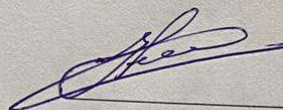


МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економічної безпеки та митної справи
Кафедра економіки, підприємництва та економічної безпеки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА
на тему «Особливості управління інвестиційними проектами в
підприємницькій діяльності»
за матеріалами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
II курсу, групи ПТМ – 21-1
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність
освітня програма «Економіка
та управління проектами
в підприємницькій діяльності»



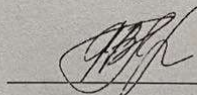
Науменка Олександра
Олексіївна

Науковий керівник



Калач Ганна
Миколаївна
к.е.н., доцент

Керівник освітньо-
професійної програми



Гурочкіна Вікторія
Вікторівна, д.е.н.,
професор

Допущено до захисту за рішенням
кафедри економіки, підприємництва та
економічної безпеки,
протокол від 28.11.2022 № 6

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та економічної безпеки



Слюсарєва Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2023

Регистрація № 49 15.01.2023 О.Н.
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата)

Результат захисту 72 (НС) 02.01.23 _____
(оцінка) (дата)

Голова ЕК: _____ Кіндзерський Ю.В., д.е.н.
(підпис)

Заступник голови ЕК Лазебник Л.Л. _____ Лазебник Л.Л., д.е.н., проф.
(підпис)

Члени комісії: Бодров В.Г. _____ Бодров В.Г., д.е.н., проф.
(підпис)
Гурочкіна В.В. _____ Гурочкіна В.В., д.е.н., професор
(підпис)

Секретар комісії,
провідний фахівець
кафедри економіки, підприємництва та
економічної безпеки

Секретар

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1. Якість випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 25	14		
2. Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 5	4		
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	4		
4. Рецензент	від 0 до 5	4		
5. Передзахист (якість та повнота представлення матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	від 1 до 10	7		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	33		
ОЦНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Дановість	від 0 до 10	5		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	20		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	9		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	39		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	72		

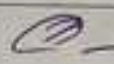
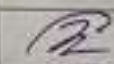
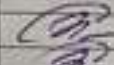
ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

ЄКТС

Завдання перекладення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голова, членів комісії, секретаря, (підпис)
72	C	4	19.02.2019	
Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою		
90-100	A	5 (відмінно)		
80-89	B	4 (добре)		
70-79	C	3 (задовільно)		
60-69	B			
50-59	E			
35-49	CX	2 (незадовільно)		

кондитерська фабрика «Рошен». Розділ 3. Рекомендації щодо підвищення
реалізації інвестиційних проектів на підприємстві ПрАТ «Рошен»
стандартний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	30.11.2021р.	
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2022 р.	
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	06.04.2022 р.	
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	28.05.2022р.	
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	30.08.2022р.	
6.	Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику	04.10.2022 р.	
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	07.11.2022 р.	
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	14.11.2022 р.	
9.	Попередній захист дипломної роботи	28.11.2022р.	
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	18.01.2023р.	
11.	Рецензування дипломної роботи	20.01.2023р.	
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	20.01.2023р.	
13.	Захист дипломної роботи	07.02.2023р.	

Дата видачі завдання 30 листопада 2021 р.

Керівник випускної
кваліфікаційної (дипломної) роботи 

Калач Ганна
Миколаївна, к.е.н.,
доцент

Керівник освітньо-
професійної програми 

Гурочкіна Вікторія
Вікторівна,
д.е.н., професор

Завдання до виконання отримав
уваж вищої освіти 

Наumenko Олександр
Олексійович

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ.....	
1.1. КОНЦЕПЦІЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
1.2.ВИДИ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ. ВИЗНАЧЕННЯ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ.....	
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТА ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»».....	
2.1. ЗАГАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»».....	
2.2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»».....	
РОЗДІЛ 3. РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «РОШЕН».....	
3.1. ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПІДВИЩЕННЯ КОНДИТЕРСЬКОЇ ФАБРИКИ ПРАТ «РОШЕН» В УМОВАХ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ.....	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Інвестиційна діяльність відіграє виключно важливу роль у розвитку підприємства, забезпечуючи відтворювальні процеси та сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності. Реалізацію інвестиційних проектів забезпечує інноваційний розвиток окремих підприємств та економіки в цілому, дозволяє знайти можливості для досягнення стратегічних цілей в умовах обмежених ресурсів та часу. Крім цього, інвестиційні проекти як інструмент здійснення інвестиційної діяльності виступають засобом ефективного розміщення тимчасово вільних коштів суб'єктів господарської діяльності, що суттєво підвищує їхню значущість в економічній системі. При цьому здійснення інвестиційної діяльності потребує комплексного та системного підходу, що свідчить про актуальність обраної теми та обумовлює необхідність вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду, проведення досліджень та відповідних методичних розробок.

Широке коло питань, пов'язаних з управлінням інвестиційними проектами, знайшло відображення у працях відомих учених: В.П. Попов, В.П. Семенов, І. І. Мазур, В. Д. Шапіро та Н.Г. Ольдерогге. У той же час враховуючи динамічний розвиток практики інвестиційного менеджменту доцільним є подальше дослідження згаданої теми.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування комплексу заходів щодо підвищення ефективності управління інвестиційними проектами у сфері кондитерської промисловості. Для досягнення поставленої мети в роботі було виконано такі завдання:

- досліджено сутність інвестиційного проекту;
- здійснено організаційно-економічний аналіз діяльності ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- проведено SWOT аналіз зовнішнього оточення підприємства;
- здійснено аналіз основних тенденцій розвитку кондитерського ринку;
- визначено слабкі сторони та рекомендації щодо стратегічного розвитку.

Об'єктом дослідження є проектна діяльність ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», управління інноваційними проектами підприємств.

Предметом дослідження є особливості управління проектом на різних стадіях життєвого циклу на прикладі ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», методичні підходи до управління інвестиційними проектами у кондитерської промисловості.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в тому, що розроблені в роботі пропозиції та рекомендації щодо проектних робіт можуть бути застосовані в практиці багатьох інших фірм.

Інформаційна база. Теоретичною і методичною базою написання роботи є навчальні джерела, монографічна і періодична література із обраної теми. Практична частина роботи виконана на базі внутрішньої документації ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ

1.1. Концепція проектного управління діяльності підприємства

Концепція проектного управління підприємством набуває дедалі більшої популярності на нинішньому етапі розвитку світового господарства, враховуючи гнучкість такого підходу до менеджменту. На вітчизняних підприємствах проектне управління зазвичай застосовувалося у таких сферах як інновації чи проектування, оскільки проект тлумачився як набір документів, що регламентують створення певного об'єкта. На нинішньому етапі та у вітчизняній науці та практиці все частіше можна зустріти ширші визначення поняття "проект", що пов'язано водночас із ширшим освоєнням іноземної наукової думки, а також запровадженням проектного управління у практику українських компаній.

Термін "проект" пов'язане з латинським "projectum" яке, походить від пари слів "pro" та "jacere" і в перекладі означає "закинутий уперед". Проектна діяльність означає план дій для вирішення цілей, що означає майже теж саме змісту цього поняття [1, с. 332].

У науковій літературі існує велика кількість підходів до визначення поняття "проект", що має різне трактування у різних сферах життєдіяльності. Поняття проект може трактуватися як план, метою якого є суттєве нововведення. Також проект це - сукупність обмежених у часі заходів, метою реалізації яких є досягнення визначеного результату [1, с. 335].

Також у зарубіжній практиці, проект визначають як синонім підприємства. Зокрема, проект це - як підприємство з початково встановленими цілями, досягнення яких означає завершення проекту.

Проект також розглядається як завдання, яке стоїть перед суб'єктом господарської діяльності, шляхи вирішення якої визначаються початковим станом підприємства.

Проаналізувавши всі вище наведені поняття, можна назвати, що існують відмінності, але спільною рисою є визначення ключовим критерієм проекту

націленості на результат, а також існування обмежень (часто в бюджеті та часі) для його досягнення.

Головна риса проекту це одиничний характер та неповторність у часі. На думку І. І. Мазур, В. Д. Шапіро та Н.Г. Ольдерогге робить його таким, що не відноситься до стандартної операційної (виробничої або торгової) діяльності. У той час як операційна діяльність є циклічною та необмеженою у часі, проект продовжується лише протягом періоду, достатнього для досягнення його мети.

Однією з найпоширеніших сфер використання проектів є інвестиційна діяльність. На сьогоднішній день активізація інвестиційної діяльності є одним із важливих для українських підприємств завдань, оскільки залучення фінансових ресурсів для забезпечення досягнення цілей, які дозволять отримати стратегічні переваги, є передумовою розвитку бізнесу та, збільшення економічного потенціалу країни [2, с. 112].

Також, для того щоб бізнес розвивався, потрібно не лише фінансові ресурси, а і правильне та ефективне вкладення. Головним завданням менеджерів, потрібно знайти альтернативу інвестування, яка б мала максимальну віддачу, при мінімальній затраті. При цьому до уваги повинні братися всі, а не лише явні витрати інвестора, що робить актуальною проблему формування якісного інструментарію управління інвестиційними проектами як ключових категорій інвестменеджменту [6, с. 83].

«Бюджетний кодекс України, має визначення поняттю інвестиційного проекту на національному рівні, все ж таки дає розуміння цієї економічної категорії. Інвестиційний проект це - комплекс заходів, визначених на основі національної системи цінностей та завдань інноваційного розвитку економіки та спрямованих на розвиток окремих галузей, секторів економіки, виробництв, регіонів, виконання яких здійснюється з використанням коштів державного та/або місцевих бюджетів або шляхом надання державних та/або місцевих гарантій» [7].

Закон України "Про інвестиційну діяльність" наводить сутність поняттю "інвестиційний проект", як комплекс заходів (організаційно-правових, управлінських, аналітичних, фінансових та інженерно-технічних), що визначені

на підґрунті національної системи цінностей та завдань інноваційного розвитку національної економіки, що мають за мету спрямування на розвиток окремих галузей, секторів економіки, виробництв, регіонів, виконання яких здійснюється суб'єктами інвестиційної діяльності з використанням цінностей відповідно до положень цього закону лише досягнення загальнонаціональних цілей, а й розвиток окремих підприємств [15].

На думку В.П. Попов, В.П. Семенов розглядають інвестиційний проект як сукупність обмежених у часі взаємозалежних заходів щодо розміщення коштів підприємства для отримання прибутку, проте сукупність інвестиційних проектів, що мають фінансування та керуються спільно, називається інвестиційною програмою.

Автор книги «Інвестиційний менеджмент» В.Г. Федоренко наводить поняття інвестиційного проекту стисліше - як письмовий документ, що фіксує мету, методи її досягнення, включає характеристику об'єкта інвестування, а також економічне обґрунтування інвестицій [8, с. 103].

Проаналізувавши всі наведені поняття вище, можна дійти висновку, що інсує дві різні думки тлумачення сутності інвестиційний проект. Перший, дещо простіше, проект зв'язаний з сукупністю документів, який містить головну частину (опис) і розрахунок економічних показників інвестиційної діяльності.

Другий, має більш широке поняття, інвестиційний проект – це дії інвестора, головна мета яких отримання доходів від вкладення фінансових ресурсів в ідеї інших суб'єктів господарювання (або диверсифікацію власної діяльності).

На мою думку, гармонійно та влучно наведено поняття у методології управління проектами тлумачення інвестиційного проекту як комплекс заходів, що характеризуються послідовністю, націленістю на досягнення кінцевої мети та нерегулярністю, що реалізуються для забезпечення отримання кінцевого результату в умовах лімітування часу та фінансових ресурсів.

Інвестиційний проект це - системно-обмежений комплекс заходів, документообігу та робіт, в результаті яких очікується економічний результат у вигляді зростання прибутку інвестора. через те, що він дозволяє поєднати різні

підходи так дав визначення поняттю автор книги «Сучасні підходи до визначення сутності понять "інвестиції" та "інвестиційний проект»» Ткачук І.І.

Інвестиційний проект має низку характерних рис, основними серед яких є: [13, с. 217]

- чітко сформульовані цілі, які мають забезпечуватись у певних технічних, економічних, соціальних чи правових умовах;
- звязки між цілями, завданнями та заходами, що виконуються в рамках проекту;
- координація та контроль за ходом реалізації інвестиційного проекту;
- чітко визначені у проектній документації терміни старту та фінішу проекту;
- ресурсні обмеження;

Інвестиційні проекти пов'язані зі значними ризиками, тому що вони передбачають вкладення великих фінансових ресурсів у діяльність, яка інша від основної, на великий термін. При цьому кошти, що інвестуються, вивільняються з обороту підприємства, що обумовлює існування значного впливу інвестиційних проектів на фінансові результати та майнове становище інвесторів.

Також, ще одна риса інвестиційних проектів, що свідчить про високі ризики їх здійснення: подібна діяльність зазвичай необоротна. Для цього і потрібно ретельно все прораховувати не лише з погляду привабливості проекту, а й те як впливає інвестиційна діяльність на фінансовий стан підприємства. Отже, детального обґрунтування інвестиційних проектів потенційними одержувачами коштів необхідне, оскільки наявність незакритих питань ускладнить ухвалення рішення інвесторами [14, с. 43].

Кожен успішний проект проходить декілька послідовних, кожна з яких має за мету успішне досягнення його цілей. Життєвий цикл проекту можна описати у вигляді рисунку, як сукупність трьох етапів: початкового, проміжного та фінального (рис. 1.1).

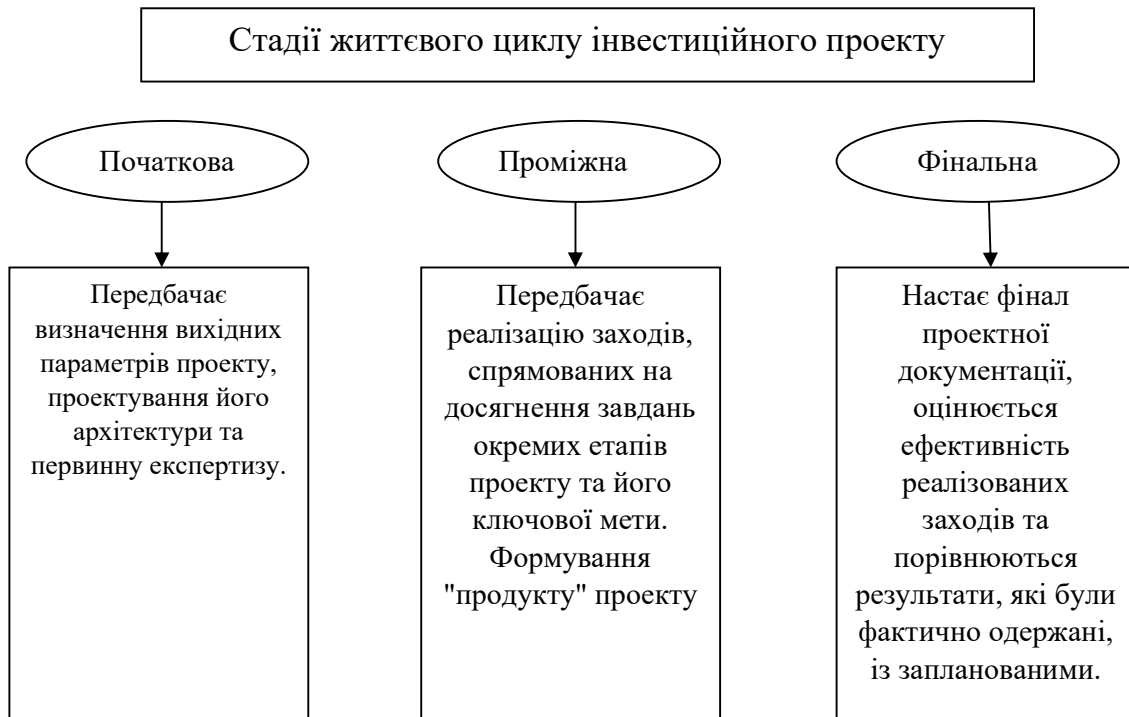


Рис. 1.1. Стадії життєвого циклу інвестиційного проекту

Перша стадія - формулювання вихідних параметрів, розробка та експертиза. Етап формулювання це генерування ідей, яким чином можуть бути досягнуті цілі, яких необхідно досягти в результаті процесу. Також, потрібно визначити конкретні заходи, які дозволять виконати важливі завдання. На стадії розробки наявна основа набуває рис реального проекту, причому кожна первинна теза або пропозиція підлягають ретельному аналізу з економічного, комерційного, технічного, соціального та інших критеріїв [10, с. 293].

Реалізація заходів щодо досягнення мети проекту це – проміжна стадія. Проміжна стадія створює "додану вартість" проекту, вона створює "продукт".

Формальне закінчення проекту – це фінальна стадія. На ній проходить фіналізація проектної документації, оцінка ефективності реалізованих заходів та порівняння результатів, які були фактично одержані, із запланованими [10, с. 115].

Отже, на сьогоднішній день, проектне управління у сфері інвестування набуває все більшої популярності. Тому що, цей інструмент є гнучким, маневреним, а його цільовий характер є ефективнішим в умовах перманентного

обмеження фінансових ресурсів та необхідності оперативно впроваджувати інновації.

1.1. Види та класифікація інвестиційних проектів. Визначення оцінки результативності інвестиційних проектів

Інвестиційні проекти є різноманітними за своєю класифікацією. У науковій літературі існує дуже багато підходів до класифікаційних критеріїв. Так, до найпоширеніших класифікаційних ознак, представлених у наукових працях багатьох учених, відносять: клас проекту, його тривалість, масштаб, склад учасників, значимість, статус, сфера [10, с. 131] (рис. 1.2.)

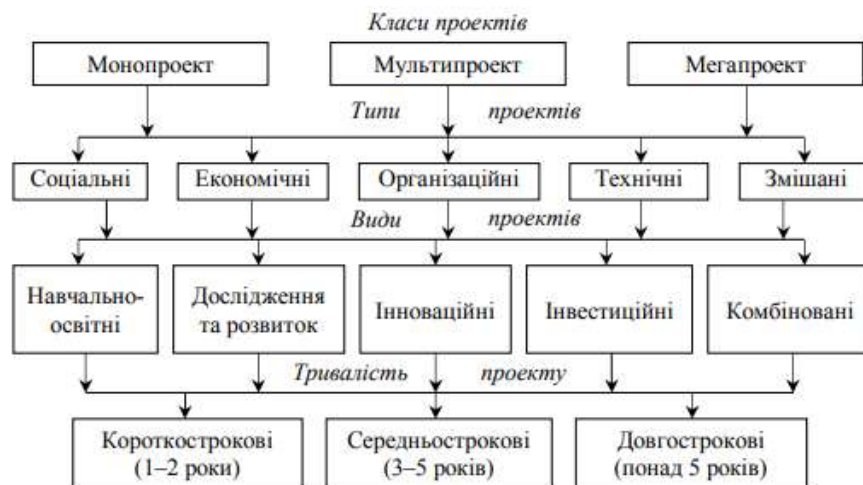


Рис 1.2. Підходи до класифікації інвестиційних проектів

Так, за класом проектів виділяють: [10, с. 305]

- монопроекти - проекти, націлені на досягнення цілей за одним напрямом діяльності підприємства;

- мультипроекти - проекти, які є міжгалузевими та дозволяють досягти цілей у кількох сферах діяльності підприємства;

- мегапроекти – проекти, які охоплюють усі напрямки діяльності підприємства.

За складом учасників інвестиційні проекти можна класифікувати як: [10, с. 303]

- регіональні, учасниками якого є підприємства одного регіону;

- міжрегіональні – учасники такого інвестиційного проекту представляють декілька регіонів;

- національні – проекти, що передбачають участь представників більшості регіонів країни;
- міжнародні - проекти, що передбачають участь представників різних країн.

За тривалістю проектів вони поділяються на: [10, с. 300]

- короткострокові - термін реалізації менше 3 років;
- середньострокові – тривалість від 3 до 5 років;
- довгострокові – тривалість понад 5 років.

Крім цього, інвестиційні проекти можна класифікувати за їх значимістю:[10, с. 298]

- корпоративні – проекти, які мають значення лише для одного підприємства;
- галузеві проекти – проекти, реалізація яких передбачає отримання переваг для галузі в цілому;

Всі ознаки мають доповнюючий характер, тобто і той же проект можна оцінювати за всіма ознаками що представлені вище. Якщо, характеризувати проект по ознакам, що описані вище, можна надати розгорнуту інформацію про цілі та умови реалізації проекту.

Відмітивши класифікаційні ознаки, можна детально охарактеризувати окремі типи проектів.

Організаційні проекти - головна мета, реалізація певного заходу, що впливає на його репутацію. Основними характеристиками організаційних проектів є: 1) Неможливе визначення результатів проекту; 2) Чітка регламентація термінів проекту; 3) можливість зміни бюджету у його реалізації.

Економічні проекти це - передача підприємства у приватну власність, впровадженням системи внутрішнього аудиту. Реалізація економічних проектів зазвичай пов'язані докорінні зміни для підприємства.

Економічні проекти мають за головну ціль покращення фінансових результатів підприємства, але головна мета складається на самому старті, проте в процесі може зазнати змін [10, с. 111]

Соціальні проекти - проекти, орієнтовані на поліпшення соціальних умов для підприємства. Їх риса, це неможливість раніше визначити результати реалізації, оскільки реакція працівників на нововведення може бути несподіваною [10, с. 117]

Інноваційні проекти це – низка заходів щодо реалізації нововведень на підприємстві або їх розробкою та освоєнням для подальшої комерціалізації. Такі проекти мають дуже значний ступінь ризику, оскільки високою є ймовірність негативної реакції ринку впровадження нововведень [6, с. 32].

Загалом класифікація інвестиційних проектів пов'язана насамперед вимогами систем менеджменту, оскільки умовний їх поділ на групи дозволяє сформувати певні алгоритми управління, які можуть застосовуватися для кожної з них. У той же час, незалежно від того, про який тип інвестиційного проекту йдеться, кожен з них націлений на досягнення певного результату в умовах обмеженості ресурсів і часу, а також пов'язаний з низкою ризиків, які необхідно враховувати при прийнятті відповідних управлінських рішень [6, 137].

У системі інвестиційного управління велику роль займає оцінка ефективності інвестиційних проектів. Вона здійснюється підприємством, що виконує інвестиційний проект, для формування інвестиційної документації, прийняття відповідних рішень, так і потенційними інвесторами у процесі прийняття рішень щодо вкладення коштів [4, с. 227].

Тому виходячи з цього, портфель інвестиційних проектів є досить широким, і його застосування дозволяє комплексно їх проаналізувати. Якісний та точний розрахунок показників ефективності проекту грає важливу роль для учасників інвестиційної діяльності.

Для інвесторів оцінка ефективності проекту – основа для ухвалення рішення про здійснення інвестицій. Враховуючи ті характеристики інвестиційних проектів, що були розглянуті вище (високий рівень ризику, незворотність), такі обчислення здійснюються дуже ретельно та з використанням усіх існуючих методик [9, с. 453].

У науковій літературі представлені дві групи показників, що використовуються для оцінки інвестиційних проектів: статичні (які не

змінюються у часі) та динамічні (що враховують фактор зміни вартості грошей у часі) [9, с. 489].

Головним індикатором, що використовується для оцінки інвестиційних проектів, є рентабельність. У разі коли інвестиції здійснюються в необоротні активи, розрахунок рівня рентабельності їх використання здійснюється за формулою:

$$P_{ioa} = \text{ЧП} / \text{ОАсер} \quad (1.1)$$

де P_{ioa} – рентабельність інвестицій в оборотні активи, %;

ЧП- чистий прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства після оподаткування;

ОАсер = середня вартість оборотних активів у період реалізації інвестиційного проекту.

Відокремлено зазначений показник не дасть уявлення про рівень ефективності інвестицій у оборотні активи. У той самий час за умови зіставлення цих показників щодо різних (альтернативних) проектів, чи різних стадій одного проекту, можна отримати інформаційну базу до ухвалення відповідних управлінських рішень.

Основний критерій ефективності інвестиційного проекту є рівень прибутковості вкладеного капіталу, він є темпом його приросту, який дозволяє покрити інфляційні коливання за термін реалізації проекту, знизить ризик вкладення коштів у реалізацію бізнес-ідеї. Тому, для того щоб оцінити інвестиційну привабливість проекту, до уваги беруться показники його ефективності.

Як зазначалося вище, у процесі оцінки ефективності проектів використовуються статичні та динамічні показники. Обчислення простої норми прибутку здійснюється за такою формулою:

$$\text{НВП} = \text{ЧП} / \text{ОІП} * 100 \quad (1.2)$$

де НВП - проста норма прибутку від інвестиційного проекту, %;

ЧП – чистий прибуток;

ОІП – обсяг початкових інвестицій у проект;

Також можна розрахувати період окупності інвестиційного проекту за формулою:

$$ПО_{п} = ОІ_{п} / ЧП \quad (1.3)$$

Наведені показники є досить важливими, тому що, затверджуючи своє рішення, інвестор вибирає ті рішення, що дають максимальну прибутковість та мінімальний період окупності.

Отже, інвестори отримують можливість зробити висновок, на основі зіставлення показників для різних проектів, яка з усіх інших пропозицій є найпривабливішою, також проект, що матиме схильний менший період окупності. Також, окрім цих факторів, беруть також за увагу початкові витрати на реалізацію проекту, тобто здатність інвестора взяти в ньому участь, умови повернення вкладених коштів та отримання доходу, наявність менш ризикових можливостей використовувати вільні кошти.

На сьогоднішній день, інструментарій оцінки інвестиційних проектів постійно розширюється, тому що змінюються умови ведення бізнесу, які потребують застосування більш складних і комплексних методик.

Попри все, головним залишається, отримання чіткої та достовірної інформаційної бази, яка використовується у обчисленнях.

Висновки до розділу 1

1. У науковій літературі існує велика кількість визначень поняття "проект", яке пов'язане з використанням цього терміну у різних сферах діяльності. Узагальнюючи всі наведені підходи, можна навести, що їх спільна риса це націленість на результат, а також існування обмежень (часто в бюджеті та часі) для його досягнення.

2. Однією з найпоширеніших сфер використання проектів є інвестиційна діяльність. Узагальнення поданих підходів дає підстави зробити висновок про можливість виділення двох векторів тлумачення сутності інвестиційних проектів. Перший пов'язує проект із сукупністю документів, в яких міститься описова частина та показники економічних показників інвестиційної діяльності. Другий підхід це - інвестиційний проект як сукупність дій інвестора з метою

отримання доходів від вкладення фінансових ресурсів в ініціативи інших суб'єктів господарювання.

3. Інвестиційний проект має ряд характерних рис: наявність конкретних цілей та існування взаємозв'язку між ними та реалізованими завданнями, зафіксовані терміни старту та фінішу проекту.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТА ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»

На сьогоднішній день кондитерський ринок України є висококонкурентним та насиченим. Більшу частину продукції виробляють та реалізують 5-10 кондитерських компаній. В наступні декілька років рівень концентрації українського кондитерського ринку підвищуватиметься, оскільки головною передумовою розвитку галузі є удосконалення виробництва, що потребує значних капітальних інвестицій, які є непосильними для дрібних кондитерських виробників.

Підприємство, яке було обрано для дослідження ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Його було засновано 22.10.1992 та внесено в реєстр 30.12.1994.

ПрАТ включає в себе Київську, Кременчуцьку (Полтавська область) та дві Вінницькі кондитерські фабрики, масло-молочний комбінат "Бершадьмолоко", Литинський племзавод (обидва – Вінницька область), Угорську кондитерську фабрику та Клайпедську кондитерську фабрику (Литва). Ключовий співвласник групи - відомий український бізнесмен і політик, президент України Петро Олексійович Порошенко [17].

На «Київській кондитерській фабриці «ROSHEN» на сьогоднішній день працює близько 800 чоловік. Продуктивність досягає приблизно 100 т. продукції на добу.

На підприємстві використовується якісне обладнання вітчизняних, так і закордонних виробників. Виробництво орієнтоване на виготовлення солодоців (тортів, тістечок, кексів, мармеладу, пастили, зефіру, печива та крекерів, а також коробкових цукерок «Київ Вечірній»). Найпопулярніші торти це - «Київський» і «Празький», але також є і новинки - «Наполеон Рошен», «Медовик Рошен» [17].

Головна мета підприємства, це – перероблення продукції підприємства в вироби масового споживання, для того щоб отримати максимальний прибуток, при мінімальних затратах, та збільшити обсяги реалізації [17].

Предмет діяльності - виготовлення кондитерських виробів (шоколаду та цукристих кондитерських виробів; какао, сухарі, печиво, пироги, тістечка тривалого зберігання; хліб та хлібобулочні вироби).

Організаційно-правова форма господарювання: приватне акціонерне товариство.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має в наявності обладнання для моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень. Спеціалісти на підприємстві займаються розробкою технологій та запуском якісних кондитерських виробів. Вироби, що представлені на ринку вироблені за найсучаснішими методами та технологіями. Продукція підприємства широко популярна в Україні та по всьому світу [17].

В результаті дослідження діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», було проаналізовано сильні та слабкі сторони, які зображені на рис. 2.1.

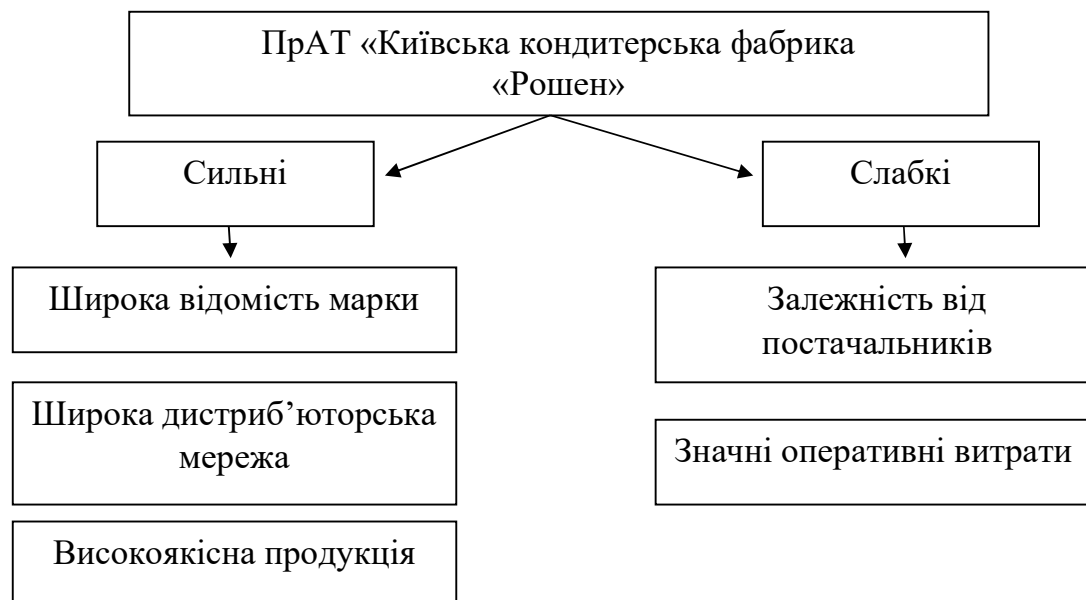


Рис 2.1. Сильні та слабкі сторони ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Головні постачальники ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [17]:

- ТМ «NEMIROFF», ТМ «Златогор», ТМ «Французький бульвар»
- швейцарська компанія Taloca – какао-боби;
- «Bears» (Київ), «Етол-Україна» (Борислав Львівської обл)
- Полтавський цукрозавод – цукор;

Стратегічні цілі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»:

- 1) перше місце на ринку України
- 2) покращити якість продукції
- 3) збільшення асортименту продукції
- 3) відкриття нових ринків збуту

До рейтингу ТОП-100 кондитерських компаній світу у 2019 році потрапили 3 українські виробники: Кондитерська Корпорація ROSHEN (22-е місце), Кондитерська компанія АВК (38-е місце) та Виробниче об'єднання «Конті» (62-е місце).

Метою оцінювання фінансового стану та тенденцій розвитку підприємства за 2018-2020 рр. є збільшення його рентабельності. Аналіз фінансового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» проводиться за наступними показниками в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Аналіз показників фінансового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» 2018 - 2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 від 2018 року		2020 від 2019 Року	
				абсол. знач	В %	абсол. Знач	В %
Дохід (виручка) від реалізації				96749	26	168724	36

продукції (товарів) без ПДВ, тис грн	373344	470 093	638 817				
---	--------	---------	---------	--	--	--	--

Продовження Таблиці 2.1

Собівартість реалізованої продукції (товарів), тис грн.	318238	393 995	556 236	75757	24	162241	41
Валовий прибуток, тис грн..	55106	76 098	82 581	20992	38	6483	9
Інші операційні доходи, тис грн.	2582	6 768	1 840	4186	162	-4928	-73
Інші операційні витрати, тис грн.	11283	35 072	42 247	23789	210	7175	20
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис грн.							
- прибуток	11887	7 678	6 939	-4209	-35	-739	-10
- збиток	0	0	0				
Чистий, тис грн.							
- прибуток	11125	8 330	5 257	-2795	-25	-3073	-37
- збиток	0	0	0				
Рівень рентабельності, %	2,98	1,78	0,82	-1,2	-40	-0,96	-54
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн.	701294	583172	1871142	-118122	-17	1287970	221
Фондовіддача	1,88	1,24	2,93	-0,64	-34	1,69	136

Джерело: таблицю сформовано на основі даних [16, 17]

В результаті проведених розрахунків, було визначено, що собівартість реалізованої продукції, має позитивну тенденцію. Показник в 2020-му році збільшився на 41%, на відміну від 2019, з цього робимо висновок, що збільшились витрати на виробництво основного виду продукції.

Також варто звернути увагу на те, що собівартість реалізованої продукції у 2019-2020рр. зросла швидше, ніж чистий дохід від реалізації продукції тих

самих років, що, негативно впливає на темпи росту (приросту) прибутку. Зменшення показника валового прибутку на з 38% у 2019р. на 9% 2020-му році, говорить нам про неефективну діяльність виробничих підрозділів підприємства.

Фондовіддача це показник, який демонструє ефективність використання основних засобів підприємства. Показник показує, на скільки продукції вироблено та скільки надано послуг на кожен гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби. З розрахунків видно, що показник має тенденцію до збільшення, що свідчить про ефективність використання основних засобів.

Результати аналізу показників фінансового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» 2018 - 2020 рр., зображені на рис 2.2 - 2.7.



Рис. 2.2 - Динаміка зміни доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів) рентабельності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018 – 2020 рр.

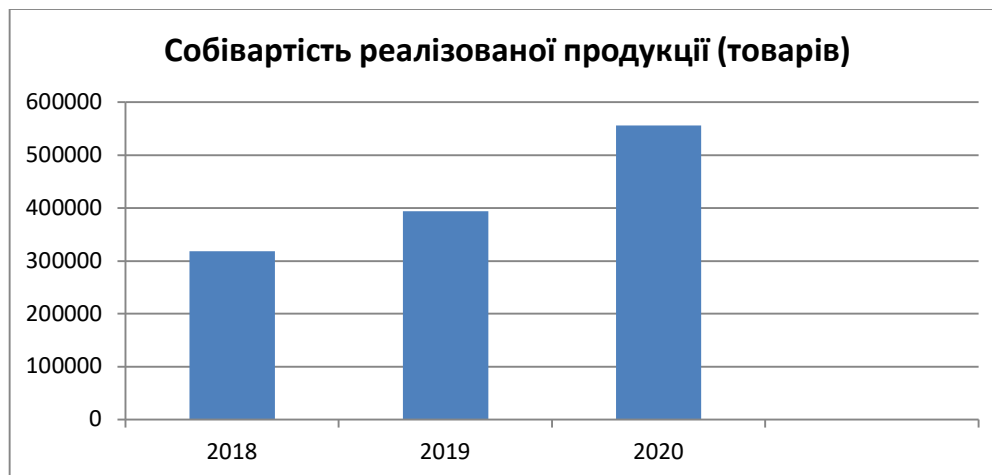


Рис 2.3 - Динаміка зміни собівартості реалізованої продукції (товарів) ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018 - 2020 рр.



Рис 2.4 - Динаміка зміни валового прибутку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018 - 2020 рр.

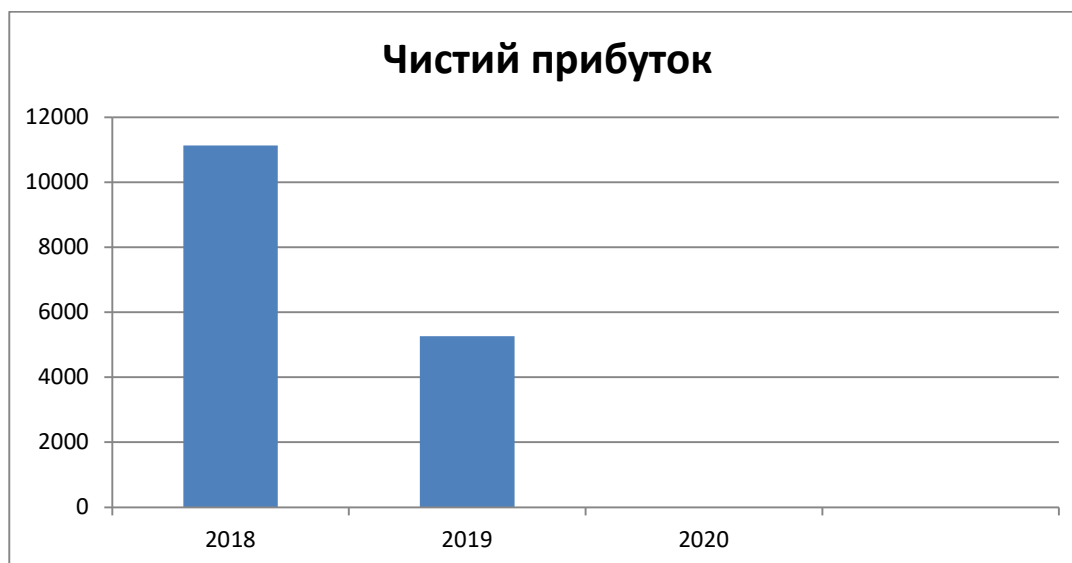


Рис 2.5 - Динаміка зміни чистого прибутку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018 - 2020 рр.



Рис 2.6 - Динаміка зміни рівня рентабельності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018 - 2020 рр.

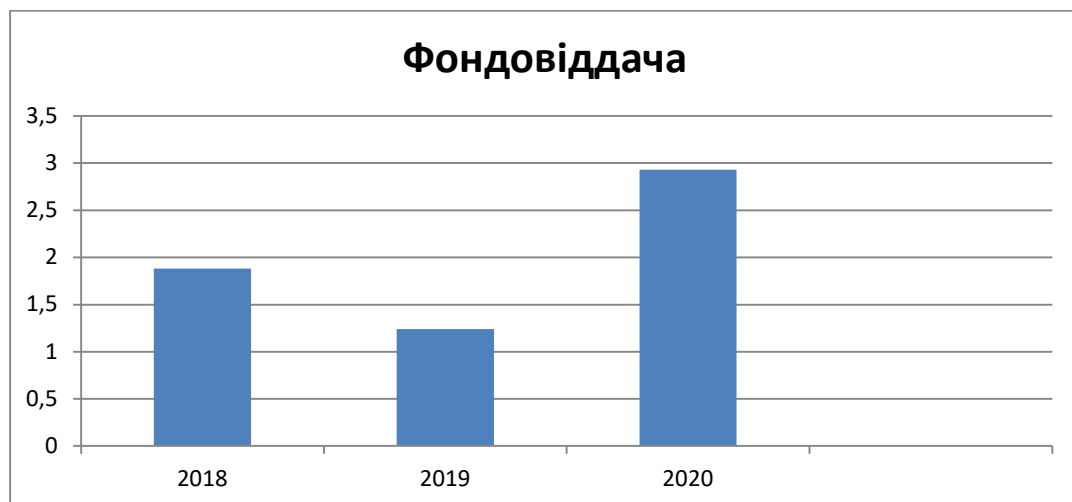


Рис 2.7 - Динаміка зміни показника фондовіддачі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018 - 2020 рр.

Прибуток показує абсолютний ефект діяльності підприємства без урахування використаних при цьому ресурсів, тому його слід доповнити таким показником, як рентабельність. Рівень рентабельності - це відносний показник прибутковості, що характеризує ефективність фінансової та господарського діяльності підприємства [16].

Також, щоб краще розуміти асортимент продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018 - 2020 рр. було складено *Таблицю 2.2.*

Таблиця 2.2

Асортимент товарної продукції ПрАТ "Київська кондитерська фабрика
"Рошен" 2018-2020рр.

№	Група асортименту	Вид продукції	Кількість позицій товарів
1.	Шоколад	ROSHEN LoungeBar ROSHEN Classic ROSHEN Elegance Традиційний шоколад Шоколадні набори	26
2.	Цукерки в коробці	Шоколадні цукерки	16
3.	Цукерки на вагу	Цукерки вафельні Шоколадні Глазуровані Цукерки неглазуровані Желейні	64
4.	Батончики	Батончики шоколадні Батончики вафельні	5
5.	Карамель	Фасована Вагова	26
6.	Вафельна продукція	Вагові Фасовані Вафельні	27
7.	Печиво, крекер	Печиво фасоване Крекер фасований Печиво вагове Крекер ваговий	31
8.	Торти	«Chocolissimo» «Cremolino» «Золоті Ворота Рошен» «Київський» «Грильяжний Рошен» «Трюфель Рошен» «Золотий ключик» «Наполеон»	12

Джерело: таблицю сформовано на основі даних [17]

Новинками останнього року стали: торти «Chocolissimo», «Cremolino», «Золоті Ворота Рошен»; карамель «MILKY-NUTTY», «Taffy Berry»; вафельні цукерки «Johnny Krocker Milk», праліне «Don Sesamo». Загальний обсяг виробництва продукції досягає 450 тисяч тон на рік.

На основі аналізу за трьома основними сегментами кондитерського ринку (борошняні вироби, шоколад та шоколадні вироби, цукристі вироби) можливо констатувати, що в кожному з них за обсягами продажу лідирує компанія «Roshen» рис. 2.8.



Рис 2.8 - Структура виробників на ринку борошняних кондитерських виробів у 2019 р.

Для аналізу рентабельності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було розраховано такі показники, що відображено у таблиці 2.3:

1. Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн., який розраховується за формулою [15]:

$$B = \frac{(ЧД - ПРДО)}{ЧД} \quad 2.1.$$

Для обраного підприємства розрахунок витрат на 1грн буде мати вигляд:

$$B_{2018} = \frac{(373344 - 11)}{373344} = 0,97 \text{ тис, грн.}$$

$$B_{2019} = \frac{(470\,093 - 7678)}{470\,093} = 0,98 \text{ тис, грн.}$$

$$B_{2020} = \frac{(638\,817 - 6939)}{638\,817} = 0,99 \text{ тис, грн.}$$

2. Рівень рентабельності активів підприємства, який розраховується за формулою[15]:

$$P_a = \frac{\text{ВП(ПРДО, ЧП)}}{A} * 100\%$$

Для обраного підприємства рівень рентабельності активів підприємства матиме вигляд:

$$P_{a2018} = \frac{55106}{991724} * 100\% = 5,55\%$$

$$P_{a2019} = \frac{76\,098}{1\,399\,516} * 100\% = 5,44\%$$

$$P_{a2020} = \frac{82\,581}{3\,001\,846} * 100\% = 2,75\%$$

3. Рівень рентабельності власного капіталу, який розраховується за формулою [15]:

$$P_{вк} = \frac{\text{ВП(ПРДО, ЧП)}}{\text{ВК}} * 100\%$$

Для обраного підприємства рівень рентабельності власного капіталу матиме вигляд:

$$P_{вк2018} = \frac{55106}{537961} * 100\% = 10,24\%$$

$$P_{вк2019} = \frac{76\,098}{549\,086} * 100\% = 13,86\%$$

$$P_{вк2020} = \frac{82\,581}{887\,416} * 100\% = 9,3\%$$

4. Рівень рентабельності основного капіталу підприємства, який розраховується за формулою [15]:

$$P_{ок} = \frac{\text{ВП(ПРДО, ЧП)}}{\text{ОК}} * 100\%$$

Для обраного підприємства рівень рентабельності основного капіталу матиме вигляд:

$$P_{ок2018} = \frac{55106}{537961 + 33656} * 100\% = 9,64\%$$

$$Рок2019 = \frac{76\,098}{549\,086 + 30499} * 100\% = 13,13\%$$

$$Рок2020 = \frac{82\,581}{887\,416 + 23\,454} * 100\% = 9\%$$

Таблиця 2.2

Показники рентабельності діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018 - 2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019 від 2018 року	2020 від 2019 року
Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу, тис грн.	0,97	0,98	0,99	0,01	0,01
Рівень рентабельності активів підприємства, %	5,55	5,44	2,75	-0,11	-2,69
Рівень рентабельності власного капіталу підприємства, %	10,24	13,86	9,3	3,62	-4,56
Рівень рентабельності основного капіталу підприємства, %	9,64	13,13	9	3,49	-4,13

Джерело: таблицю сформовано на основі даних [17]

Показники рентабельності характеризують відносну прибутковість, чи прибутковість, що вимірюється у відсотках до витрат чи ресурсів. Вони відображають ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямків діяльності (виробничої, підприємницької, інвестиційної), окупність витрат і т. д [15].

Найбільш повно, порівняно з прибутком, рентабельність характеризують остаточні результати господарювання, тому її величина показує співвідношення

з наявними або спожитими ресурсами. Їх використовують для оцінки діяльності підприємства і як інструмент в інвестиційній політиці і ціноутворенні [3, с. 187].

Проаналізувавши дані таблиці можна зробити висновок, що витрати підприємства зберігали тенденцію стабільності на протязі останніх двох років. Разом з цим показники рентабельності активів підприємства, власного капіталу і основного капіталу аналогічно з попереднім показником зберігали тенденцію зменшення протягом 2018 - 2020 рр.

Отримані результати відображені у графічному вигляді рис. 2.9.

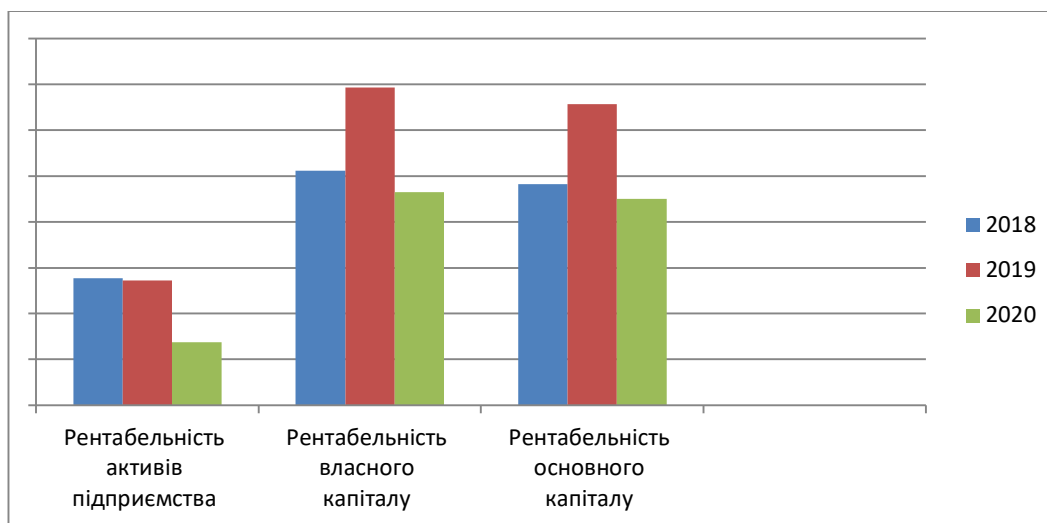


Рис. 2.9 - Динаміка зміни основних показників рівнів рентабельності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018 - 2020 рр.



Рис. 2.10 - Динаміка зміни витрат в розрахунку на 1 грн. чистого доходу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018 - 2020 рр.

Щоб охарактеризувати фінансовий стан підприємства застосовуються також абсолютні та відносні показники, які являють собою відносні показники фінансового стану. Аналіз фінансових коефіцієнтів полягає в порівнянні їх значень з базисними величинами, а також у вивченні їх динаміки за кілька років. Для даного підприємства було обрано такі показники, що відображено в таблиці 2.3:

1. Коефіцієнт поточної ліквідності, який розраховується за формулою [5]:

$$K_{пл} = \frac{Па}{Пз}$$

Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» розрахунок коефіцієнту поточної ліквідності буде мати вигляд:

$$K_{пл2018} = \frac{92601}{222298} = 0,42$$

$$K_{пл2019} = \frac{133\,380}{488\,646} = 0,27$$

$$K_{пл2020} = \frac{319\,491}{1\,051\,565} = 0,3$$

2. Коефіцієнт платоспроможності, який розраховується за формулою [5]:

$$K_{плат} = \frac{ВК}{ПЗ + ДЗ}$$

Коефіцієнт платоспроможності для обраного підприємства матиме вигляд:

$$K_{плат2018} = \frac{537961}{222298 + 33656} = 2,1$$

$$K_{плат2019} = \frac{887\,416}{488\,646 + 23\,454} = 1,73$$

$$K_{плат2020} = \frac{1\,892\,673}{1\,051\,565 + 57\,608} = 1,7$$

3. Коефіцієнт фінансової незалежності, який розраховується за формулою [5]:

$$K_{фн} = \frac{ВК}{П}$$

Коефіцієнт фінансової незалежності для обраного підприємства матиме вигляд:

$$K_{\text{фн}2018} = \frac{537961}{793915} = 0,68$$

$$K_{\text{фн}2019} = \frac{887\,416}{1\,399\,516} = 0,63$$

$$K_{\text{фн}2020} = \frac{1\,892\,673}{3\,001\,846} = 0,63$$

4. Коефіцієнт фінансової заборгованості підприємства, який розраховується за формулою [5]:

$$K_{\text{заб}} = \frac{\text{ПЗ} + \text{ДЗ}}{\text{А}}$$

Коефіцієнт фінансової заборгованості для обраного підприємства матиме вигляд:

$$K_{\text{заб}2018} = \frac{222298 + 33656}{793915} = 0,32$$

$$K_{\text{заб}2019} = \frac{488\,646 + 23\,454}{1\,399\,516} = 0,37$$

$$K_{\text{заб}2020} = \frac{1\,051\,565 + 57\,608}{3\,001\,846} = 0,37$$

Таблиця 2.3

Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018 - 2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019 від 2018 року	2020 від 2019 року
Коефіцієнт поточної ліквідності підприємства	0,42	0,27	0,3	-0,15	0,03
Коефіцієнт платоспроможності підприємства	2,1	1,73	1,7	-0,37	-0,03
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,68	0,63	0,63	-0,05	0

Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,32	0,37	0,37	0,05	0
--------------------------------------	------	------	------	------	---

Джерело: таблицю сформовано на основі даних [17]

Зробивши висновки з таблиці 2.3, можна сказати, що коефіцієнт поточної ліквідності підприємства зменшився в 2019-му році на 0,15, але всерівно збільшився на 0,03 в 2020-му році відповідно до попередніх показників. Можна зауважити, що коефіцієнт у всіх трьох досліджуваних роках є не нижчим нормативного значення ($K_{пл2018}=1>0,42$; $K_{пл2019}=1>0,27$; $K_{пл2020}=1>0,3$), про це можна говорити, що підприємство в змозі покривати свої зобов'язання.

Коефіцієнт платоспроможності підприємства має напрям на зниження показника на 0,03 в 2020-му році. Важливо зазначити, що показник не є в межах норми в 2019 та 2020рр. ($K_{плат}>2$), що свідчить про те, що підприємство не платоспроможне.

Коефіцієнт фінансової незалежності підприємства зменшився на 0,05 в 2019-му році в порівнянні з 2018 роком, проте в 2020-му залишився сталим на 0 в порівнянні з 2019м роком. Нормативне значення цього показника від 0,4 до 0,6. Показник не знаходиться в межах норми, що свідчить про те, що підприємство не здатне фінансово себе забезпечити.

Коефіцієнт фінансової заборгованості збільшився на 0,05 в 2019-му році, але залишився сталим на 0 в 2020-му, що свідчить про те, що велика частина активів підприємства фінансується за рахунок власних коштів.

Результати аналізу та зміни динаміки фінансових коефіцієнтів відображено в рисунку 2.11.

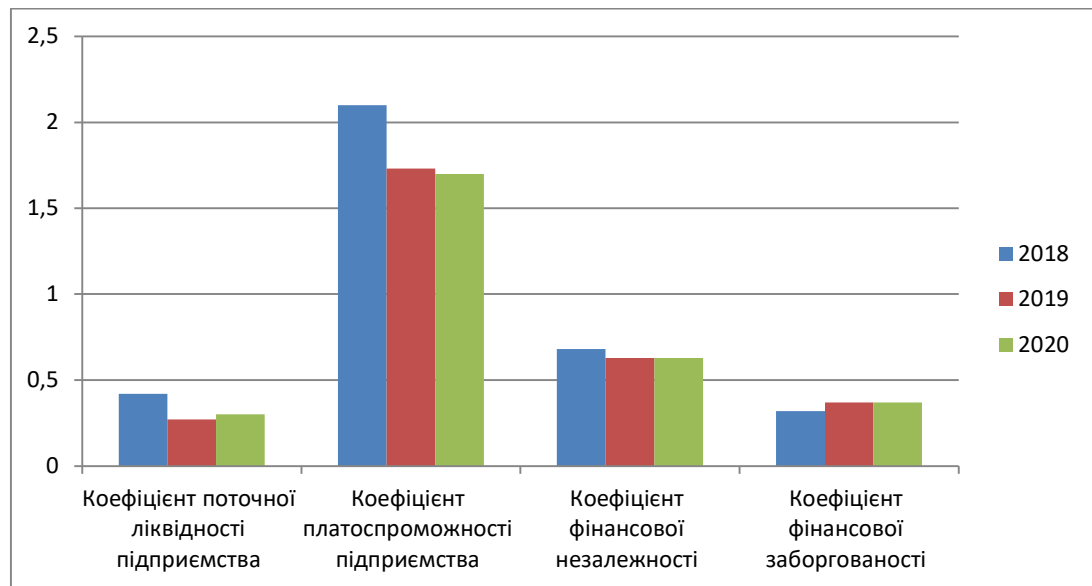


Рис. 2.11. - Динаміка зміни основних фінансових коефіцієнтів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018 - 2020 рр.

Аналіз фінансових коефіцієнтів є складовою частиною фінансового аналізу, який являє собою велику область дослідження.

Отже, враховуючи результати проведеного аналізу основних економічних показників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можна визначити, що його загальний фінансовий стан характеризується як позитивний.

2.2. Аналіз системи управління проектами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Питання забезпечення сталості розвитку, а також організації проектної діяльності вирішує ПрАТ «Рошен». Крім того, до реалізації різноманітних проектів можуть долучатися зацікавлені сторони: акціонери та інвестори, громадські і благодійні організації, підприємства, профспілки, засоби масової інформації.

За час своєї діяльності в компанії сформувався колектив професіоналів, досвід та компетенції, яких дають можливість виконувати проекти будь-якої складності. Усі співробітники володіють значним досвідом та знаннями у своїй галузі, по цій причині відповідальності та якості виконання для компанії знаходиться на першому місці. Компанія повністю володіє про всі чинні нормативно-правові акти та технічні нормативи, які дозволяють знайти

оперативні рішення при виникненні будь-яких нестандартних ситуаціях під час виконання робіт.

На сьогоднішній день ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є сучасним проектним інститутом, надійним та передбачуваним партнером, який має всі конкурентні переваги для того, щоб ефективно працювати на кондитерському ринку.

Для того, щоб оцінити особливості здійснення проектної діяльності компанії варто оцінити її потенціал, який відображається у наявності достатнього капіталу, кваліфікованих кадрів, організацією виробництва, а також станом попиту та пропозиції на ринку. У зв'язку з цим варто провести SWOT-аналіз для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» , який дозволить виокремити його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища організації методом
SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока цінова конкурентноспроможність 2. Сприятлива економічна і соціально - економічна ситуація для виходу на нові ринки. 3. Висококваліфікований менеджмент. 4. Замкнений цикл виробництва солодощів 5. Зручне розташування підприємства в транскордонному регіоні.	1. Велика залежність від закордонних постачальників обладнання та матеріалів. 2. Залежність від вартості валюти.
Можливості	Загрози
1. Розширення ринків збуту за рахунок зростання ринку 2. Зниження цін на ресурси 3. Збільшення кількості споживачів за рахунок рекламних та маркетингових заходів. 4. Надходження великих замовлень 5. Вихід конкурентів із галузі	1. Нестабільність збуту 2. Поява у конкурентів нових технологій 3. Збої у поставках сировини та матеріалів 4. Політична нестабільність 5. Негативні зміни валютного курсу

--	--

Рис. 2.1 – Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища організації методом SWOT-аналізу

Виходячи з результатів SWOT-аналізу, можна констатувати що у компанії є сильні сторони. Можна порекомендувати певні стратегії з позиціонування сильних сторін підприємства та можливостей. Для того, щоб компанії чітко позиціонувати на ринку, потрібно враховувати також і слабкі сторони, тільки тоді можна гарантувати підприємству конкурентні переваги. Наприклад, низька вартість продукції, плюс гарантія кращої якості і надійності дозволять зафіксувати власні позиції на ринку, або навіть вдосконалити їх.

Враховуючи особливості проектної компанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» можна зробити висновок що для того, щоб досягти цілей компанії потрібно збільшити обсяги виробництва з врахуванням інноваційних технологій, створити відповідну службу маркетингу та дилерську мережу, оновити технічне забезпечення та розширити ринки збуту.

На сьогоднішній день аналіз діяльності прямих конкурентів показує, що сьогодні на ринку не можна виділити компанії, які мали б суттєві переваги. В цілому слід відмітити, що конкурентна політика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має свої переваги перед іншими компаніями, вона себе зарекомендувала як надійний партнер, що працює взаємовигідно та на довгостроковий період. Основні перевагами «Рошен» у місті Київ є велика кількість заводів по виробництву, магазинів для збуту.

ПрАТ «Рошен» на сьогодні здійснила безліч інвестиційних проектів, серед них проект будівництва молочного комбінату для кондитерського концерну "Рошен".

Будівництво молочного комбінату у м. Вінниці для кондитерського концерну Рошен. Основна продукція заводу - сухе молоко, сухі вершки, молоко, що згущує молоко, молочний жир. Ці продукти використовуються для кондитерської промисловості.

Проект було здійснено "з нуля", тобто у чистому полі. Компанія Мілеста в цьому проекті виступала як Керуюча компанія. Було виконано проектування –

технологічного розділу, будівельної частини, 3D моделювання. Після цього було організовано будівництво, монтаж обладнання, пуско-налагодження та запуск.

Також великим інвестиційним проектом ПрАТ «Рошен» було відкриття у 2011р. плавучого фонтану. Побудований в руслі річки Південний Буг біля острова Фестивальний (Кемпа) фонтан ROSHEN став єдиним в Україні і найбільшим у Європі плаваючим фонтаном. В Історії України це перший соціально-культурний проект такого масштабу, який було виконано за гроші приватної компанії.

Також корпорація «Рошен» стала меценатом першого сучасного театру в Києві. Урочисте відкриття, на якому корпорація Roshen передала громаді міста Києва символічний ключ від Театру на Подолі, відбулось у жовтні 2017 року. На церемонію відкриття прибули президент, мер, відомі театральні режисери та актори.

На підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» запроваджена наступна схема управління проектами Рисунок 2.2.

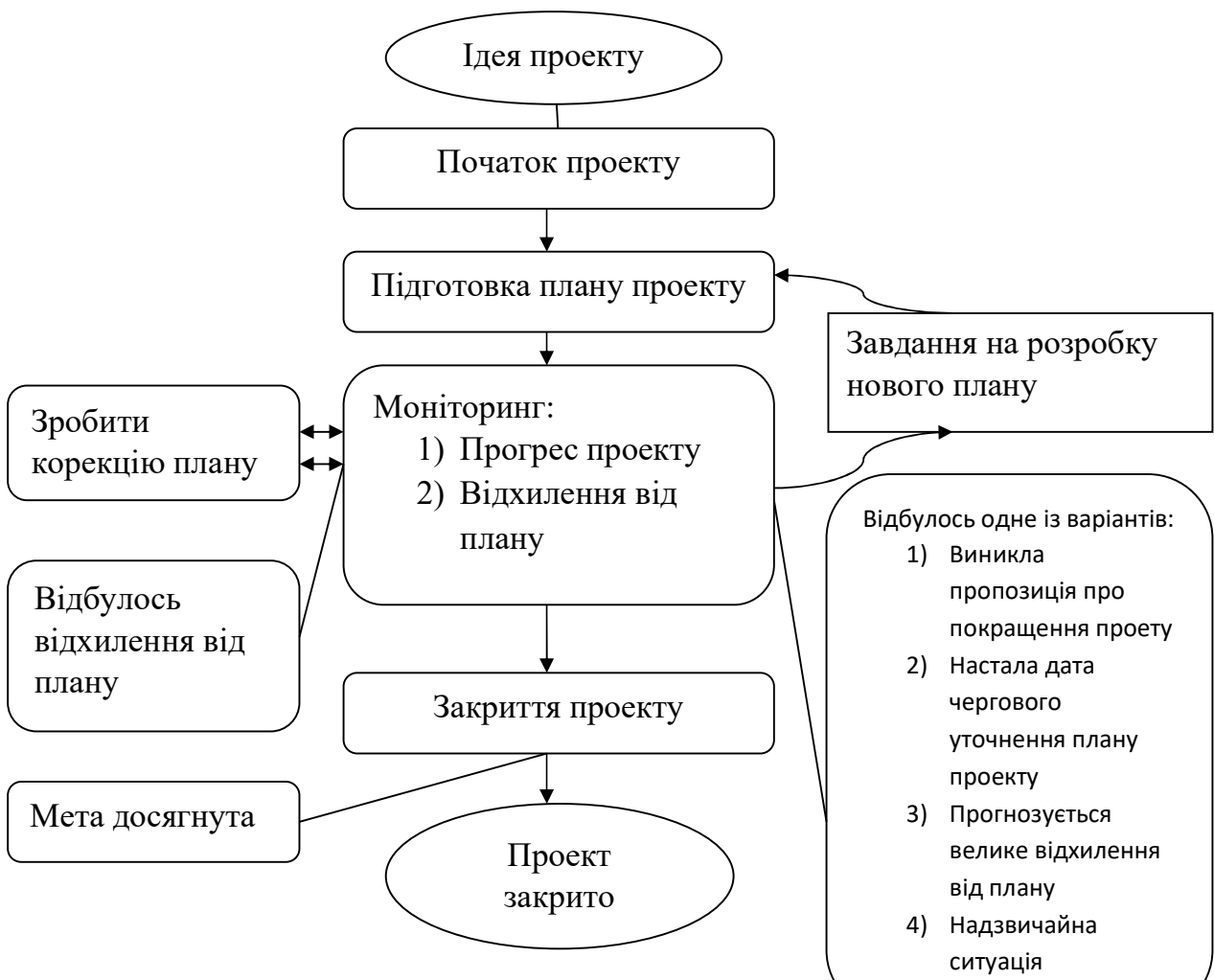


Рис. 2.2. - Схема управління проектами на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Успіх управління проектами на ПрАТ «Рошен» забезпечується виконанням наступних умов:

- визначеність цілей та завдань проекту, критеріїв приймання його результатів;
- наявність плану проекту;
- доступність необхідної кількості ресурсів усіх типів;
- виконання робіт з проекту відповідно до плану;
- скоординованість робіт з проекту та їх спрямованість на досягнення конкретних цілей проекту;
- досягнення кінцевого результату проекту, що опосередковується досягненням запланованих проміжних результатів;
- відповідність кінцевих результатів проекту очікуванням замовника, вимогам технічного завдання, існуючим стандартам.

"ROSHEN" займає сильну позицію на ринку шоколаду і може обрати стратегію експансії та конкурентну стратегію лідера. Стратегію лідера можуть обирати фірми, які мають значну частку на ринку та стійке фінансове становище. Вони лідирують через механізми рухомих цін, високу якість товарів, систематичні нововведення, систему розподілу та просування, тобто через усі елементи маркетингової діяльності [17].

Також компанії можна розробити власне виробництво сировини, щоб менше залежати від постачальників і можливо, зменшити собівартість продукції. Приміром, можна налагодити цехи з виробництва цукру. Можна збільшити асортимент продукції, наприклад, розробивши нові види цукерок і шоколаду. Можна здійснити стратегію диверсифікації і виробляти види продукції, не пов'язані з кондитерською промисловістю, виступати спонсором спортивних чи

культурних подій, влаштовувати акції, відкрити фірмові магазини. Це покращить імідж фірми.

Оскільки марка дуже відома в Україні, є можливість розширення корпорації за рахунок приєднання до неї дрібніших і менш відомих фірм.

Висновок до розділу 2.

В результаті дослідження діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», було проаналізовано сильні сторони - широка відомість марки, широка дистриб'юторська мережа, високоякісна продукція, та слабкі сторони: залежність від постачальників, значні оперативні витрати.

В результаті проведених розрахунків, було визначено, що собівартість реалізованої продукції, має позитивну тенденцію. Показник в 2020-му році збільшився на 41%, на відміну від 2019, з цього робимо висновок, що збільшились витрати на виробництво основного виду продукції.

Також, проаналізувавши таблицю показників рентабельності, робимо висновок, що витрати підприємства зберігали тенденцію стабільності на протязі останніх двох років. Разом з цим показники рентабельності активів підприємства, власного капіталу і основного капіталу аналогічно з попереднім показником зберігали тенденцію зменшення протягом 2018 - 2020 рр.

Отже, враховуючи результати проведеного аналізу основних економічних показників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можна визначити, що його загальний фінансовий стан характеризується як позитивний.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «РОШЕН»

3.1. Особливості інвестиційної політики та шляхи їх підвищення кондитерської фабрики ПрАТ «РОШЕН» в умовах сучасного розвитку економіки.

Швидке поширення системних методів управління інвестиційними проектами пов'язане з розвитком комп'ютерних технологій, які дають можливість поряд з мережевими методами управління використовувати інші комплексні підходи, орієнтовані на електронну обробку інформації. Поява четвертого покоління комп'ютерів та новітніх інформаційних технологій суттєво розширила можливості управління проектами та запровадження новітніх інвестиційних інструментів.

Під інвестиційною політикою підприємства розуміється комплекс теоретичних рішень та практичних дій і заходів, що здійснюються підприємством в межах завдань його розвитку та визначеної інвестиційної ідеології і забезпечують вигідне вкладання власного, залученого та позикового капіталу в об'єкти інвестування з метою забезпечення прибутковості (дохідності) господарюючого суб'єкта або досягнення інших позитивних результатів в майбутньому. Тобто, інвестиційна політика являє собою складну систему управління інвестиціями, що є сукупністю взаємопов'язаних і взаємозалежних видів інвестиційної діяльності, які визначають частку реінвестованого прибутку, структуру і масштаби інвестиційних вкладень з урахуванням пріоритетних напрямів їх використання з метою забезпечення розвитку і розширення діяльності підприємства, нарощування виробничих потужностей, впровадження інновацій і, в цілому, збільшення доходу та отримання інших позитивних ефектів [1, с. 267].

Інвестиційна політика являє собою частину загальної фінансової стратегії підприємства. Вона полягає у виборі і реалізації найбільш ефективних форм реальних і фінансових інвестицій з метою забезпечення високих темпів розвитку підприємства та постійного зростання його ринкової вартості.

Основною метою інвестиційної політики підприємства є створення оптимальних умов для вкладання власного, позикового та іншого капіталу, що забезпечить прибутковість (доходність) та розширення економічної діяльності суб'єкта господарювання, створення конкурентних переваг чи досягнення інших цілей. У світовій практиці виділяють п'ять основних цілей інвестиційної політики, які може обирати конкретне підприємство [9, с. 123]:

- 1) виробничо-технологічні цілі, що спрямовані на розширення та удосконалення виробництва продукції підприємства;
- 2) господарсько-економічні цілі, досягнення яких підвищить ефективність діяльності підприємства (досягнення запланованих економічних результатів з мінімумом витрат);
- 3) науково-технічні цілі, що пов'язані з необхідністю інтенсифікації виробництва і прискорення науково-технічного прогресу;
- 4) соціальні цілі, що забезпечують підвищення добробуту та продуктивності праці персоналу підприємства;
- 5) екологічні цілі, досягнення яких забезпечить найменший негативний вплив на навколишнє природне середовище.

Для того, щоб розробити інвестиційну політику підприємства необхідно дотримуватися наступних принципів: спрямованість інвестиційної політики; урахування інфляції та фактора ризику; економічна обґрунтованість інвестицій; формування оптимальної структури портфельних і реальних інвестицій; вибір надійних і більш дешевих джерел та методів фінансування інвестицій [11].

Проведемо аналіз інвестиційної політики Кондитерської корпорації «Рошен». Найпершим та найголовнішим напрямком інвестиційної політики є економічна ситуація в країні та світі, а також від цілей, яких підприємство хоче досягнути шляхом вкладання коштів. Так, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» являється виробником на кондитерському ринку, що являє

собою перспективну та розвиваючу галузь. У 2019 р. світовий імпорт кондитерської продукції з цукру (код HS 1704) склав 11,1 млрд дол. США. Протягом останніх чотирьох років обсяг імпорту зростав в середньому на 4% щорічно. Обсяг споживання кондитерських виробів демонстрував середньорічні темпи зростання на рівні 2,1%. Ураховуючи те, що попит на кондитерські вироби залежить від рівня доходу споживачів, то можна вважати, що найвищим показником споживання солодоців на душу населення характеризуються країни Європи [17].

Для того щоб зараз отримати високу популярність на ринку виробників спонукає шукати нові підходи для отримання популярності серед споживачів. Даний процес відбувається у таких напрямках, як виробництво продукції з дотриманням усіх вимог громадських, екологічних, торговельних та інших організацій, виробництво продукції категорії «преміум», пристосування до нових норм законодавства та ін. Такі заходи потребують значних інвестиційних вкладень, що обумовлює необхідність ефективної та зваженої інвестиційної політики підприємств кондитерської галузі [9, с. 68].

Головні виробники кондитерських виробів на українському ринку є Кондитерська Корпорація «Рошен», Компанія «КОНТІ», Компанія «АВК», Корпорація «Бісквіт-Шоколад», Житомирська кондитерська фабрика «ЖЛ», Компанія «Nestlé» та Компанія «CraftFoods» [16].

Кондитерська Корпорація «Рошен» у рейтингу Candy Industry Top 100 входить у першу двадцятку.

Реальне інвестування це головна основа інвестиційної діяльності компанії Рошен. Єдиний правильний напрямок інвестиційної діяльності, що визначає високу роль управління реальними інвестиціями в системі інвестиційної діяльності підприємства являється реальне інвестування в наш час. Це пояснюється тим, що рівень розвитку та ступінь ліквідності фінансових активів підприємств, особливо цінних паперів, ще не надають можливості для раціонального та прибуткового розподілу інвестиційного капіталу не тільки внутрішніх, а й зовнішніх інвесторів за умов фінансової та економічної нестабільності в країні [18, с. 187-197].

Одним проектом реального інвестування виступає інвестиція в розмірі 3,2 млн. євро у Клайпедську кондитерську фабрику (Литва). Це перший етап інвестицій загальний обсяг яких оцінюється у суму близько 8 млн. євро. Інвестовані кошти були виділені на закупку та встановлення нових потужних ліній з випуску карамельної продукції а також на підвищення ефективності енергетичного господарства фабрики.

Також, масштабними проектами можна назвати відкриття нових фірмових магазинів. Так, у 2013 році компанія відкрила 10 фірмових магазинів на території України, та перший фірмовий магазин «Bonbonetti» у Європі. Також, по цей час компанія відкриває та модернізує нові фірмові магазини.

Загальні підприємства і спільне виробництво із вкладенням іноземних інвестицій це ще один напрямок інвестиційної діяльності компанії. Також, на підприємстві працюють висококваліфіковані робітники, тому що запроваджена активна політика по підвищенню кваліфікаційного рівня працівників. Підприємство стажує працівників за кордоном, проводить перепідготовку, для навчання й ознайомлення з досвідом організаційної діяльності фірм, підприємств, кооперативів, збору ділової інформації, участі в переговорах, виставках, аукціонах, установлення ділових контактів. Найближчі перспективи по розвитку підприємства зосереджені на прагненні розширення зовнішнього ринку, ідеальної якості продукції, подальшого збільшення обсягів продажів на вітчизняному ринку продукції, що відповідає потребам покупців, з метою підвищення прибутковості діяльності фірми [12].

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» потрібно покладатись на реальні інвестиції, тому що вони тісно пов'язані з виробничою діяльністю підприємств та спрямовані на створення умов для її здійснення. Найбільше підходить форма реального інвестування для компанії «Рошен» - вкладення в створення нових, реконструкцію і технічне переозброєння діючих підприємств. Отже, якщо компанія – інвестор, вкладає кошти, то вона збільшує свій виробничий капітал – основні виробничі фонди і необхідні для їх функціонування оборотні кошти.

Тому, можна навести алгоритм формування інвестиційної політики кондитерської корпорації «Рошен»: [17]

1. Формулювання програми. Потрібно визначити необхідність розвитку підприємства, відразу порахувати вигідні напрямки цього розвитку. Тому, найперше потрібно визначити, чи продукція, що випускається підприємством є конкурентоспроможною на ринку та користується попитом. Результат даного аналізу оформляється у вигляді бізнес ідеї, що спрямована на вирішення найбільш важливих для підприємства задач.

2. Розробка інвестиційних проектів. Цей етап передбачає збір та обробку інформації для удосконалення та поліпшення бізнес-ідеї. На цьому етапі приймається рішення щодо доцільності впровадження обраної інвестиційної програми.

3. Експертиза інвестиційної програми. На цьому етапі відбувається остаточний вибір інвестиційного проекту та оцінка його ефективності, ризиків та ресурсного забезпечення.

4. Здійснення програми. Наведений етап включає страхування реальних інвестицій, планування інвестицій, фінансове забезпечення, проектування, забезпечення реальних інвестицій, освоєння реальних інвестицій, моніторинг процесу освоєння реальних інвестицій, освоєння проектних потужностей.

5. Оцінка результатів інвестування. Даний етап проводиться як по завершенню програми в цілому, так і в процесі її виконання.

Для того, щоб вдосконалити та оптимізувати управління проектами на підприємстві, компанія «Рошен» інтегрувала комплексний проект впровадження ERP-системи IT-Enterprise в корпорації Roshen розпочато після перемоги у відкритому тендері. Тендер проходив навесні 2014 року, і ERP-система IT-Enterprise стала переможцем конкурсу, вигравши у кількох всесвітньо визнаних вендорів ERP-систем.

Мета проекту - побудова єдиної інформаційної системи для корпорації Roshen, уніфікація та оптимізація бізнес-процесів, підвищення ефективності операційного планування, гнучкості управління виробничими і логістичними ресурсами.

Об'єктом впровадження стала вся корпорація. На території України в проекті впровадження комплексної ERP-системи брали участь Київська кондитерська фабрика, Вінницька кондитерська фабрика і Кременчуцька кондитерська фабрики. Крім того, поетапне впровадження провадилося на кондитерській фабриці Bonbonetti Choco Kft. В Угорщині, а також в керуючому офісі корпорації в Києві, в логістичному центрі Roshen, центральному офісі Roshen в Казахстані, а також на підприємствах, що випускають продукцію під торговою маркою «Мрія».

В ході реалізації проекту впроваджувався повний функціонал комплексної системи управління бізнесом. На виробничих підприємствах корпорації склад завдань включав:

- технічну підготовку виробництва;
- управління виробництвом і завантаженням потужностей (від MPS до MES, в тому числі оптимальне оперативне планування);
- управління якістю у виробництві;
- управління запасами і закупівлями;
- управління завданнями логістики (управління запасами, транспортом);
- керування продажами;
- бухгалтерський і податковий облік;
- калькулювання планової і фактичної собівартості.

Завдяки запровадженню проекту ERP-рішення, вся корпорація Roshen перейшла на єдину корпоративну систему. Завдяки єдиній інформаційній платформі, на якій працюють підприємства корпорації, підвищилася прозорість і керованість бізнесу. Впроваджена ERP-система стала значним удосконаленням управлінського інструментарію в порівнянні з тим, що використовувалося раніше - безліч розрізнених інформаційних систем різного призначення без ефективного обміну інформацією.

Рекомендаціями для підвищення реалізації інвестиційних проектів на підприємстві ПрАТ «Рошен» виступатимуть наступні пункти:

- визначення основної мети і цілей проекту;
- залучення виконавців проекту;

- визначення необхідних обсягів та джерел фінансування;
- складання кошторису проекту, визначення термінів виконання і графіка його реалізації;
- розрахунок потреби у ресурсах (трудових, матеріальних та фінансових);
- забезпечення контролю виконання робіт та моніторинг проекту на всіх стадіях реалізації.

З метою подальшого розвитку та застосування в інвестиційній сфері управління проектами на підприємстві ПрАТ «Рошен» необхідно [17]:

- по-перше, щоб усі доступні методи та засоби управління інвестиційними проектами відповідали реальним вітчизняним умовам та вимогам здійснення спільних проектів транскордонного співробітництва;
- по-друге, підготувати спеціалістів з управління інвестиційними проектами, які здатні забезпечити цей процес на практиці, зокрема при реалізації спільних проектів транскордонного співробітництва;
- по-третє, сформувати ринок управління інвестиційними проектами як усвідомлену необхідність використання цього інструменту у керуванні змінами.

Після розгляду напрямів підвищення реалізації інвестиційних проектів на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» можна зробити висновок, що запропоновані заходи є прибутковими та ефективними для підприємства.

Отже, підсумовуючи вищенаведене, можна сказати:

1. Інвестиційна політика має за мету встановити пріоритетні напрями вкладення інвестицій, від яких залежить як підвищення ефективності самого підприємства, так і поліпшення економіки країни в цілому
2. Від реалізації інвестиційної політики залежать темпи соціально-економічного зростання, збалансованість і ефективність народного господарства.
3. Майбутній план ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» це максимізація прибутку. Для цього компанія використовує інвестиції у реальні об'єкти промисловості, за рахунок цього вона збільшує обсяг

виробництва, розширюючи виробничі потужності та оновлюючи асортимент, що дозволяє підвищити якість та конкурентоспроможність продукції і зберегти компанії лідируючі позиції на ринку кондитерських виробів.

ВИСНОВКИ

Посилена конкуренція на світовому ринку спонукає виробників кондитерської продукції шукати нові підходи для отримання популярності серед споживачів. Нині відбувається зростання світового кондитерського ринку. Головними драйверами розвитку солодкої промисловості виступають зростання загальної кількості населення на планеті та підвищення рівня доходів споживачів, що, в свою чергу веде до зростання обсягу витрат на споживання.

Інвестиційний проект, комплекс заходів, що характеризуються послідовністю, націленістю на досягнення кінцевої мети та нерегулярністю, що реалізуються для забезпечення отримання кінцевого результату в умовах лімітування часу та фінансових ресурсів. Інвестиційний проект має низку характерних рис, основними серед яких є: цільовий характер, створення органів координації та контролю за ходом реалізації інвестиційного проекту; наявність ресурсних обмежень та обмежень у часі. Життєвий цикл проекту передбачає проходження трьох стадій: початкової, проміжної та фінальної, що забезпечується детальною розробкою самого проекту та його поступову реалізацію з високим ступенем контролю.

В наукових працях існує безліч підходів до визначення інвестиційний проект, тому вони є різноманітними. До найпоширеніших класифікаційних ознак належать: клас проекту, його тривалість, масштаб, склад учасників, значущість, статус, сфера.

Дослідження в роботі проводились по матеріалах ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» - українського виробника кондитерських виробів. Основною статтею виробництва підприємства є шоколад, який забезпечує найбільшу статтю доходів підприємства.

В результаті дослідження діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», було проаналізовано сильні сторони - широка відомість марки, широка дистриб'юторська мережа, високоякісна продукція, та слабкі сторони: залежність від постачальників, значні оперативні витрати.

Також було проведено розрахунки, та визначено, що собівартість реалізованої продукції, має позитивну тенденцію. Показник в 2020-му році збільшився на 41%, на відміну від 2019, з цього робимо висновок, що збільшились витрати на виробництво основного виду продукції.

Можна зробити висновки, що витрати підприємства зберігали тенденцію стабільності на протязі останніх двох років. Разом з цим показники рентабельності активів підприємства, власного капіталу і основного капіталу аналогічно з попереднім показником зберігали тенденцію зменшення протягом 2018 - 2020 рр.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на ринку вже давно і отримувани підприємством прибутки свідчать, що підприємство твердо стоїть на ринку, про те що є певна довіра сегменту споживачів. Тому, роблячи висновок, що їх досвід допоможе уникнути непередбачених та безпідставних рішень, які могли б привести до провалу діяльності компанії. Тому підприємству необхідно продовжувати працювати в тому ж темпі, але при цьому враховувати потреби сучасного споживача.

Отже, щоб підвищити рівень організації діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» були запропоновані такі заходи:

- розширення асортименту випуску продукції (випуск новорічних наборів);
- стимулювання маркетингової діяльності підприємства в провідних ЗМІ;
- заохочення потенційних покупців за рахунок проведення акцій, заходів.

Загалом, на мою думку, такий план є раціональним з огляду на те, що він передбачає одночасність виконання заходів окремих етапів, а його отримання сприятиме ефективності реалізації інвестиційних проектів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».