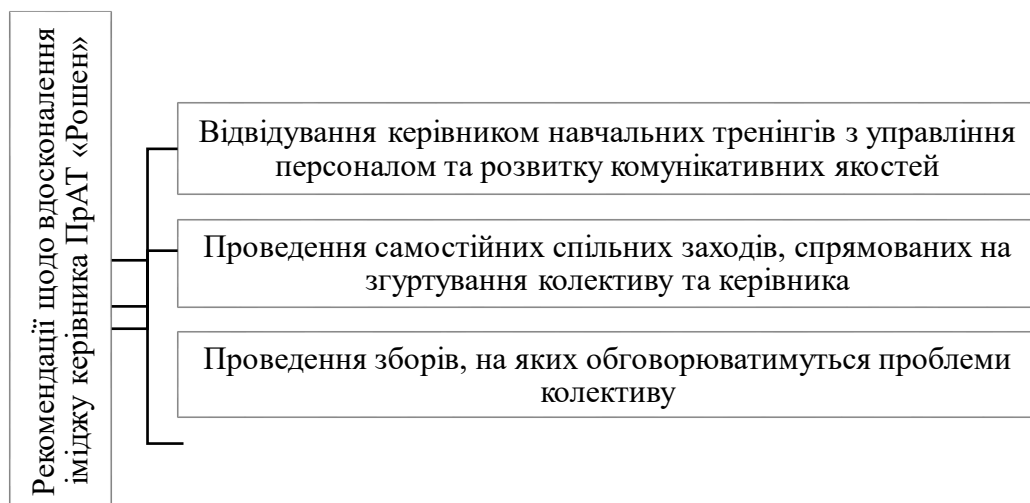


Рис.3.3. Рекомендації щодо підвищення іміджу керівника ПрАТ «Рошен»
Джерело: складено автором

Розглянемо запропоновані заходи більш детально.

Рівень професіоналізму керівника організації визначається не лише його теоретичною та практичною підготовленістю, а й умінням спілкуватися зі своїми підлеглими, тобто особистими якостями та здібностями керувати людьми. Зумовлено це тим, що понад дві третини робочого часу кожного керівника займає спілкування з іншими. Для ефективного здійснення своєї діяльності керівник організації повинен володіти наукою та мистецтвом спілкування, йому необхідні знання основних закономірностей та механізмів цього процесу, його структури та форм, він повинен вміло користуватися конкретними прийомами ефективної взаємодії та, нарешті, мати високорозвинені комунікативні здібності. Тому, керівнику ПрАТ «Рошен», для підвищення свого іміджу, запропоновано відвідування навчальних тренінгів з управління персоналом та розвитку комунікативних якостей.

Цілі та завдання запропонованого тренінгу для керівника ПрАТ «Рошен»: здобуття психологічних знань про закони комунікації при управлінні персоналом; розширення комунікативних умінь; тренування практичних навичок у застосуванні цих знань у своїй команді (на роботі); отримання сучасних європейських знань з галузі теорії «менеджменту та розвитку персоналу»; отримання дієвих управлінських технологій та інструментів підвищення впевненості під час роботи з різними співробітниками.

Після закінчення навчання керівник ПрАТ «Рошен» зможе:

- правильно будувати свою комунікацію відповідно до поставленої мети;
- точніше оцінювати можливості своїх співробітників;
- застосувати ці знання для мотивації своїх людей;
- більш чітко ставити завдання залежно від рівня розвитку працівника;
- оцінювати свої власні вміння та навички;
- дати та отримати зворотний зв'язок;

– гнучко реагувати на складні ситуації.

Можливі методи проведення тренінгу для керівника ПрАТ «Рошен»: інтерактивні міні-лекції; рольові ігри, групові дискусії, робота в командах, індивідуальні завдання. Можливе індивідуальне тестування свого управлінського стилю.

Приклад програми тренінгу для керівника ПрАТ «Рошен»: аналіз актуального досвіду управління персоналом; сучасні вимоги до управління людьми; вплив образу людини на різні моделі управління; 14 потрібних компетенцій для професійних керівників; подання «моделі зрілості» Херсі та Бленчард; різні стилі управління людьми та їх наслідки; використання техніки «Розмова зі співробітниками»; тести для оцінювання власних знань та вмінь; практичне використання техніки «зворотного зв'язку» для мотивації; практичні вправи.

Проходження керівником ПрАТ «Рошен» тренінгів з управління персоналом та розвитку комунікативних якостей надасть йому можливість ефективно управляти своїми підлеглими, оскільки він отримає вміння оцінити рівень розвитку кожного співробітника і відповідно до нього чітко та зрозуміло формулювати цілі його роботи, вміння визначити шляхи досягнення цієї мети та одночасно мотивувати різних людей для їх включення до роботи.

Також, для підвищення іміджу керівника ПрАТ «Рошен» в очах своїх підлеглих пропонується організувати спільні заходи, спрямовані на згуртування колективу та керівника. Організація більшої кількості корпоративних заходів різного характеру для працівників ПрАТ «Рошен», наприклад таких як святкування Дня молоді, проведення спортивних змагань, ігрових змагань тощо, дозволить вирішити проблеми низького рівня неформальних відносин і згуртованості колективу підприємства. Такі організаційні заходи дозволять згуртувати колектив і сформулювати у співробітників почуття прихильності до свого підприємства. Свято має принести задоволення колективу. Необхідно, щоб в результаті його проведення довіра співробітників до керівництва зростає, вони отримали б можливість

пізнати своїх колег з нового боку, побачити їх людяність і почуття гумору.

Будь-якій компанії, в тому числі і ПрАТ «Рошен», доцільно запровадити систему регулярних зборів, на яких обговорюватимуться проблеми колективу.

У рамках таких зборів:

- розставляються ключові пріоритети на день/тиждень/місяць;
- аналізуються різні напрями роботи (заслуховуються записи телефонних розмов з клієнтами, розбирається вирва продажу, проглядаються відгуки щодо обслуговування, оцінюються результати маркетингової стратегії);
- відбувається обмін досвідом, знаннями;
- відточуються певні навички;
- знаходяться шляхи вирішення поточних проблем.

Загалом подібні заходи допомагають створити динамічне середовище, де утворюється реальна команда. Її члени починають чудово розуміти колег, цілі компанії, спільно рухаються до їх досягнення.

Отже, імідж відіграє важливу роль у процесі управління ПрАТ «Рошен». Керівник ПрАТ «Рошен» повинен турбуватися про свій імідж, використовувати різні методи та інструменти його побудови. Це допоможе налагодити процес ефективної роботи як між керівником та працівниками організації, так і бізнес-партнерами та клієнтами організації.

3.2. Поліпшення зовнішнього іміджу

Для поліпшення зовнішнього іміджу ПрАТ «Рошен» необхідно здійснювати заходи щодо підвищення лояльності цільової аудиторії до підприємства. Можна запропонувати наступне:

- 1) Модернізація сайту ПрАТ «Рошен»;
- 2) Підвищення відвідуваності і конверсії сайту (SEO-оптимізація);
- 3) Удосконалення лідогенерації;
- 4) Співпраця з популярними блогерами для реклами ПрАТ «Рошен»;

5) Рекламування своїх послуг у мобільних додатках.

Як метод залучення клієнтів можна запропонувати модернізацію сайту ПрАТ «Рошен», шляхом впровадження нових опцій і доповнень. Пропонується на сайті ПрАТ «Рошен» впровадити реєстрацію відвідувачів в обмін на надання додаткового сервісу або інформації. При реєстрації відвідувачеві сайту зазвичай пропонується заповнити невелику анкету з зазначенням імені, статі, віку, місця роботи, хобі, уподобань і т.д. Подібна анкета складається з урахуванням тільки тих позицій, які будуть дійсно представляти інтерес для підприємства, тому що занадто велика кількість інформації може, з одного боку, ускладнити її обробку, а з іншого анкета на 3 сторінках просто відіб'є будь-яке бажання її заповнювати. Даний захід буде ефективно впливати на збереження клієнтів сайту ПрАТ «Рошен».

Створення зворотного зв'язку з користувачами сайту ПрАТ «Рошен». Завдання по створення зворотного зв'язку з користувачами сайту ПрАТ «Рошен» будуть включати кілька пунктів:

- створити «Питання-відповідь»;
- встановити кнопку «Дзвінок з сайту»;
- підключити «онлайн-чат».

Пункт «Питання-відповідь» на сайті ПрАТ «Рошен» буде надано всім відвідувачам з метою збору запитань, що їх цікавить, і розміщення відповідей на них на сайті для інформування.

Встановлення кнопки «Дзвінок з сайту» - сучасний інструмент онлайн-маркетингу, для зв'язку користувача сайту з компанією. Сервіс працює на залучення нових і підтримання лояльності постійних клієнтів, тим самим збільшуючи обсяги продажів компанії і збереженні клієнтів. Сервіс зворотного дзвінка передбачає можливість провести з'єднання з абонентом компанії таким чином, щоб його вихідний дзвінок тарифікувався компанією-оператором як вхідний. Це дозволяє зробити спілкування комфортним і, що важливо, безкоштовним для клієнта.

Підключення «Онлайн-чату» - засіб обміну повідомленнями в режимі реального часу, а також програмне забезпечення, що дозволяє організовувати спілкування. Створення даної послуги дозволить сайту ПрАТ «Рошен» викликати зацікавленість, як нових відвідувачів, так і потенційних клієнтів.

Для підвищення відвідуваності і конверсії сайту (SEO-оптимізація) ПрАТ «Рошен» слід продовжувати роботи щодо пошукового просування, яке полягає в підйомі позицій сайту компанії в природній видачі пошукових систем. Оптимізація та просування дозволить вдосконалити структуру сайту, зробити унікальним увесь контент, досягти високих позицій в пошукових системах, за рахунок чого збільшиться відвідуваність сайту та кількість здійснених угод споживачів з ПрАТ «Рошен».

Основними завданнями оптимізації та просування сайту ПрАТ «Рошен» є:

- підвищення іміджу організації в мережі Інтернет,
- просування сайту за цільовими запитами відвідувачів,
- просування сайту для зростання продажів.

Оптимізація та просування сайту чудовий спосіб не тільки підвищити продажі шляхом переадресації на сайт компанії, але і завдяки ефекту запам'ятовування бренду ПрАТ «Рошен».

Удосконалення лідогенерації. Керівництву ПрАТ «Рошен» слід особливу увагу звернути на лідогенерацію - маркетингову тактику, спрямовану на пошук потенційних клієнтів з певними контактними даними. У зв'язку з цим пропонується дещо змінити дизайн офіційного сайту компанії. На сьогоднішній день на сайті компанії вже розміщені лід-форми, проте вони розташовані внизу сторінки і можуть бути не помічені зацікавленими особами.

Отже, для підвищення конверсії сайту ПрАТ «Рошен» слід:

- розмістити лід-форму для збору даних клієнта на головній сторінці сайту компанії і оформити її так, щоб вона розміщувалася у верхній частині сторінки і була помітною на загальному тлі сайту (для всіх версій сайту);
- для стимулювання заповнення лід-форми можна запропонувати

клієнтам компанії бонус за заповнення: безкоштовне сервісне обслуговування протягом року після покупки, безкоштовна можливість участі у вебінарі і т.п. ;

– також слід опрацювати мобільну версію сайту і лід-форму для того, щоб вони нормально працювали при відвідуванні сайту компанії зі смартфона, так як цільова аудиторія - молодь і підприємці, які цікавляться сучасними ІТ-технологіями - часто користується мобільними пристроями для виходу в інтернет.

Співпраця з популярними блогерами для реклами ПрАТ «Рошен». Продовженням просування компанії в соціальних мережах може стати співпраця з популярними блогерами в соціальних мережах. Наприклад, з цією метою можливо зняти огляд про діяльність підприємства для відео-блогерів в YouTube, щоб вони поділилися враженнями про продукти і послуги ПрАТ «Рошен» зі своїми передплатниками. Така ненав'язлива реклама може стати дуже ефективною, так як популярність і довіру аудиторії блогерам автоматично будуть накладатися на послуги ПрАТ «Рошен», що може принести не тільки впізнаваність бренду компанії, але і зростання обсягів продажів.

Також пропонується підприємству здійснювати рекламування своїх послуг у мобільних додатках. Цей вид реклами цікавий тим, що дозволяє звернутися до потенційної аудиторії через найбільш персональний для сучасної людини пристрій – її смартфон. Той факт, що пристрій перебуває поруч із людиною протягом усього дня, – незаперечний аргумент і очевидна перевага мобільної реклами. Метод який пропонується обрати для реклами ПрАТ «Рошен» в мобільних додатках - реклама на весь екран. Використовується в безкоштовних мобільних додатках, розробники яких монетизують їх таким чином - протягом певних проміжків часу в процесі використання програми з'являється повноекранний банер із заставкою, в якому показується реклама.

Таким чином, запропоновані рекомендації дозволять ПрАТ «Рошен» залучити нових та утримати старих клієнтів, що призведе до формування високого рівня лояльності до бренду, поліпшення іміджу, а отже і до збільшення обсягів продажу та доходів.

3.3 Ефект від підходів до покращення іміджу організації

На підставі попереднього підпункту кваліфікаційної роботи можна розрахувати бюджет видатків на реалізацію та впровадження запропонованих рекомендацій щодо покращення іміджу ПрАТ «Рошен».

Витрати на реалізацію та впровадження проекту підвищення ефективності управління персоналом представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на реалізацію та впровадження проекту підвищення ефективності управління персоналом ПрАТ «Рошен»

Найменування статті витрат	4 квартал 2023 р.	1 квартал 2024 р.	2 квартал 2024 р.	3 квартал 2024 р.	Всього, грн
Оформлення дошки пошани	6000	-	-	-	6000
Корпоративні заходи	365000				365000
Спортивні заходи	45000	-	-	-	45000
Відвідування басейну, тренажерного залу	52800	52800	52800	52800	211200
Театр, кіно	19200	19200	19200	19200	76800
Придбання програмного забезпечення	18400	-	-	-	18400
Всього					722400

Джерело: складено автором

1) Оформлення дошки пошани. Вартість її виготовлення починається від 5000 грн. Витрати на друк фотографій найкращих працівників близько 1000 грн.

2) Відвідування басейну, тренажерного залу передбачає щокварталу купівлю квитків у басейн чи тренажерний зал для всіх співробітників. Квиток у басейн коштує 550 грн. Тобто $96 * 550 = 52800$ грн.

3) Відвідування театру та кіно раз на квартал. Вартість квитка в кіно 150-200 грн, тобто, $200 * 96 = 19200$ грн.

4) Спортивні заходи – це виїзди на природу, спортивні змагання між працівниками. Для цього необхідно купити спортивний інвентар: м'ячі ракетки і т.д.

5) Перелік основних корпоративних заходів наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Зразковий перелік корпоративних заходів

Найменування заходу	Ціль	Передбачуваний бюджет, грн
Новий рік	Підбити підсумки, нагородити співробітників, підвищити лояльність працівників	55000
День народження компанії	Сформувати почуття причетності до компанії	40000
8 березня	Привітати всіх жінок, які працюють у компанії, підвищити лояльність працівників	35000
6 грудня	Привітати всіх чоловіків, які працюють у компанії, підвищити лояльність працівників	35000
Всього		165000

Джерело: складено автором

Запропоновані заходи підвищать стійкість економічної складової організації. Це має статися завдяки:

- розвитку кадрового потенціалу ПрАТ «Рошен», формуванню міцного кадрового резерву;
- підвищення прихильності співробітників компанії, зниження плинності кадрів;
- підвищення прагнення та зацікавленості співробітників у досягненні корпоративних цілей та високих результатів діяльності, розвитку іміджу компанії.
- підвищення корпоративної культури.

У разі виявлення низької ефективності проведених заходів слід змінити підходи до проведення мотиваційної політики, спираючись на потреби та очікування працівників, узгоджені з цілями та завданнями підприємства.

Витрати на маркетингову діяльність ПрАТ «Рошен» представлені у таблиці 3.4.

Таким чином, загальні витрати за всіма запропонованими заходами становлять 1093,6 тис.грн.

Таблиця 3.4

Витрати на маркетингову діяльність ПрАТ «Рошен»

Найменування статті витрат	4 квартал 2023 р.	1 квартал 2024 р.	2 квартал 2024 р.	3 квартал 2024 р.	Всього, грн
Модернізація сайту	12000	-	-	-	12000
Підвищення відвідуваності і конверсії сайту	5000	5000	5000	5000	20000
Удосконалення лідогенерації	3500	-	3500	-	7000
Співпраця з популярними блогерами для реклами ПрАТ «Рошен»	25000	25000	25000	25000	100000
Рекламування своїх послуг у мобільних додатках	16800	16800	16800	16800	67200
Всього					206200

Джерело: складено автором

Для аналізу запланованої ефективності запропонованих рекомендацій визначимо песимістичний, оптимістичний та реалістичний варіанти приросту продажів підприємства. Для середніх та великих компаній песимістичний варіант передбачає збільшення продажів на 0,5-1% на рік. Найбільш реальний варіант -1 - 2% на рік і оптимістичний варіант 2 і більше% на рік.

Заплановані результати представлені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Економічний ефект від впровадження запропонованих рекомендацій
щодо покращення іміджу ПрАТ «Рошен»**

Стаття	Показник, тис.грн	Ефект
1	2	3
<i>Песимістичний варіант (приріст продажів 0,5% на рік)</i>		
Сукупні витрати з урахуванням податку на прибуток	1668,54	ефективно
Дохід	3194,09	
Чистий прибуток	1525,55	
<i>Найбільш реальний варіант (приріст продажів 1% на рік)</i>		
Сукупні витрати з урахуванням податку на прибуток	2243,47	ефективно
Дохід	6388,17	
Чистий прибуток	4144,70	

Продовження табл.3.5

1	2	3
<i>Оптимістичний варіант (приріст продажів 2% на рік)</i>		
Сукупні витрати з урахуванням податку на прибуток	3393,34	ефективно
Дохід	12776,34	
Чистий прибуток	9383,00	

Джерело: складено автором

Отже, виявлено що навіть при песимістичному варіанті, тобто, збільшенні продажів на 0,5%, ПрАТ «Рошен» отримає позитивний чистий прибуток від реалізації запропонованих заходів щодо поліпшення іміджу. Найімовірнішим є приріст прибутку на 1%, у результаті чистий прибуток ПрАТ «Рошен» становитиме 4144,70 тис.грн.

Висновки до розділу 3

Для розвитку іміджу ПрАТ «Рошен» сформовано іміджевої стратегії організації, яка може бути реалізована за такими напрямками щодо зовнішнього та внутрішнього середовища організації: розвиток внутрішнього іміджу шляхом підвищення ефективності системи управління персоналом компанії; розвиток внутрішнього іміджу шляхом підвищення іміджу керівника

організації; розвиток зовнішнього іміджу шляхом формування високого рівня лояльності до бренду з боку цільових аудиторій.

Для поліпшення зовнішнього іміджу ПрАТ «Рошен» запропоновано заходи щодо підвищення лояльності цільової аудиторії до підприємства: 1) Модернізація сайту ПрАТ «Рошен»; 2) Підвищення відвідуваності і конверсії сайту (SEO-оптимізація); 3) Удосконалення лідогенерації; 4) Співпраця з популярними блогерами для реклами ПрАТ «Рошен»; 5) Рекламування своїх послуг у мобільних додатках.

Навіть при песимістичному варіанті, тобто, збільшенні продажів на 0,5%, ПрАТ «Рошен» отримає позитивний чистий прибуток від реалізації запропонованих заходів щодо поліпшення іміджу. Найімовірнішим є приріст прибутку на 1%, у результаті чистий прибуток ПрАТ «Рошен» становитиме 4144,70 тис.грн.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено розробку процесу формування іміджу організації «ROSHEN».

Визначено, що імідж – це цілеспрямовано створений образ об'єкта (організації), заснований на особливостях, властивостях, ціннісних характеристиках об'єкта і покликаний надавати емоційно-психологічний вплив на суспільну чи індивідуальну свідомість, з метою отримання моральних і матеріальних переваг, досягнення успіху.

Встановлено, що структура іміджу підприємства має складну будову та включає велику кількість різних елементів. Структура іміджу будь-якого підприємства складається з уявлення людей про підприємство, які умовно можуть бути розділені на вісім груп: 1. Імідж товарів; 2. Імідж споживачів товарів; 3. Внутрішній імідж організації; 4. Імідж засновника та/або основних керівників організації; 5. Імідж персоналу; 6. Візуальний імідж організації; 7. Соціальний імідж організації; 8. Бізнес імідж організація.

Виявлено, що створення позитивного іміджу підприємства у ринковому середовищі ведеться з урахуванням стратегічного підходу, за допомогою інтегрованих маркетингових комунікацій. Серед сучасних методів формування іміджу підприємства вчені виділяють переважно засоби маркетингових комунікацій, серед яких можна назвати: фірмовий стиль; візуальні засоби; вербальні (словесні) засоби; рекламні засоби; PR-заходи; фірмовий стиль.

Визначено, що ПрАТ «Рошен» - одне з найбільших українських виробників кондитерських виробів, яке реалізує масштабні та системні благодійні і соціально-культурні проекти. ПрАТ «Рошен» є перспективним підприємством, яке розвивається, має високий рівень управління, організаційну структуру, яка адекватно відповідає потребам в управлінні, професійний персонал з низьким рівнем плинності та високим рівнем вмотивованості, високою маркетинговою активністю. Фінансовий стан підприємства є достатньо стабільним. Підприємство не залежить від зовнішніх джерел

фінансування і є платоспроможним. Рівень рентабельності ПрАТ «Рошен» середній.

Розглянуто особливості маркетингової діяльності ПрАТ «Рошен» за напрямками комплексу маркетингу: товарна політика, цінова політика, канали збуту, просування продукту на ринку.

Встановлено, що протягом своєї діяльності ПрАТ «Рошен» комплексно формує свій імідж, як внутрішній, так і зовнішній. ПрАТ «Рошен» досить стабільно працює на кондитерському ринку України, має низку власних партнерів та клієнтів; особливу увагу, при вдосконаленні іміджу підприємства, необхідно приділити якості товарів та послуг, професіоналізму персоналу та авторитету керівника, оскільки, діяльність будь-якого підприємства, в тому числі і ПрАТ «Рошен», залежить від керівника як від особистості, так і від його іміджу у зовнішньому середовищі. Отже, імідж підприємства безпосередньо залежить від іміджу його керівника.

Було запропоновано модель системи управління іміджем ПрАТ «Рошен». Вона відбиває взаємозв'язок елементів середовища організації. Модель системи управління іміджем ПрАТ «Рошен» передбачає взаємодію двох підсистем - керуючої та керованої з метою підвищення ефективності функціонування організації та зміцнення її позицій на ринку. Для розвитку іміджу ПрАТ «Рошен» сформовано іміджевої стратегії організації, яка може бути реалізована за такими напрямками щодо зовнішнього та внутрішнього середовища організації: розвиток внутрішнього іміджу шляхом підвищення ефективності системи управління персоналом компанії; розвиток внутрішнього іміджу шляхом підвищення іміджу керівника організації; розвиток зовнішнього іміджу шляхом формування високого рівня лояльності до бренду з боку цільових аудиторій.

Для поліпшення зовнішнього іміджу ПрАТ «Рошен» запропоновано заходи щодо підвищення лояльності цільової аудиторії до підприємства: 1) Модернізація сайту ПрАТ «Рошен»; 2) Підвищення відвідуваності і конверсії сайту (SEO-оптимізація); 3) Удосконалення лідогенерації; 4) Співпраця з

популярними блогерами для реклами ПрАТ «Рошен»; 5) Рекламування своїх послуг у мобільних додатках.

Виявлено що навіть при песимістичному варіанті, тобто, збільшенні продажів на 0,5%, ПрАТ «Рошен» отримає позитивний чистий прибуток від реалізації запропонованих заходів щодо поліпшення іміджу. Найімовірнішим є приріст прибутку на 1%, у результаті чистий прибуток ПрАТ «Рошен» становитиме 4144,70 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арбузова Ю. В. Формування позитивного іміджу навчального закладу. *Інформаційні технології в науці та виробництві*. 2018. Вип. 2 (7). С. 273-280
2. Артџомова Д. І. Чинники, що впливають на імідж підприємства URL: <http://intkonf.org/artomova-d-i-chinniki-scho-vplivayut-na-imidzh-pidpriemstva/>
3. Баша І., Ремезь, Ю. Теоретичні та практичні засади іміджу підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2021. №28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-22>
4. Блажей І. О. Бренд-менеджмент як інструмент управління підприємством. Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: національна візія та виклики глобалізації : зб. тез доп. ХІІ Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчен. . Тернопіль : Астон, 2015. С. 80–81
5. Блажей І. О. Формування позитивного іміджу бренда у свідомості споживача. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 290–293. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/61.pdf>
6. Блажей І. О., Кондрашова О. О. Сутність інтегрованих маркетингових комунікацій як інструменту створення додаткової цінності. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід : тези доп. VI Міжнар. наук. конф. молодих учен. і студ. Тернопіль : ТНЕУ, 2013. С. 144–146.
7. Бондаренко С. М. Імідж організації: сутність, зміст та основні етапи формування. *Вісник Київського національного університету технології та дизайну*. 2014. № 2 (11). С. 1-7.
8. Бондаренко С.М., Ліфар К.В. Імідж організації: сутність, зміст та основні етапи формування. *Технології та дизайн*. 2014. № 2 (11). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_2_14
9. Булгакова О. В. Бренд-імідж підприємства на споживчому ринку . Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія :

Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13(1). С. 31-36.

10. Вардеванян В.А. Роль товарної політики у формуванні іміджу підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. Вип. 2. С. 231–234.

11. Вардеванян В.А. Формування та підтримка іміджу підприємства на ринку меблів: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Держ. ВНЗ "Ужгород. нац. ун-т". Ужгород, 2014. 24 с.

12. Варцаба Н. В. Комунікативні технології у процесі іміджмейкінгу та особливості їх застосування у сфері іміджу корпорації. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2018. № 4. С. 102- 109.

13. Возна Л. Б., Босак О. В. Формування іміджу лідера для ефективного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2019. № 4(2). С. 471- 475.

14. Головні елементи іміджу підприємства URL: <https://www.kazedu.kz/referat/110557/1>.

15. Дяченко Т. А. Необхідність формування позитивного іміджу як основного фактора в підвищенні конкурентоспроможності компанії. Стратегія розвитку України. *Економіка, соціологія, право*. 2013. № 4. С. 42-47.

16. Жавнерчик О.В. Психологія управління: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2020. 161с.

17. Ковалевська А. В., Шалімова Д. С. Аналіз ринку як передумова вдосконалення процесу іміджблдіingu підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №3. С. 459–469.

18. Косар Н. С., Савченко Ю. Т., Кузьо Н. Є. Підвищення іміджу виробників пива в системі управління їх маркетинговою діяльністю. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 98–103. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.1.98

19. Костюк Г. В. Формування позитивного іміджу підприємства. *Вісник КНУТД*. 2014. № 1. С. 176-181.

20. Лаврентій А. С. Імідж як предмет наукового аналізу. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Серія : Державне управління. 2019. № 3. С. 30-38.
21. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М. Система формування іміджу підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2018. № 19. С. 82—85.
22. Лозовський О. М. Формування іміджу підприємства як елементу конкурентоспроможності. *Молодий вчений*. 2016. № 1(1). С. 101-104.
23. Мальцева О. І. Формування позитивного іміджу соціальної служби. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*, 2022, 1(349) Ч.2, с.140–149.
24. Налісна Н. В. Процес формування сприятливого іміджу компанії. *Вісник харківського політехнічного інституту*. 2012. № 1. С. 122-128.
25. Невмержицька М. В. Формування іміджу підприємства засобами реклами в сучасних умовах. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 10 червня 2022 року. В 2-х т. Т. 2. Київ : КНУТД, 2022. С. 161-165.
26. Одінцева С. В., Артеменко Л. П. Формування іміджу підприємства: світовий та вітчизняний досвід. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2018. № 12. С. 2–8. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24621/1/2018-12_2-11.pdf
27. Офіційний сайт ПрАТ «Рошен». URL: <https://roshen.com/>
28. Палеха Ю. І. Іміджологія. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2015. 324 с.
29. Пасько М.І. Характеристика та особливості іміджу підприємства. *Економіка розвитку*. 2018. № 1 (85). С. 58—65.
30. Приходченко Я. В. Іміджологія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. С. 49.
31. Пшенишнюк І. О. Імідж підприємства як метод конкурентної боротьби. *Економіка та держава*. 2012. № 5. С. 19-21.

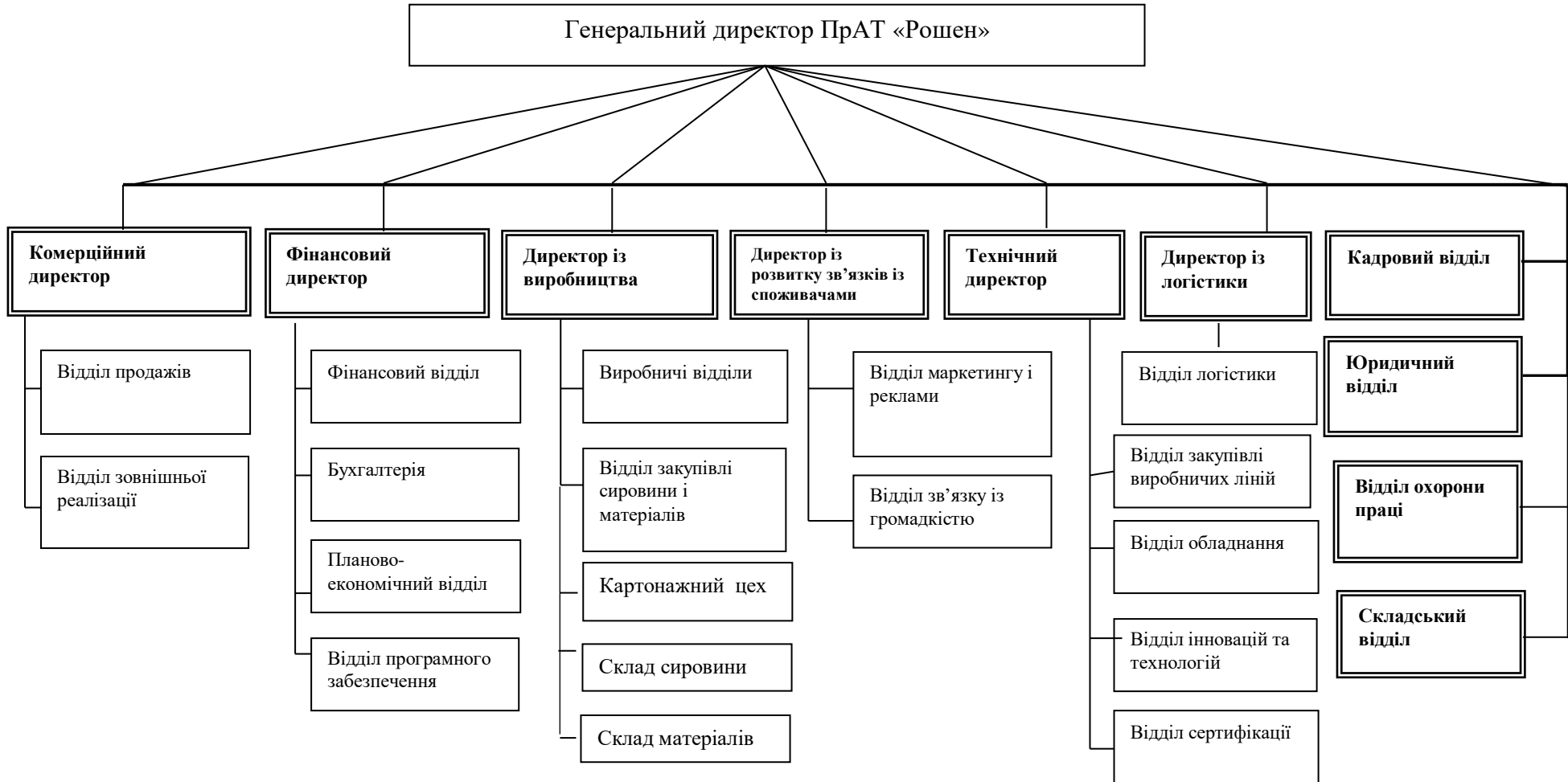
32. П'ятіна О. С. Основні підходи до сутності іміджу в теорії і практиці державного управління. *Державне управління: теорія та практика*. 2014. № 3. С. 35-44.
33. Ревуцька Л.Я. Формування ділового іміджу готельного підприємства як інструмента комунікативного впливу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2018. Вип. 1–2. С. 264–270.
34. Семенчук Т. Б. Сучасна модель формування іміджу організації. *Вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2014. Вип. 7 (3). С. 178–181
35. Таранич А.В., Шаповал А.С. Особливості брендингової політики споживчих товарів. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1. С. 92-102.
36. Тягунова Н. М. Методичні засади формування іміджу ЗМІ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 42. С. 432–435.
37. Федотова В.О. Формування іміджу автотранспортного підприємства: монографія ; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків : ХНАДУ, 2017. 119 с.
38. Фень К. С. Стратегія формування іміджу в системі зміцнення економічної безпеки підприємств харчової промисловості. *Інноваційна економіка*. 2018. № 3-4 [74]. С. 188-194.
39. Харченко Т. О. Соціальна відповідальність у системі CRM-маркетингу як основа створення іміджу компанії. Глобалізаційні виклики розвитку національних економік : тези доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 19 жовтня 2021 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. С. 355-357
40. Чикуркова А. Д. Формування позитивного іміджу в системі управління конкурентоспроможністю підприємств. *Інноваційна економіка*. 2019. № 1-2. С. 107-113.
41. Шавкун І. Г. Формування іміджу організації. З. : ЗНУ, 2016. 111 с.

ДОДАТКИ

Типологія іміджу підприємства [29, с.59]

Ознака	Типи іміджу	Характеристика
1	2	3
1. За спрямованістю прояву	Зовнішній	Виявляється у зовнішньому середовищі, орієнтований на партнерів, клієнтів, інвесторів, і т.д.
	Внутрішній	Виявляється у висловленні аудиторії про роботу співробітників, відносини між ними, культури та етики компанії
2. За емоційною спрямованістю	Позитивний	Позитивне ставлення аудиторії до підприємства, його діяльності та продукції
	Негативний	Негативне ставлення аудиторії до компанії, її діяльності та продукції
3. За цілеспрямованістю діяльності	Природний	У формуванні іміджу використовуються реальні факти чи події без їхньої зміни
	Штучний	У формуванні іміджу використовуються факти чи події з їхньою цілеспрямованою спотвореністю, штучним створенням нових фактів
4. За ступенем сприйняття	Когнітивний	Сприймається лише з урахуванням раціональної інформації
	Емоційний	Направлений на широку аудиторію, використовуються факти, що впливають на емоції та почуття
5. За рівнем сприйняття	Ідеальний	Формується за основним напрямом, окремим елементом, категорією або лідером підприємства, завдяки чому сприймається більшістю.
	Первинний	Формується на основі уявлення про конкретний напрямок діяльності, категорію, людину, що склалася у свідомості аудиторії після первинного знайомства з підприємством
	Вторинний	Формується у процесі конкурентної боротьби та зіставленні з конкурентами за конкретним напрямом діяльності, категорії, людині тощо.
6. По сприйняттю групи громадськості	Престижний	Формується на основі думок та уявлень контактних аудиторій, конкурентів тощо.
	Діловий	Формується на основі поглядів та думок ділових партнерів, постачальників і т.д.
	Споживчий	Формується на основі думок та уявлень клієнтів та споживачів підприємства
	Внутрішньо-організаційний	Формується на основі думок та уявлень лідерів та співробітників компанії про її філософію та цінності, а також внутрішню політику.
7. За змістом	Корпоративний	Визначає філософію та цінності компанії та формується під впливом організаційної культури та соціально-етичного аспекту
	Товарний	Формується під впливом асортиментного, цінового, збутового та комунікаційного аспектів.
	Особистісний	Визначає імідж керівників та персоналу та формується під впливом сукупності аспектів: професійного, габітарного, вербального, кінетичного, ментального, безпосереднього, опосередкованого та фонового аспектів.

Організаційна структура ПрАТ «Рошен»



Додаток В

Консолідована фінансова звітність за 2019-2021 рр.

Звіт про фінансовий стан. Активи

Назва показника	Код	2019	2020	2021
Основні засоби	1010	598455	583172	1871142
первісна вартість	1011	917077	867860	2221643
знос	1012	318622	284688	350501
Інвестиційна нерухомість	1015	300839	648315	801177
первісна вартість	1016	315834	669525	840340
знос	1017	14995	21210	39163
інші фінансові інвестиції	1035	20	10	10
Інші необоротні активи	1090	0	34639	10026
I. Всього необоротних активів	1095	899314	1266136	2682355
Запаси	1100	9749	20776	17715
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	71950	102545	113648
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	1239	2837
з бюджетом	1135	0	6539	181700
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	369	5162
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5840	253	1056
Гроші та їх еквіваленти	1165	1616	422	1574
Інші оборотні активи	1190	664	1606	961
II. Всього оборотних активів	1195	92410	133380	319491
БАЛАНС	1300	991724	1399516	3001846

Звіт про фінансовий стан. Пасиви

Назва показника	Код	2019	2020	2021
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	175833	505833	505833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		0	1000000
Додатковий капітал	1410		0	1000000
Резервний капітал	1415	4789	5345	5762
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	368464	376238	381078
I. Всього власного капіталу	1495	549086	887416	1892673
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	30499	23454	21014
Інші довгострокові зобов'язання	1515		0	36594
II. Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	1595	30499	23454	57608
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		0	21248
товари, роботи, послуги	1615	99976	27395	228274
розрахунками з бюджетом	1620	8673	4403	7076
розрахунками зі страхування	1625	1964	4226	7057
розрахунками з оплати праці	1630	7425	15649	26046
за одержаними авансами	1635		500	224
Поточні забезпечення	1660	10538	11714	17675

Інші поточні зобов'язання	1690	283563	424759	743965
ІІІ.Всього поточних зобов'язань і забезпечень	1695	412139	488646	1051565
БАЛАНС	1900	991724	1399516	3001846

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва показника	Код	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	373344	470093	638817
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	318238	393995	556236
Валовий: прибуток	2090	55106	76098	82581
Інші операційні доходи	2120	2582	6768	1840
Адміністративні витрати	2130	29950	34322	42484
Витрати на збут	2150	4568	5794	6629
Інші операційні витрати	2180	11283	35072	42247
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	11887	7678	6939
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	20000
Інші фінансові доходи	2220	2591	69894	66180
Фінансові витрати	2250	1401	67736	71888
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	13077	9836	7353
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1952	1506	2096
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11125	8330	5257
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		0	0

Додаток Г

PEST-аналіз ПрАТ «Рошен»

Фактори	Коефіцієнт вагомості	Напрямок впливу	Експерти (ймовірність пливу)				Середня оцінка	Зважена оцінка
			1	2	3	4		
1. Політичні								
Зміна законодавства	0,067	+	3	5	2	4	3,5	0,23
Податкова політика	0,071	-	2	2	1	3	2	0,14
Політична нестабільність	0,08	-	1	1	1	1	1	0,08
Рівень правової грамотності	0,033	+	3	2	3	1	2,25	0,07
ВСЬОГО								0,52
2. Економічні								
Економічна ситуація у країні	0,071	-	3	2	4	5	3,5	0,25
Динаміка курсу валют	0,067	-	4	2	3	3	3	0,2
Ціни на продукцію/послугу	0,08	-	5	3	4	5	4,25	0,34
Рівень доходів населення	0,054	-	1	3	2	2	2	0,11
ВСЬОГО								0,9
3. Технологічні								
Інтернет та мобільні технології	0,079	+	3	2	2	1	2	0,16
Рівень інновацій у галузі	0,075	+	1	3	1	2	1,75	0,13
Розвиток технологій	0,075	+	1	2	1	1	1,25	0,09
ВСЬОГО								0,38
4. Соціальні								
Вимоги до якості продукції та послуг	0,08	+	5	2	3	3	3,25	0,26
Демографічна ситуація	0,046	-	2	3	1	2	2	0,09
Рівень освіти населення	0,025	+	1	1	1	1	1	0,25
Відтік населення з регіону	0,033	-	3	2	1	2	2	0,07
ВСЬОГО								0,67

Джерело: складено автором

Додаток Д

Функції спеціалістів відділу маркетингу та реклами ПрАТ «Рошен»

Посада	Функціональні обов'язки
<p>Менеджер з маркетингових досліджень</p>	<p>Організація процесу маркетингових досліджень, що включає наступні операції:</p> <ul style="list-style-type: none"> – визначення проблеми, пов'язаної зі збутом продукції; – одержання первинної інформації; – проведення аналізу вторинної інформації; – проведення аналізу даних, що характеризують ринок розглянутого виду продукції; – формування рекомендацій за результатами проведеного аналізу; – використання результатів маркетингового дослідження. <p>Пошук і систематизація інформації про:</p> <ul style="list-style-type: none"> – показники економічного розвитку галузей і регіону, напрямках державної політики, що визначає виробництво і збут продукції; – існуючий рівень вітчизняного виробництва, обсягах імпорту й експорту аналогічної продукції, що реалізовується; – споживачах і сегментації ринку; – основних характеристиках ринку для кожного його сегменту (еластичності сформованих цін, потенційної і реальної місткості ринку, його насиченості). <p>Збір інформації про конкурентів по наступним напрямкам:</p> <ul style="list-style-type: none"> – обсяги маркетингу в цілому і по сегментах ринку; – загальна частка на ринку; – позиція на ринку. <p>Виявлення сильних і слабких сторін конкурентів по:</p> <ul style="list-style-type: none"> – якості продукції, що реалізовується; – цінній політиці; – просуванню товару; – збутовій політиці; – післяпродажному обслуговуванню.
<p>Менеджери з реклами</p>	<p>Організація роботи з реклами продукції. Формування рекламної стратегії, проведення рекламних кампаній.</p> <p>Організація участі підприємства в регіональних, національних, міжнародних виставках, ярмарках, виставках-продажах, що включає наступні етапи:</p> <ul style="list-style-type: none"> – збір інформації про плановані виставки, ярмарки, виставки-продажі; – розрахунок витрат на участь; – підготовка необхідних матеріалів, документів для заявок на участь у виставках; – підготовка зразків продукції для представлення споживачам; – планування заходів щодо пропозиції товару покупцям (показу, демонстрації, забезпечення рекламними матеріалами (плакати, проспекти, буклети, ін.), дизайну виставкових павільйонів, показчиків розташування представників підприємства, ін.); <p>Підготовка пропозицій по формуванню фірмового стилю підприємства.</p>
<p>Менеджер з ціноутворення та буту</p>	<p>Проведення аналізу існуючих мереж збуту продукції, що включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> – аналіз ефективності існуючої стратегії збуту; – аналіз ефективності використання різних каналів збуту (активний та пасивний продаж, дистрибуторська і дилерська схеми збуту і т.п.). <p>Проведення аналізу існуючої системи постачання, що включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> – аналіз ефективності існуючої стратегії постачання; – аналіз ефективності використання різних каналів постачання (прямі зв'язки, через посередників і т.п.); – виявлення більш ефективних постачальників. <p>Проведення економічного аналізу асортименту продукції, що реалізується:</p> <ul style="list-style-type: none"> – аналіз існуючої організації процесів постачання і збуту для кожного виду продукції; – аналіз показників ефективності продажу кожного виду продукції, у тому числі на основі визначення прямих витрат, а також витрат на організацію постачання і збуту; – підготовку пропозицій щодо оптимізації асортименту продукції, що реалізовується, з урахуванням вимог сертифікації продукції, а також антимонопольного законодавства.

Додаток Ж

Кількісний SWOT – аналіз ПрАТ «Рошен»

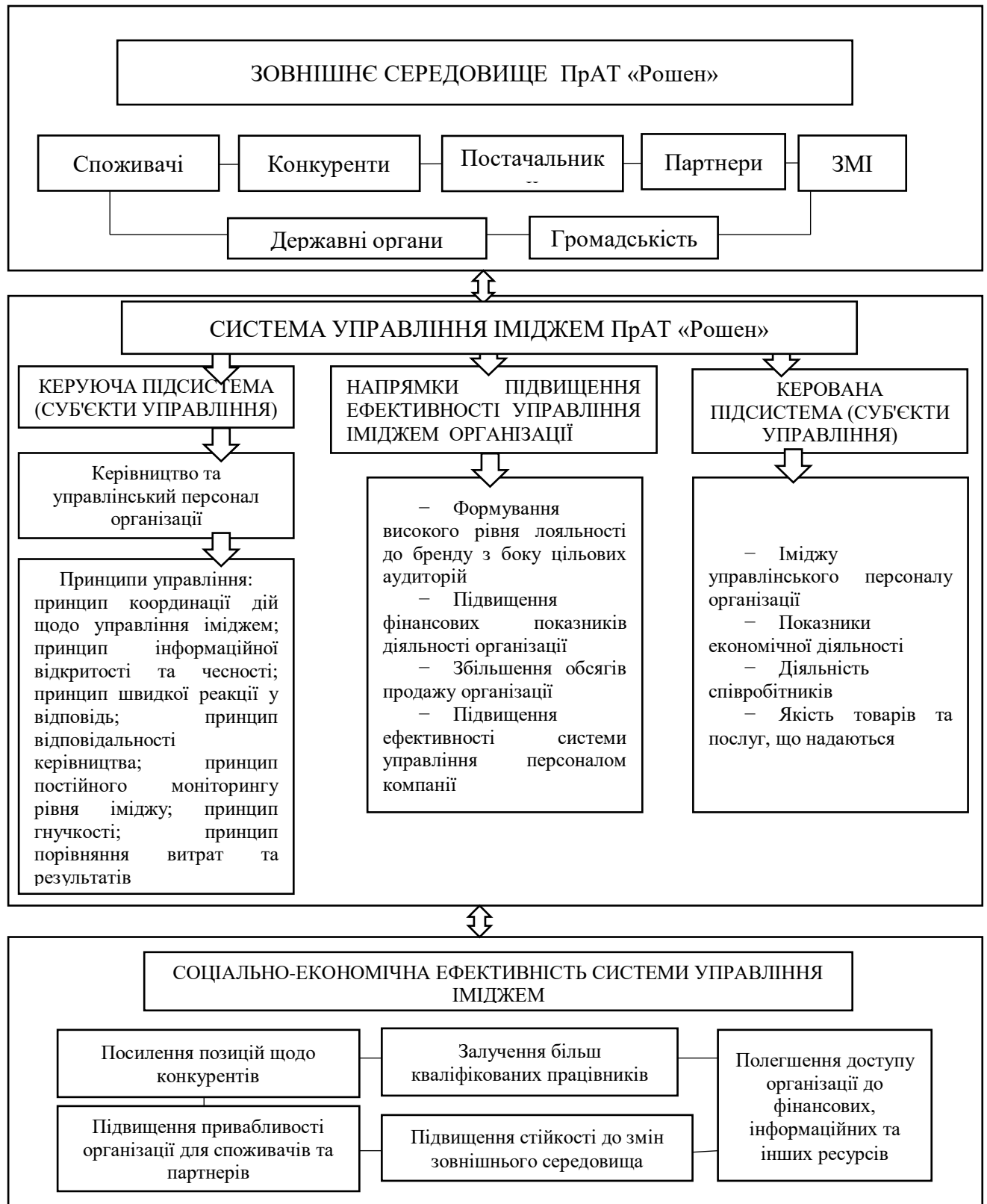
Фактори	Ваговий коефіцієнт	Оцінки експертів					Середня оцінка	Зважена оцінка
1	2	3					4	5
Сильні сторони								
Багаторічний досвід роботи на кондитерському ринку України (понад 10 років)	0,114	3	4	4	5	4	4	0,457
Напрацьована клієнтська база	0,097	3	5	4	3	2	3,4	0,330
Інноваційне обладнання виробництва продукції	0,137	5	5	5	4	5	4,8	0,658
Команда висококваліфікованих спеціалістів	0,137	5	4	5	5	5	4,8	0,658
Можливість професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників та службовців	0,086	3	2	2	4	4	3	0,257
Використання сучасних інформаційних програм	0,114	4	4	4	5	3	4	0,457
Наявність виробничих підприємств за кордоном	0,091	3	4	2	3	4	3,2	0,293
Наявність розвинутої дистрибуторської мережі	0,131	4	5	5	5	4	4,6	0,605
Наявність постійного постачальника сировини	0,091	2	3	3	4	4	3,2	0,293
Всього	1						35	4,008
Слабкі сторони								
Сильна залежність від постачальників	0,369	5	4	5	5	5	4,8	1,772
Високі оперативні витрати	0,323	3	4	4	5	5	4,2	1,357
Слабка диверсифікація продукції, так як компанія виробляє лише кондитерські вироби	0,308	3	3	4	5	5	4	1,231
Разом	1						13	4,360
Можливості								
Державна підтримка галузі	0,166	5	5	5	4	5	4,8	0,796
Диверсифікація продукції	0,124	4	3	4	4	3	3,6	0,448
Девальвація гривні та зростання іноземної валюти, у зв'язку з чим продукція підприємства для іноземних клієнтів виявляються дешевшими	0,130	2	4	5	5	4	3,75	0,486
Можливість завоювання нових ніш на ринку, а також вхід на зовнішні ринки	0,131	4	4	4	3	4	3,8	0,499

Поява та розвиток нових технологій виробництва та інформаційного забезпечення	0,138	3	4	5	5	4	4	0,553
Посилене зростання галузі завдяки висококваліфікованим фахівцям	0,078	2	2	4	3	2	2,25	0,175
Розробка товарів для нової групи споживачів	0,112	4	2	3	3	4	3,25	0,365
Прискорення технологічного та інформаційного прогресу	0,121	4	2	5	4	4	3,5	0,423
Разом	1						28,95	3,744
Загрози								
Адміністративні бар'єри входу на зовнішні ринки	0,164	4	5	5	4	5	4,5	0,736
Політична ситуація, що посилюється, в країнах ЄС, яка може спричинити простої на кордонах і в дорозі по території держав ЄС	0,145	4	4	5	3	4	4	0,582
Зниження попиту на низку продукції через напад РФ на Україну	0,116	2	3	5	3	3	3,2	0,372
Сильна конкуренція з боку приватних підприємств щодо виробництва аналогічної продукції	0,109	2	3	5	4	3	3	0,327
Зростаючі ціни на паливо та паливно-мастильних матеріалів	0,102	2	4	4	2	2	2,8	0,285
Валютний ризик при здійсненні ЗЕД	0,091	2	3	3	2	3	2,5	0,227
Досить сильні конкуренти	0,145	3	5	4	4	4	4	0,582
Посилення екологічних норм для виробничих підприємств	0,127	2	4	4	4	4	3,5	0,445
Разом	1						27,5	3,557

Джерело: складено автором

Додаток 3

Пропонована модель системи управління іміджем ПрАТ «Рошен»



Джерело: складено автором