

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Бізнес технології та економіки
(повне найменування факультету)
Бізнес та управління
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Управління стратегічним розвитком
(назва теми)
в умовах ТРАП Київська кондитерська
фабрика "Рошен".

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи БТЕ-7313.м

Спеціальності 076 Підприємництво
(код і найменування спеціальності)
та торівби

Освітня програма (спеціалізація)
Економіка підприємства

Гметінь Т.Т.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Жайнік О.М.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Карченко А.В.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес технологій та економіки
Кафедра Бізнес та управління
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 076 Підприємництво та маркетинг
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Економіка підприємства
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Бірю
Лікаченко А.М.

« _____ » _____ 20 _____ року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Іменим Іменим Іванівим

(ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Управління стратегічним розвитком в умовах ІІІТ Київська кондитерська фабрика "Юніон"

керівник проєкту (роботи) к.р.н., доц. Крайнік О.М.

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 03 » жовтня 20 24 року № 395

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 10 грудня 2024 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Законодавчі та нормативні акти, наукова література, статистична звітність ІІІТ "Юніон"

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні та методичні засади управління стратегічним розвитком господарювання; Аналіз розвитку економічної діяльності підприємства ІІІТ "Київська кондитерська фабрика "Юніон". Рекомендації щодо удосконалення системи управління стратегічним розвитком суб'єкта господарювання ІІІТ "Київська кондитерська фабрика "Юніон".

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	приймає виконавця завдання
1, 2, 3	к. е. н. доц. Крайнік О. М.		<i>Крайнік</i>

7. Дата видачі завдання « 09 » вересня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Прим.
1.	Вибір наукових джерел і закріплення завдань	20. 09. 24.	
2.	Виконання першого розділу	15. 10. 24	
3.	Виконання другого розділу	05. 11. 24	
4.	Виконання третього розділу	19. 11. 24	
5.	Зодання на кваліфікацію і оформлення-консультації	03. 12. 24.	

Студент(ка)

Тіма
(підпис)

Тіма Тіма
(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

Крайнік
(підпис)

Олена Крайнік
(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломний проект: 115 с., 9 рис., 23 табл., 51 джерел

Об'єкт дослідження: ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

Мета та завдання дослідження. Мета дипломної роботи є дослідження методичних та теоретичних підходів до формування системи управління стратегічним розвитком суб'єкта господарювання та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

У відповідності з метою дослідження в роботі треба вирішити такі завдання: розкрити теоретичні та методичні засади стратегічного планування підприємствами; провести аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства на прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»; сформулювати рекомендації з удосконалення системи управління стратегічним розвитком суб'єкта господарювання.

Предмет і об'єкт дослідження. Предметом дослідження є принципи, методи, завдання та практичні аспекти формування системи стратегічного планування підприємств. Об'єктом дослідження і базою експериментальної перевірки результатів дослідження є ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Для вирішення поставлених завдань і проведення досліджень у дипломній роботі треба використати статистичні та експертні методи, ситуаційний аналіз і логічне моделювання системи стратегічного планування підприємством.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	9
1.1 Сутність та завдання управління стратегічним розвитком суб'єкта господарювання	9
1.2 Методи управління стратегічним управління розвитком суб'єкта господарювання.....	15
1.3 Види стратегій та підходи до їх розробки.....	24
Висновок до другого розділу.....	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН».....	30
2.1 Загальна характеристика економічної діяльності підприємства.....	30
2.2 Аналіз фінансових та економічних показників діяльності підприємства.....	36
2.3 Аналіз системи стратегічного управління підприємства.....	54
Висновки до другого розділу.....	
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН».....	63
3.1 Шляхи вдосконалення складових системи управління стратегічним розвитком суб'єкта господарством.....	63
3.2 Рекомендації щодо покращення системи управління стратегічним розвитком суб'єкта господарством.....	67
3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	70
Висновок до третього розділу.....	

ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах економіка України характеризується нестабільністю, що значно ускладнює діяльність підприємств на внутрішньому ринку. Підвищується рівень невизначеності та ризику, через що підприємствам необхідно своєчасно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, визначати чіткі стратегічні орієнтири та зосереджувати зусилля на досягненні довгострокових конкурентних переваг. Світова практика демонструє, що використання системи моніторингу й аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів дозволяє виявляти можливості, загрози, сильні та слабкі сторони підприємства. Ця інформація слугує основою для коригування стратегічних цілей, вибору оптимальних шляхів і методів їх реалізації.

Виявлені в результаті аналізу можливості та загрози щодо підприємства, а також його сильні та слабкі сторони слугують інформаційною основою для встановлення та корегування стратегічних цілей, шляхів та методів їх досягнення. На жаль, вітчизняні виробники, наштотуючись на проблему забезпечення конкурентоспроможності, практично не використовують створений закордонними фірмами інструментарій стратегічного управління. Практика показала, що без реорганізації системи управління підприємством на принципах стратегічного планування, вижити, а тим більше успішно працювати в сучасних умовах неможливо. Охоплюючи всю систему суспільного відтворення — виробництво, розподіл, обмін і споживання, — стратегічне планування перетворилось в головну рушійну силу суспільного відтворення.

У сучасних умовах без впровадження стратегічного планування, яке охоплює всі аспекти суспільного відтворення — виробництво, розподіл, обмін і споживання, — підприємства не здатні не лише успішно функціонувати, а й виживати. Стратегічне планування є набором дій і рішень, спрямованих на досягнення цілей організації, а також інструментом для прийняття

управлінських рішень, впровадження інновацій і забезпечення адаптації до змін.

Сучасний ринок вимагає від підприємств гнучких систем стратегічного управління, що дозволяють оцінювати тенденції, прогнозувати їх вплив і формувати стратегії, спрямовані на досягнення визначених цілей. Актуальність цієї теми зумовлена зростанням потреб споживачів, активізацією конкуренції, швидким розвитком технологій і важливістю інтелектуальної праці.

Вибір стратегій розвитку залежить від постійного моніторингу зовнішнього середовища, оцінки альтернативних можливостей і врахування ризиків. Це обумовлює необхідність глибокого дослідження теоретичних і практичних підходів до формування стратегічного управління підприємством.

Формування стратегії розвитку і правильний вибір довгострокових пріоритетів для підприємства не може відбуватися окремо від чинників зовнішнього середовища, що швидко змінюються.

При цьому прогнозування ринкових тенденцій та оцінка їх впливу на діяльність підприємства як зараз, так і в майбутньому мають виконуватися за допомогою максимально простих інструментів, які заощаджують час на прийняття рішень, а побудована в результаті стратегія розвитку має бути максимально обґрунтованою, враховувати різні альтернативні можливості і сприяти досягненню головних цілей підприємства.

З огляду на це особливої актуальності набувають питання формування стратегій розвитку та їх вибору для підприємств з урахуванням сучасних ринкових тенденцій. Вагомий внесок у вирішення проблеми формування та вибору стратегій розвитку підприємств зробили вітчизняні і зарубіжні науковці, такі як І. Ансофф, О. Грищенко, О. Виханський, В. Гончаров, Н. Климаш, І. Максименко, В. Пономаренко, Т. Степанова, А. Стрікланд, О. Ткаченко, А. Томпсон, А. Турило, Р. Фатхутдинов, А. Фахрутдинова, О. Ястремська та ін.

Однак при всьому різноманіттю досліджень у даній області окремі теоретико-методичні аспекти розвитку підприємств, які необхідні для

зміцнення виробничого потенціалу та підвищення ефективності функціонування залишаються недостатньо вивченими.

Актуальність і неповна вирішеність питань методичного та прикладного характеру щодо обґрунтування й вибору стратегій розвитку підприємства зумовили вибір теми, визначили мету, завдання, предмет, об'єкт і логіку дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз теоретичних і методичних основ стратегічного управління підприємством та розробка рекомендацій щодо його вдосконалення. Для досягнення мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні та методичні аспекти стратегічного управління;
- проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного управління підприємством.

Предмет і об'єкт дослідження. Предметом дослідження є принципи, методи та практичні аспекти формування системи стратегічного управління підприємствами. Об'єктом є діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Методологія та методи дослідження. Теоретичною основою стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців у галузі стратегічного управління, нормативно-правові документи, статистичні та експертні методи, ситуаційний аналіз і логічне моделювання.

Для вирішення поставлених завдань і проведення досліджень у дипломній роботі треба використати статистичні та експертні методи, ситуаційний аналіз і логічне моделювання системи стратегічного управління підприємством.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що результати роботи можуть бути використані для вдосконалення процесу стратегічного управління на підприємстві, зокрема на прикладі ПрАТ «Київська кондитерська

фабрика «Рошен». Рекомендації щодо розробки та коригування стратегій розвитку підприємства можуть допомогти покращити його позиції на ринку, підвищити конкурентоспроможність, оптимізувати виробничі процеси та зменшити ризики, пов'язані з негативними зовнішніми та внутрішніми факторами.

Застосування стратегічного планування, яке базується на аналізі сучасних тенденцій, дозволить компанії оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі, використовувати нові технології та інновації для підвищення ефективності виробництва та збереження лідерських позицій на ринку.

Також результати дослідження можуть бути корисними для інших підприємств харчової промисловості, які шукають шляхи вдосконалення своєї стратегії управління в умовах економічної нестабільності та високої конкуренції.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність та завдання управління стратегічним розвитком суб'єкта господарювання

Поняття «стратегія підприємства» бере свій початок у 1911 році, коли його вперше почали використати. Значний внесок зробив Гарвардський університет, де почали викладання курсу з бізнес-політики. Проте лише наприкінці 1960-х років термін «стратегічне управління» почав використовуватися для позначення відмінностей між поточним управлінням і управлінням на вищому рівні. Ця необхідність зумовлена змінами у бізнес-середовищі [2, с. 21].

В Україні стратегічне управління лише починає знаходити практичне застосування. Лише 5% підприємств усвідомлюють важливість стратегії, 10% реалізують її повною мірою, а 40% пов'язують бюджет зі стратегією [1, с. 2].

Засновник концепції стратегічного планування І. Ансофф акцентує увагу на двох стилях поведінки підприємств — підприємницькому та прирістному.

Стратегічний менеджмент виконує значну кількість завдань, пов'язаних з аналізом стратегій, розробкою, впровадженням та контролем за реалізацією корпоративних стратегій. Для того, щоб зрозуміти сутність стратегічного менеджменту, доцільно звернутися до змісту його первісної концепції. І. Ансофф, розробник цієї концепції, пов'язує її з двома протилежними типовими стилями корпоративної поведінки: підприємницьким стилем і стилем поступовості [35, с.2].

Підприємницький стиль вимагає постійної зміни стану досягнень підприємства, в той час як градуалістський стиль спрямований на мінімізацію відхилень від традиційної поведінки як всередині, так і поза

межами підприємства. Порівняльна характеристика цих стилів представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Характеристики двох видів організацій

Характеристики підприємства	Поведінка	
	Прирісна	Підприємницька
Організаційна структура	Стабільна або розширювана; орієнтована на економію за рахунок масштабу виробництва.	гнучка, здатна змінюватися; діяльність організована відповідно до проблем.
Цілі	Оптимізація прибутковості	оптимізація потенціалу прибутковості
Шляхи досягнення цілей	екстраполяція минулих підходів.	Поєднання отримання прибутку та якості управління.
Обмеження	Вплив зовнішнього середовища підприємства; та внутрішніх можливостей	Вміння змінювати зовнішнє середовище; та брати до уваги різні моделі поведінки
Проблема	Знайомі, повторювані	Нові, унікальні
Рішення управлінських проблем: а) визначення необхідності дій	реакція на вже існуючі проблеми; із затриманням.	Швидкий пошук можливостей.
б) пошук альтернативи	орієнтація на попередній досвід; мінімальні зміни; розглядається одна альтернатива.	творчий підхід; значні відхилення від статусу-кво; аналізується велика кількість альтернатив.
в) оцінка альтернатив	обирається перший варіант, що задовольняє потреби.	Обирається найкраща з усіх можливих альтернатив
г) ставлення до ризику	Мала ймовірність ризику; орієнтація на попередній досвід.	свідоме прийняття ризику; балансування між варіантами із різними рівнями ризику.
Інформація	Внутрішня інформація – про діяльність; зовнішня інформація довгостроковий обсяг можливостей.	внутрішня – про можливості; зовнішня – глобальний обсяг можливостей.
Система заохочень та стягнень	винагороди за стабільність та ефективність.	заохочення за творчість та ініціативу; покарання за їх відсутність.

Джерело: узагальнено автором (сформовано [8])

Як свідчать наведені в таблиці характеристики, перехід від одного стилю до іншого супроводжується істотними змінами та часто призводить до виникнення напруження й конфліктів у межах підприємства.

Стратегічне та оперативне планування можна розглядати як реалізацію основних стилів організаційної поведінки.

Система стратегічного планування дозволяє досягти значних ключових результатів [8, с. 41]:

1. Формування системного потенціалу для досягнення високих цілей підприємства. Сюди входять людські, фінансові та сировинні ресурси, які підприємство використовує у своїй діяльності, а також вироблена продукція та позитивний імідж компанії.

2. Створення структури та проведення внутрішніх змін, які сприяють гнучкості підприємства до змін зовнішнього середовища й забезпечують його адаптацію.

Різні вчені пропонують власні визначення поняття про стратегічний менеджмент. Наприклад:

- Дж. Стрікланд та А. Томпсон описують стратегічний менеджмент як процес, що дозволяє менеджерам визначати довгострокові напрями розвитку підприємства, створювати стратегії для досягнення цілей, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори, та зобов'язуватися виконувати обрані плани.

- О. Віхальський вбачає у стратегічному менеджменті управління, орієнтоване на людський потенціал як основу діяльності підприємства, спрямоване на задоволення потреб споживачів, оперативну реакцію на зміни середовища та своєчасне впровадження адаптивних заходів, що дозволяють створювати конкурентні переваги й досягати довгострокових цілей [19, с. 219].

Стратегічний менеджмент охоплює різні компоненти. Наприклад, американська консалтингова компанія «Мак-Кінсі» виокремлює такі елементи:

- Стратегія використовується, як комплекс щодо управлінських рішень перспективного розвитку.

- Структура правління, зосереджена на розробку та впровадження стратегій.

Стратегія підприємства вважається одним із ключових понять стратегічного менеджменту. Різні вчені пропонують численні визначення цього терміна. Їхні трактування наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Визначення щодо поняття «стратегія»

Автор	Визначення
І.Ансофф, Д.Стейнер	спосіб установлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів
М.Мінцберг	послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень
М. Портер	реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони
А.Томсон	набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності
М. Хамель	спосіб розвитку ключових конкурентних переваг підприємства.
А. Чандлер	метод установлення довгострокових цілей підприємства, програми її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів

Джерело: узагальнено автором (сформовано за [16-20])

Таким чином стратегія — це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку підприємства, спрямований на зміцнення його ринкових позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей. Вона формується з метою визначення напряму розвитку підприємства та ухвалення оптимальних рішень під час вибору методів реалізації.

Стратегія трактується як певний план діяльності компанії, пов'язаний з позицією компанії на зовнішніх ринках, як зараз, так і в майбутньому. Стратегії спрямовані на реалізацію основних довгострокових цілей підприємства. Поняття «стратегія» використовується в практиці ділового адміністрування та менеджменту з 1950-х років. Отже, стратегія - це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку компанії, спрямований на зміцнення позицій компанії, задоволення її клієнтів і досягнення поставлених цілей. Вона формулюється для визначення напрямку, в якому буде розвиватися підприємство, і для прийняття рішень при виборі курсу дій.

Згідно з класифікацією А. Томпсона та А.Дж. Стрікланда, виділяють чотири основні види стратегій:

1. Корпоративна стратегія – визначає загальний план розвитку підприємства, охоплює всі сфери його діяльності та забезпечує узгодженість між ними.

2. Ділова стратегія – спрямована на управління однією з бізнес-напрямків підприємства. Її мета – досягнення довгострокових конкурентних переваг у певній галузі.

3. Функціональна стратегія – конкретизує дії та методи для управління окремими підрозділами підприємства, забезпечуючи ефективне використання ресурсів в межах загальної стратегії.

4. Операційна стратегія – визначає підходи до виконання щоденних операційних завдань, таких як закупівлі, управління запасами, планування виробництва тощо, забезпечуючи реалізацію стратегій вищих рівнів [8, с. 307].

Стратегічні цілі визначають напрямок діяльності компанії, як будуть мотивуватися співробітники і як буде здійснюватися контроль за виконанням плану. Сфера діяльності компанії вказує на те, які продукти та послуги компанія має намір продавати і на яких ринках. Основними способами, за допомогою яких компанії отримують конкурентну перевагу на своїх ринках, є висока якість, низькі ціни, швидкість доставки, брендинг та певні характеристики своєї продукції. Наприклад, італійський виробник одягу, який розповсюджує свою продукцію переважно через мережу ліцензованих магазинів Benetton, привертає увагу до своєї продукції у шокуючий спосіб.

Стратегію підприємства описують через чотири ключові елементи:

- Стратегічні цілі – визначають напрям діяльності, мотивують працівників і встановлюють методи контролю за виконанням планів.
- Сфера діяльності – охоплює товари або послуги, які підприємство пропонує, та ринки, на яких воно працює.
- Конкурентні переваги – забезпечуються якістю продукції, низькою ціною, швидкістю доставки, брендом або унікальними характеристиками товару.

- Функціональні стратегії – деталізують реалізацію стратегій на рівні окремих підрозділів [12, с. 75].

У ринковому середовищі виділяють три основні рівні стратегій:

1. Корпоративна стратегія – стосується вибору комбінації «товар-ринок» для підприємства загалом.
2. Конкурентна стратегія – фокусується на конкретному продукті або ринку та визначає спосіб ведення конкурентної боротьби.
3. Функціональні стратегії – охоплюють виробничі, маркетингові, логістичні та інші напрямки діяльності [10, с. 48].

М. Портер запропонував чотири альтернативні конкурентні стратегії:

1. Лідерство за ціною – передбачає низькі витрати, контроль за витратами та агресивну цінову політику для забезпечення конкурентної переваги.
2. Стратегія диференціації – базується на створенні унікальних характеристик продукту або послуг, які забезпечують додаткову цінність для споживачів.
3. Стратегія ринкової ніші та низьких цін – орієнтована на обслуговування вузького сегмента ринку за рахунок конкурентної цінової політики.
4. Стратегія концентрованої диференціації – фокусується на пропозиції унікального продукту для конкретного сегмента ринку.

Функціональні стратегії реалізуються в рамках окремих підрозділів і напрямів діяльності:

- Маркетингова стратегія – визначає цілі, цінову політику, розширення клієнтської бази та підвищення конкурентоспроможності продукції. Будь-яка маркетингова стратегія залежить від співвідношення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Під поняттям «стратегія маркетингу» розуміють детальний всебічний план маркетингових цілей підприємства. Ефективно розроблена маркетингова стратегія дозволяє підприємству: підвищити конкурентоспроможність товарів або послуг; розширити клієнтську базу;

збільшити обсяг продажів; підвищити якість обслуговування споживачів; виробити ефективну цінову та продуктову політику

- Стратегія розвитку НДДКР – охоплює планування досліджень нової продукції, технологій та оптимізації існуючих процесів. Вона ґрунтується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів та технологічних проривів у тій чи іншій галузях у той період, на який розробляється стратегія.

- Фінансова стратегія – включає планування використання ресурсів, методи фінансування, кредитування та дивідендну політику. Найуживанішими є такі фінансові стратегії, як стратегія кредитування (регулювання та контроль короткострокових кредитів) та стратегія використання дивідендів (організація процесу сплати дивідендів).

- Виробнича стратегія – передбачає розвиток виробничих потужностей, удосконалення технологій і організації виробництва. Найпоширеніші такі виробничі стратегії: стратегія створення нового виробництва; стратегія змін у технологічному процесі; стратегія відносно організації виробництва.

- Стратегія управління персоналом – спрямована на мотивацію, навчання та розвиток кадрового потенціалу. Найчастіше використовують такі стратегії управління персоналом як стратегія винагороди та мотивації та стратегія добору і навчання.

Стратегічне управління - це складний і динамічний процес, що включає аналіз, планування, реалізацію та моніторинг стратегій. Він враховує зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на управління компанією для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху.

1.2 Методи управління стратегічним управлінням розвитком суб'єкта господарювання

Розробка стратегії підприємства починається з визначення ключових напрямів його діяльності, які відображають загальну філософію підприємства. Ця філософія, у поєднанні з цінностями та місією, формує основну для стратегічного планування та мотиваційною ідеєю, визначає головні напрями розвитку компанії.

Стратегічний аналіз розвитку підприємства спрямований на розуміння конкурентної динаміки галузі, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо адаптації до змін або їх впливу на середовище. Основною метою аналізу є виявлення, розвиток і захист стратегічних переваг підприємства.

Існує велика різноманітність матриць стратегій для проведення різних аспектів стандартного стратегічного аналізу. Залежно від типу стратегічного аналізу можна виділити методи стратегічного аналізу внутрішнього, зовнішнього та проміжного середовищ компанії [62].

Для цього використовуються різні моделі та методики, які допомагають встановити взаємозв'язки між ефектом діяльності підприємства неконтрольованими та контрольованими параметрами, що впливають на цю ефективність.

Методи стратегічного аналізу зовнішнього середовища спрямовані на виявлення та оцінку факторів зовнішнього середовища, які загрожують або сприяють розвитку підприємства; вивчення змін, що впливають на поточну діяльність підприємства та встановлення їх тенденцій; розробку можливих реакцій на розвиток факторів зовнішнього середовища; розробку певної корисності, що має цінність для споживача. Мета - знайти нові способи створення певної корисності, що має цінність для споживача. До методів стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства належать: SWOT-аналіз зовнішнього середовища, PEST-аналіз, економіко-статистичні методи,

методи економіко-математичного моделювання, методи оптимізації тощо [34, с.12].

На вибір методики аналізу зовнішнього середовища впливають такі його характеристики: складність - кількість факторів, з якими доводиться мати справу компанії; мобільність - темп змін, швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні компанії; невизначеність - обсяг і достовірність інформації про конкретні фактори зовнішнього середовища. Чим вища невизначеність, тим з більшою кількістю проблем доводиться стикатися менеджерам. Найпоширенішими методами стратегічного аналізу зовнішнього середовища компанії є SWOT- та PEST-аналіз. Найбільш послідовним і комплексним методом проведення стратегічного аналізу розвитку компанії є SWOT-аналіз (аббревіатура, що складається з англійських акронімів: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози).

Основна ідея SWOT-аналізу полягає в тому, що при розробці стратегії потрібно враховувати основні чинники, які впливають на бізнес підприємства. Ці чинники розглядаються у двох площинах: зовнішні і внутрішні; позитивні та негативні. Відповідно, якщо мова йде про чинники зовнішнього середовища, то серед них виділяють сприятливі можливості і загрози для підприємства, тобто чинники, які існують поза прив'язкою до підприємства. Ці ж чинники можуть впливати і на бізнес інших підприємств, в тому числі конкурентів [62].

Стратегічний аналіз охоплює три аспекти: внутрішнє, зовнішнє та проміжне середовище підприємства [24]. До основних методик аналізу зовнішнього середовища належать:

- SWOT-аналіз зовнішнього середовища,
- PEST-аналіз,
- економічні та статистичні методи,
- методи економічного та математичного моделювання,
- методи оптимізації [9, с. 13].

При виборі методики аналізу зовнішнього середовища враховують такі його характеристики:

1. Складність – кількість факторів, які впливають на діяльність підприємства.

2. Рухливість – швидкість змін у середовищі.

3. Невизначеність – обсяг та надійність інформації про зовнішні фактори.

4. Новизна подій – ступінь унікальності змін, що виникають.

SWOT-аналіз є однією з найпоширеніших методик стратегічного аналізу. Його метою є оцінка факторів, які впливають на бізнес, через дві площини: зовнішню (можливості та загрози) і внутрішню (сильні та слабкі сторони).

• Ринкові можливості – сприятливі обставини, які підприємство може використати, наприклад:

- погіршення позицій конкурентів,
- зростання попиту,
- впровадження нових технологій,
- підвищення доходів споживачів.

Однак можливостями є лише ті фактори, які підприємство може реалізувати.

• Ринкові загрози – несприятливі події, що можуть негативно вплинути на бізнес, зокрема:

- підвищення податків,
- вихід нових конкурентів,
- зміна споживчих вподобань.

Один і той самий фактор може виступати як можливістю, так і загрозою залежно від специфіки підприємства. Наприклад, зростання доходів населення може стати перевагою для магазину преміальних товарів, спричиняючи збільшенню продажів. Водночас цей фактор може спричинити загрозу для магазину-дискаунтеру, оскільки його клієнти можуть обрати до конкурентів з вищим рівнем сервісу та якіснішими товарами [4, с. 34].

PEST-аналіз – це методика стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства, яка призначена для виявлення політичних (Policy), економічних

(Economy), соціальних (Society) і технологічних (Technology) аспектів зовнішнього середовища, що можуть вплинути на стратегію підприємства.

SWOT-аналіз поєднує оцінку можливостей загроз із аналізом слабких та сильних сторін підприємства, які розглядаються в межах його внутрішнього середовища.

PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів на стратегію підприємства за такими аспектами:

- Політичні (Policy) – законодавчі зміни, регуляторна політика.
- Економічні (Economy) – макроекономічні тенденції, інфляція, доходи населення.
- Соціальні (Society) – демографічні зміни, культурні особливості.
- Технологічні (Technology) – розвиток інновацій, впровадження нових технологій.

Ці методики допомагають виявити ключові фактори, що впливають на зовнішнє середовище, і врахувати їх під час розробки стратегій.

Стратегічний аналіз є важливою складовою управління підприємством. Він дозволяє оцінити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на діяльність, та обґрунтовано визначити напрями розвитку. Використання методик, таких як SWOT-аналіз і PEST-аналіз, допомагає адаптуватися до змін і забезпечити довгостроковий успіх компанії.

	Загрози	Можливості
Сильні сторони	Поле «СІЗ»	Поле «СІМ»
Слабкі сторони	Поле «СЛЗ»	Поле «СЛМ»

Рисунок 1.1. Матриця SWOT-аналізу

Політика є важливою складовою аналізу, оскільки регулює владу, яка визначає середовище функціонування підприємства та впливає на доступ до ключових ресурсів.

Найважливішим компонентом аналізу є аналіз економічного середовища, який включає прогнози змін економіки, що виражені у показниках інфляції, рівня зайнятості, циклів ділової активності, грошового обігу. Не менш важливі

споживчі уподобання визначаються за допомогою соціальної компоненти PEST-аналізу. Останнім чинником є технологічна компонента.

Метою її дослідження прийнято вважати виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів. У процесі аналізу необхідно визначити, на якій стадії циклу ділової активності знаходиться національна економіка в даний момент і коли настане наступна стадія циклу. Поєднання отриманих даних з характеристикою розвитку галузі і підприємства дозволить здійснити вибір найбільш ефективної стратегії розвитку підприємства і отримати спектр соціально-економічних чинників, які здійснюють або негативний, або позитивний вплив на його розвиток [62].

Одним із центральних елементів аналізу є оцінка економічного середовища, яка враховує прогнози змін у таких показниках, як інфляція, рівень зайнятості, цикли ділової активності та обсяги грошового обігу. Соціальні аспекти PEST-аналізу дають змогу враховувати споживчі вподобання, які також впливають на вибір стратегії підприємства.

Поєднання даних щодо економічного та соціального середовища з характеристиками розвитку галузі та самого підприємства дозволяє обрати найбільш ефективну стратегію. Це також допомагає визначити спектр соціально-економічних факторів, які впливають на підприємство як позитивно, так і негативно [23].

Методики стратегічного аналізу зовнішнього середовища мають важливе управлінське значення, різні вчені-економісти характеризують проміжне середовище як найважливішу складову ведення бізнесу. До основних методик стратегічного аналізу проміжного середовища підприємства можна віднести модель п'яти конкурентних сил Портера та експертні методики, оскільки дозволяють:

- оцінювати силу впливу кожного чинника зовнішнього середовища,
- визначати ступінь чутливості стратегії до змін зовнішніх умов.

Перевагами методик є:

- наочність зображення зовнішніх чинників,
- спільне вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів,
- оцінка ймовірності реалізації різних подій.

Недоліками є:

- статичність підходів,
- обмеженість в урахуванні раптових подій,
- суб'єктивність оцінок [15, с.28].

Методики стратегічного аналізу проміжного середовища спрямовані на оцінку комерційної пропозиції, яка базується на кількісних і якісних показниках виробництва. Для експертних оцінок характерно прогнозування майбутнього на основі як раціональних доводів, так і інтуїтивного знання.

Методика експертних оцінок, як правило, має якісний характер. Вона дозволяє достатньо швидко отримати відповідь про можливі процеси розвитку тієї або іншої події на ринку, виявити сильні і слабкі сторони підприємства, оцінити ефективність тих чи інших заходів. Експертна методика базується на використанні неповної і непрямой інформації, досвіду спеціалістів-експертів, інтуїції. Вона використовується переважно при вирішенні неструктурованих і слабо-структурованих проблем. До переваг експертної методики можна віднести можливість обміну та зіставлення ідей, колективну інтеграцію ідей, наглядність результатів, творче рішення проблем, розробку сценаріїв розвитку. До недоліків даної методики відносять складність комунікації, потребу в часі, суб'єктивізм [43, с.69].

Методики стратегічного аналізу проміжного середовища підприємства дають можливість формувати рішення поставлених завдань у відповідності до навколишнього середовища. Застосування методик стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства спрямоване на виявлення чинників, які формують довгострокову прибутковість підприємства та знаходяться під безпосереднім контролем власників, керівників і персоналу підприємства. Виділяють наступні методики стратегічного аналізу внутрішнього середовища:

SWOT-аналіз внутрішнього середовища; SNW-аналіз; BCG-аналіз; матриця фірми «General Electric» (McKinsey).

До ключових елементів проміжного середовища належать:

1. Ризик входу нових конкурентів. Потенційні конкуренти можуть загрожувати прибутковості підприємства. Рівень цього ризику залежить від висоти бар'єрів для входу в галузь. Якщо бар'єри високі, підприємство має більше можливостей для підвищення цін і збільшення доходів.

2. Суперництво між існуючими гравцями ринку. Воно залежить від структури конкуренції в галузі, попиту на продукцію та рівня бар'єрів входу.

3. Можливість впливу покупців. Покупці можуть чинити тиск на ціни, вимагаючи кращої якості продукції або сервісу, що створює загрозу для прибутковості.

4. Тиск з боку постачальників. Постачальники можуть підвищувати ціни або зменшувати обсяги поставок, що негативно впливає на діяльність підприємства.

5. Загроза появи продуктів-замінників. Продукти-замінники створюють значну конкуренцію, обмежуючи можливість встановлення високих цін.

Аналіз зовнішнього та проміжного середовища дозволяє підприємствам визначити ключові ризики та можливості, а також адаптувати свою стратегію до змін у середовищі. Використання цих методик сприяє прийняттю зважених управлінських рішень, що забезпечують сталий розвиток компанії.

Експертна методика стратегічного аналізу базується на врахуванні суб'єктивних думок експертів щодо майбутніх тенденцій. Ця методика поєднує раціональні аргументи та інтуїтивне знання, що дозволяє прогнозувати розвиток подій у майбутньому.

Експертні оцінки, зазвичай, мають якісний характер і використовуються для швидкої оцінки можливих змін на ринку, визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також для оцінки ефективності конкретних дій. Ця методика ґрунтується на неповній або непрямій інформації, досвіді спеціалістів

та їхній інтуїції, що робить її особливо корисною при вирішенні неструктурованих проблем.

Переваги експертної методики:

- Обмін і зіставлення ідей.
- Колективна інтеграція пропозицій.
- Наглядність отриманих результатів.
- Творчий підхід до вирішення проблем.
- Розробка сценаріїв майбутнього розвитку.

Недоліки:

- Складність організації комунікацій між експертами.
- Потреба у значному часі для досягнення результатів.
- Суб'єктивність оцінок [14, с.70].

Аналіз внутрішнього середовища спрямований на визначення факторів, які забезпечують довгострокову перспективу прибутковості підприємства та перебувають під наглядом керівництва, персоналу та власників .

Слід зазначити, що сильні та слабкі сторони компанії - поняття не абсолютні, а відносні. Зрозуміло, що компанії не володіють повною інформацією про становище своїх конкурентів. Однак, визначаючи фактори внутрішнього середовища, які мають значний вплив на бізнес, їх необхідно класифікувати на сильні та слабкі сторони порівняно з конкурентами SNW-аналіз - це аналіз сильних та слабких сторін компанії на високому рівні (SWOT-аналіз) Аббревіатура SNW походить від англійських слів Strength (сила), Neutral (нейтральний) та Weakness (слабкість). (На відміну від SWOT-аналізу, SNW-аналіз також надає середню ринкову позицію (N).

Основні методики аналізу внутрішнього середовища включають:

- SWOT-аналіз (дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони підприємства).
- SNW-аналіз (подібний до SWOT, але акцентує увагу на нейтральних аспектах діяльності підприємства).

- BCG-аналіз (оцінка позицій бізнес-одиниць підприємства на основі зростання ринку та частки ринку).

- Матриця General Electric (McKinsey) (аналіз конкурентоспроможності підприємства та привабливості галузей).

Сильні сторони підприємства — це його переваги або унікальні риси, які створюють додаткові можливості. Серед прикладів сильних сторін можна назвати:

- Наявність досвіду в галузі.
- Доступ до унікальних ресурсів.
- Передові технології та сучасне обладнання.
- Висока кваліфікація персоналу.
- Висока якість продукції чи послуг.
- Впізнаваність торгової марки.

Слабкі сторони підприємства — це його недоліки або обмеження, які створюють ризики для ефективної діяльності. Приклади:

- Невеликий асортимент продукції.
- Погана репутація на ринку.
- Нестача фінансових ресурсів.
- Низький рівень обслуговування клієнтів.

Важливо зазначити, що сильні та слабкі сторони є відносними поняттями. Їх оцінка проводиться переважно у порівнянні з конкурентами, хоча підприємства зазвичай не володіють повною інформацією про їхній стан.

Таким чином, використання методик аналізу внутрішнього середовища дозволяє підприємствам краще розуміти власні переваги та недоліки, що сприяє розробці ефективних стратегій для досягнення конкурентних переваг.

Для визначення ключових чинників внутрішнього середовища, які значно мають вплив на бізнес, потрібно класифікувати, як слабкі чи сильні сторони, порівнюючи власне підприємство з конкурентами. SNW-аналіз є вдосконаленою формою аналізу внутрішнього середовища підприємства, яка

базується на підході SWOT. Назва SNW утворена з англійських слів Neutral (нейтральна сторона), Strength (сильна сторона), та Weakness (слабка сторона).

В порівнянні від SWOT-аналізу та SNW-аналіз включає нейтральну позицію (N), яка відображає середньоринковий стан. Це важливо, оскільки підприємство може забезпечити конкурентну перевагу, якщо перебуває у нейтральному стані за всіма ключовими позиціями, крім однієї, за якою досягає високих результатів (S). Практика показує, що в стратегічному аналізі доцільно визначати нейтральну позицію саме як середньоринковий рівень [9, с.12].

Зазвичай SNW-аналіз застосовується для детального дослідження внутрішнього середовища підприємства після попереднього проведення SWOT-аналізу.

Одним із ключових аспектів стратегічного аналізу є оцінка майбутнього продуктового портфеля підприємства. Необхідно визначити основні напрями діяльності, джерела фінансування та стратегічне позиціонування продуктів і послуг у перспективі. Для цього доцільно використовувати одну чи другу з методик: матрицю General Electric (McKinsey) або матрицю Boston Consulting Group (BCG).

Обидві методики базуються на оцінці бізнес-напрямів підприємства у координатах:

1. Привабливість ринку.
2. Конкурентний статус підприємства.

Основна різниця між цими підходами полягає у методах оцінки зазначених координат. У матриці BCG гіпотетично передбачається, що всі показники можна оцінювати ти за допомогою одного параметра. Зокрема, для визначення оцінки привабливості ринку використовується рівень зростання ринку, а для оцінки конкурентного статусу підприємства – його частка на ринку

Матриця BCG є простішою у використанні, проте матриця General Electric (McKinsey) забезпечує більш глибокий аналіз, враховуючи низку факторів для оцінки привабливості ринку та конкурентних переваг. Обидві методики є ефективними інструментами для стратегічного планування, що

дозволяють підприємству сформувати оптимальний продуктовий портфель і визначити напрями подальшого розвитку.

У матриці BCG використовується припущення, що привабливість ринку та конкурентний статус підприємства можна оцінити за допомогою одного параметра. Привабливість ринку визначається темпом його зростання, а конкурентний статус підприємства – його часткою на ринку.

Такий спрощений підхід є ефективним на початковому етапі аналізу, проте для отримання більш точних результатів доцільно враховувати кілька параметрів, які впливають на ці показники.

У матриці BCG всі бізнес-напрями підприємства поділяються на чотири категорії:

1. «Зірки» – високе зростання і висока частка ринку. Рекомендується їх захищати та розвивати.

2. «Дійні корови» – низьке зростання і висока частка ринку. Потрібен контроль інвестицій та перерозподіл прибутку для фінансування нових перспективних проектів.

3. «Собаки» – низьке зростання і низька частка ринку. Зазвичай доцільно відмовлятися від таких бізнесів, якщо немає важливих причин їх утримувати.

4. «Знаки питання» – високе зростання і низька частка ринку. Потребують аналізу для оцінки можливості перетворення на «зірки» за умови відповідних інвестицій.

Матриця General Electric (McKinsey) є вдосконаленою версією матриці BCG. Вона враховує більше факторів для визначення привабливості ринку та конкурентного статусу підприємства. Замість темпу зростання ринку використовується комплексна оцінка привабливості галузі, що включає такі аспекти, як розмір ринку, його динаміку, прибутковість, рівень конкуренції тощо.

Конкурентний статус підприємства також оцінюється багатфакторно і включає не лише частку ринку, а й інші показники, наприклад, якість продукту, ефективність бізнес-процесів, доступ до ресурсів тощо.

Матриця McKinsey використовує формат 3x3 (дев'ять квадрантів) на відміну від формату 2x2 (чотири квадранти) у матриці BCG, що дозволяє врахувати більше факторів та запропонувати ширший набір стратегій.

До основних недоліків обох матриць належать:

- обмежений набір показників;
- статичність моделей, які не враховують динаміку ринкових умов;
- залежність від суб'єктивних оцінок;
- обмежена кількість запропонованих стратегічних варіантів;
- недостатня доступність даних про конкурентів, зокрема їхні витрати та фінансові показники.

Матриця McKinsey забезпечує більш гнучкий і комплексний підхід до стратегічного аналізу, дозволяючи врахувати специфіку галузі та особливості конкурентної боротьби.

Методи аналізу внутрішнього середовища мають такі переваги: визначення конкурентних переваг, врахування факторів, що впливають на виробництво, наявність послідовності дослідження, всебічне вивчення конкретних товарних груп, простота і ясність у представленні можливих стратегій, визначеність варіантів стратегій, акцент на якісних аспектах аналізу. До недоліків майже всіх методів аналізу внутрішнього середовища можна віднести: недоступність даних про витрати конкурентів та інших показників, статичність моделі, обмежена кількість елементів та показників, обмежена кількість стратегій, суб'єктивність [35, с.2].

1.3. Види стратегій та підходи до їх розробки

В умовах жорсткої конкуренції та швидких змін економічного середовища підприємство має зосереджуватися не лише на вирішенні внутрішніх завдань, але й на розробці довгострокової стратегії. Така стратегія дозволяє адаптуватися до зовнішніх змін і забезпечувати стійкий розвиток у динамічних ринкових умовах.

У минулому підприємства могли успішно функціонувати, докладаючи зусиль для вирішення внутрішніх проблем, пов'язаних з ефективним використанням ресурсів у поточній діяльності. У сучасних умовах, не заперечуючи завдання раціонального використання потенціалу в поточній діяльності, вкрай важливо впроваджувати управлінські практики, які легко адаптуються до швидких змін у бізнес-середовищі. Це означає, що процес планування, організації, мотивації та контролю повинен бути впроваджений для того, щоб сформулювати та досягти цілей компанії. У зв'язку з прискоренням змін у навколишньому середовищі, появою нових вимог і зміною позиції споживачів, посиленням конкуренції, інтернаціоналізацією бізнесу, новими можливостями для бізнесу, які відкриває науково-технічний прогрес, розвитком інформаційних мереж, що полегшують передачу і отримання інформації, широкою доступністю сучасних технологій, зміною ролі людських ресурсів і багатьма іншими причинами Важливість стратегічного управління стрімко зросла з наступних причин. Це довгострокове прогнозування, планування та управління компанією і безпосередньо пов'язане з використанням поняття «стратегія».

У минулому підприємства здебільшого концентрували свої зусилля на вирішенні внутрішніх проблем, пов'язаних із підвищенням ефективності використання ресурсів. Однак у сучасних умовах, окрім раціонального використання ресурсів, критично важливим стає управління, спрямоване на адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Єдиного універсального визначення поняття «стратегія» не існує. Проте незалежно від формулювання, стратегія завжди спрямована на досягнення головної мети розвитку підприємства. Тривале прогнозування, планування та управління тісно пов'язані з використанням цього поняття.

Не існує єдиної класифікації стратегій, яка була б універсальною для всіх економічних ситуацій. Наприклад, американські дослідники А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікланд [22, с.219] радять класифікувати стратегії за такими параметрами:

- Вид переваги конкурентності підприємства – орієнтація на унікальність продукту, зниження витрат або фокусування на певних ринкових сегментах.
- Стадія життєвого циклу галузі – визначення стратегій залежно від етапу розвитку галузі: впровадження, зростання, зрілість, спад.
- Дії підприємства на міжнародному ринку – стратегії входу на міжнародний ринок, глобалізації чи локалізації діяльності.
- Напрями розвитку підприємств, що орієнтуються на лідера – стратегії наслідування, нішевої спеціалізації або інноваційної конкуренції.
- Антикризові шляхи розвитку підприємства – стратегії скорочення, реструктуризації, диверсифікації або виходу з ринку.

На великих підприємствах рішення щодо управління новими напрямками розвитку приймаються на чотирьох організаційних рівнях:

стратегія підприємства (стратегія для підприємства і всієї сфери його діяльності),

бізнес-стратегія (стратегія для кожного окремого виду діяльності),

функціональна стратегія (стратегія для кожної функціональної сфери діяльності)

операційна стратегія (стратегія для основних структурних підрозділів). У той же час, одногалузеві підприємства мають лише три рівні без курсу підприємництва. Це триває до тих пір, поки не розглядаються спроби диверсифікації в інші сектори. Нижче наведено детальніші визначення кожної стратегії та пов'язаних з нею дій.

Розробка стратегії передбачає гнучкий підхід до вибору інструментів управління, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміну умов ринку і забезпечувати досягнення своїх цілей.

На великих підприємствах рішення щодо методів управління новими напрямками розвитку приймаються на таких організаційних рівнях:

- Ділова стратегія – стратегія, що стосується кожного окремого виду діяльності.
- Корпоративна стратегія – це стратегія для всієї компанії та її сфер діяльності загалом.
- Функціональна стратегія – для кожного функціонального напрямку діяльності.
- Операційна стратегія – для основних структурних підрозділів підприємства.

На підприємствах, які працюють в одній галузі, існують лише три рівні стратегій, оскільки корпоративна стратегія не розробляється. Така структура зберігається до моменту, поки підприємство не вирішує диверсифікувати свою діяльність і вийти на інші ринки.

Нижче наведено детальніший опис кожної стратегії:

1. Корпоративна стратегія

Це загальний план для управління диверсифікованого підприємства. Вона поширюється на всю компанію підприємства, охоплюючи напрями її діяльності. Корпоративна стратегія включає дії щодо утвердження позицій підприємства в різних галузях промисловості, а також підходи до управління справами компанії.

2. Ділова (бізнес-) стратегія

Це план управління для кожної окремої сфери діяльності компанії. Вона визначає, як підприємство змагатиметься у певному ринковому сегменті, які ресурси будуть залучені та які цілі повинні бути досягнуті.

3. Функціональна стратегія

Функціональна стратегія належить до управлінського плану дій окремого підрозділу або ключового напрямку всередині певної сфери бізнесу. Диверсифіковане підприємство повинно мати стільки функціональних стратегій, скільки у нього є основних напрямків діяльності. Наприклад, у виробництві функціональна стратегія – це план, що визначає конкретні заходи для підтримки бізнес-стратегії та досягнення виробничих цілей.

4. Операційна стратегія

Це стратегія для управління основними структурними одиницями підприємства. Вона включає детальний опис дій, спрямованих на реалізацію функціональних цілей.

Таким чином, усі рівні стратегій підприємства взаємопов'язані та ґрунтуються на засадах теорії стратегічного управління [21; 14]. Аналіз різноманітних характеристик стратегій (наведених у таблиці 1.4) підтверджує значення стратегічного управління для забезпечення ефективного розвитку підприємства та досягнення його місії.

Таблиця 1.4 - Чотири основні фази поступового переходу до стратегічного управління.

Характеристика етапу	Основні орієнтири діяльності підприємства
1 етап Поточне управління «за відхиленням»	Основний підхід полягає у реагуванні на ситуації, що виникають. Планування зосереджене на внутрішній діяльності підприємства, звужує розробку бюджетів і короткострокових планів.
2 етап Управління «від досягнутого», з елементами передбачення майбутнього	Застосовуються елементи аналізу та контролю як зовнішнього середовища, так і внутрішньої діяльності. Планування базується на екстраполяції минулого досвіду для передбачення майбутніх змін.
3 етап Управління «за цілями» з орієнтацією на зовнішнє середовище	Розвивається стратегічне мислення, спрямоване та мінімізацію ризиків та використання нових можливостей. Стратегічне планування стає основою, формуються «стратегічної відповіді» на дії підприємств конкурентів у межах концепції «продукту-ринку».

4 етап Стратегія управління	Орієнтований на формування майбутнього підприємства. Стратегія планування охоплює багато підсистем діяльності підприємства, спираючись на напрацювання попередніх етапів і сучасні досягнення управління.
--------------------------------	--

Джерело: узагальнено автором (сформовано [21])

Стратегії, які підходять для одного підприємства, можуть бути абсолютно неприйнятними для іншого, адже кожна компанія є унікальною. Вироблення стратегії завжди враховує унікальні характеристики підприємства, такі як його ринкова позиція, динаміка розвитку, потенціал, дії конкурентів, а також особливості продуктів або послуг, які воно пропонує.

Залежно від особливостей економічного середовища, галузевих тенденцій і необхідності передбачати майбутні зміни, підприємства проходять скорочений шлях еволюції планування та управління, що тривав понад півстоліття [6; 12].

Розуміння тенденцій розвитку економіки, типу сектору бізнесу та необхідності і можливості прогнозування майбутнього дозволяє підприємствам, створеним в сучасних умовах, пройти історичний шлях розвитку планування та управління підприємством за останні 50-60 років, зберігшись при цьому в дещо скороченому вигляді [23; 41]. У таблиці 1.4 наведено чотири основні фази поступового переходу до стратегічного управління.

Стратегічне управління – це динамічна сукупність п'яти взаємопов'язаних етапів:

1. Аналіз середовища.
2. Визначення цілей та місії.
3. Вибір стратегій.
4. Розробка стратегії.
5. Контроль та оцінка виконання.

Існування організації від народження до можливого зникнення відбувається в умовах взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовищ. Це

змушує підприємства відповідати на запитання про те, як вони адаптуються до змін, чому одні зникають, а інші займають їх місце.

Зазначені процеси мають логічну послідовність, але водночас між ними існує стійкий зворотний зв'язок, що забезпечує їх взаємний вплив. Отже, перш ніж розпочати формування розвитку стратегії в умовах нестабільного ринку, підприємству необхідно ретельно оцінити зовнішнє середовище, визначити свою місію та сформулювати чіткі цілі.

Стратегічний менеджмент можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів (аналіз середовища, визначення місії та цілей, вибір стратегії, визначення стратегії, оцінка та управління реалізацією). Ці процеси логічно впливають один з одного. Однак існує стійкий зворотний зв'язок, згідно з яким процеси взаємодіють один з одним. Тому, перш ніж приступити до формування стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного ринку, слід провести роботу з оцінки зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство, а також визначити місію і цілі підприємства. Потім на основі інформації, отриманої в результаті аналізу зовнішнього середовища, цілей і стратегічних можливостей, наявних у підприємства, вибираються найкращі альтернативні стратегії, здійснюється контроль за їх реалізацією та оцінюється їх ефективність. Таким чином, першим етапом стратегічного управління є стратегічний аналіз [14, с. 81].

Невизначеність зовнішнього середовища, його постійна мінливість і непередбачуваність, а також особливості внутрішнього середовища компанії визначають особливу важливість стратегічного аналізу як етапу стратегічного управління для українських компаній. Для того, щоб використовувати конкретні інструменти в процесі розробки стратегії, необхідно, перш за все, вирішити проблему інформаційного забезпечення та обрати метод обробки аналітичної інформації.

На основі даної інформації, котру отримали з аналізу зовнішнього середовища, стратегічних цілей і потенціалу підприємства, здійснюється вибір оптимальної альтернативної стратегії, реалізації та оцінка її ефективності.

Таким чином, першим і найважливішим етапом в стратегічному управлінні є стратегічний аналіз підприємства [13, с.91].

Відсутність чіткого зовнішнього середовища та його постійна мінливість і невизначеність, а також така специфіка внутрішнього середовища підприємств України підкреслюють особливу значущість стратегічного аналізу як основного етапу стратегічного управління. Для створення ефективної стратегії необхідно вирішити питання інформаційного забезпечення та вибору методів обробки отриманих даних.

Процес визначення стратегічних цілей полягає у встановленні досяжного та бажаного стану справ на підприємстві. Основні процедури цього процесу включають:

1. Аналіз такої ситуації, яка склалася, та розробку бачення майбутнього середовища та стану підприємства. Це передбачає вивчення тенденцій розвитку ринку, конкурентів і власної ефективності.

2. Формування цілей та альтернативних сценаріїв.

3. Виявлення можливостей для досягнення цілей та шляхів ефективного використання ресурсів.

4. Розробку варіантів реалізації цілей з урахуванням прогнозованих змін та умов переходу до альтернативної стратегії [9, с.12].

За сучасних умов господарювання підприємством можна видокремити кілька ключових підходів до розвитку розробки стратегій:

1. Контроль для витрат. Основний акцент робиться на зменшенні витрат порівняно з конкурентами через постійний контроль і оптимізацію.

2. Стратегія диференціації. Полягає у зосередженні зусиль на певних пріоритетних напрямках, які надають підприємству конкурентні переваги. Варіації такої стратегії залежать від конкретних умов ринку та галузі.

3. Стратегія фокусування. Передбачає орієнтацію на конкретну групу споживачів, обмежений асортимент продукції або вузький ринок.

Українські підприємства часто стикаються з труднощами у впровадженні стратегічного управління через обмежені фінансові ресурси та складні умови

господарювання. Проте деякі з них демонструють успіх завдяки чітко визначеним місії, цілям, інноваційним підходам та адаптивній корпоративній культурі.

Висновки до першого розділу.

Стратегічне управління є ключовим елементом успішного розвитку підприємства в умовах сучасної ринкової економіки. Воно забезпечує довгострокове планування, враховуючи вплив зовнішнього середовища, внутрішні можливості та ризики. Різноманітні методики, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриці BCG та McKinsey, дозволяють підприємствам отримати цілісне уявлення про свій стан і перспективи.

Сучасні підходи до управління передбачають не лише раціональне використання ресурсів, але й адаптацію до швидких змін у галузі, інноваційний розвиток та побудову конкурентних переваг.

Використання методів стратегічного аналізу сприяє зваженому прийняттю управлінських рішень і дозволяє підприємствам створювати гнучкі стратегії, що відповідають динаміці ринкового середовища. Це допомагає не лише зберігати конкурентоспроможність, але й досягати сталого зростання та розвитку в умовах невизначеності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1. Загальна характеристика економічної діяльності підприємства

Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) «Київська кондитерська фабрика «Рошен», яка є важливою ключовим підприємством кондитерської корпорації «Рошен», -одного з провідних світових виробників кондитерської продукції.

Фабрика спеціалізується на виробництві широкого високоякісних кондитерських виробів, налічує понад 320 найменувань . Основна спеціалізація виробництва продукція включає – шоколадні та желейні цукерки, карамель, ірис, шоколадні плитки та батончики, печиво, вафлі, бісквітні рулети , тістечка та торти. Високий рівень інноваційного підходу фабрики дозволяє випускати унікальні продукти, що не мають аналогів на українському ринку. Це підкреслює конкурентоспроможність підприємства та його орієнтацію на створення новітніх товарів.

Київська кондитерська фабрика «Рошен» є однією з найстаріших підприємств корпорації та має багаторічну історію, що сприяла її репутації як надійного виробника якісної продукції.

Основна інформація про підприємство:

- Повне найменування: Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
- Скорочене найменування: ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
- Код ЄДРПОУ: 00382125
- Місцезнаходження: проспект Науки, 1, Голосіївський район, м. Київ
- Поштовий індекс: 03039

- Контактна інформація:
- Телефон: (044) 531-44-21
- Факс: (044) 531-42-61
- Електронна пошта: lawyer@condfab.kiev.ua

На рисунку 2.1 наведена структура продукції, що випускається ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».



Рисунок 2.1. Структура виробництва продукції, що випускається ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [21]

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було засноване як Закрите акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика імені Карла Маркса». Підприємство було створено на підставі рішення установчих зборів засновників від 24 травня 1994 року шляхом реорганізації (перетворення) Орендного підприємства «Київська кондитерська фабрика ім. Карла Маркса». Реорганізація відбулася після повного викупу державного майна підприємства Організацією орендарів за договором купівлі-продажу державного майна від 30 грудня 1993 року.

Засновниками товариства стали фізичні та юридичні особи, які набули права власності на акції в процесі реорганізації Орендного підприємства «Київська кондитерська фабрика ім. Карла Маркса». У результаті ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» стало правонаступником усіх прав і обов'язків попереднього підприємства [49].

Рішенням загальних зборів акціонерів від 21 вересня 2009 року найменування товариства було перейменоване на Публічне акціонерне

товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Ця зміна була зумовлена необхідністю приведення діяльності товариства у відповідність із Законом України «Про акціонерні товариства» [49].

Рішенням загальних зборів акціонерів товариства від 19 квітня 2017 року найменування товариства було змінено на Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» через перехід до нового типу акціонерного товариства [49]. Величина статутного капіталу визначається загальною номінальною вартістю акцій товариства.

Статутний капітал компанії становить 505 833 098 гривень. Розмір статутного капіталу визначається сумарною номінальною вартістю акцій товариства. Статутний капітал фабрики поділений на 2 023 332 392 прості іменні акції номінальною вартістю 25 копійок [48].

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має такі органи управління:

- Загальні збори акціонерів — вищий орган управління товариства;
- Наглядова рада — орган, який здійснює захист прав акціонерів і контролює діяльність дирекції в межах, визначених законодавством України та статутом;
- Дирекція — виконавчий орган товариства, який керує поточною діяльністю підприємства;
- Ревізійна комісія — орган, що здійснює контроль фінансово-господарської діяльності товариства [49].

Інтереси акціонерів товариства представляє Президент товариства, який обирається загальними зборами акціонерів, але не є посадовою особою товариства [38].

У компанії «Roshen» прийнята лінійно-функціональна організаційна структура управління. Ця структура дозволяє пов'язати вузькоспеціалізовану функціональну систему з системою підпорядкування і відповідальності за безпосереднє виконання завдань, пов'язаних з проектуванням, виробництвом і доставкою продукту споживачеві.

Компанія «Рошен» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Структура компанії дозволяє інтегрувати вузькоспеціалізовані функції та встановлює чітку підпорядкованість і відповідальність за виконання завдань щодо виробництва продукції, проектування і її постачання споживачам. Це означає, що права і відповідальність щодо різних аспектів, таких як технічні розробки, закупівля сировини, виробництво та збут, чітко розподілені між відповідними органами управління [21].

Кондитерська Корпорація «Рошен» у 2023 році посіла 23-тє місце в рейтингу Global Top-100 Candy Companies [23].

До складу входять:

- Українські фабрики: Бориспільська, Київська, Кременчуцька, а також ще є два потужні виробничі майданчики у Вінниці;
- Bonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина);
- Клайпедська кондитерська фабрика (Литва);
- Вінницький молочний завод постачає фабрики натуральною високоякісною молочною сировиною.

Загалом корпорація включає 8 виробничих об'єктів [21].

Виробничі потужності корпорації «Рошен» мають сертифікати відповідно до міжнародних стандартів безпеки та якості харчових продуктів. Діють:

- система управління якістю ISO 9001:2008;
- система управління безпечністю харчових продуктів ISO 22000:2005.

Усі кондитерські фабрики в Лохені добре обладнані для контролю якості продукції та моніторингу відповідних досліджень. Технічна розробка та запуск у виробництво високоякісних кондитерських виробів здійснюється сертифікованими та навченими фахівцями у спеціалізованих центрах за кордоном.

Наявність відповідних сертифікатів підтверджує відповідність вимогам цих стандартів [21].

Продукція «Рошен» експортується у 55 країн світу, такі саме: Україна, країни Європи, Китай, Грузія, Японія, Корея, Казахстан, Вірменія, США, Канада тощо [21].

На підприємствах використовуються сучасні системи моніторингу якості продукції. Розробкою та впровадженням нових технологій займаються кваліфіковані спеціалісти, які проходять навчання у провідних міжнародних центрах.

Станом на 2023 рік, корпорація ROSHEN має 95 фірмових магазинів у 16 містах України, з яких 39 розташовані в Києві. Перший магазин було відкрито у 2009 році в Києві. Зазвичай компанія відкриває близько п'яти нових магазинів щороку. У 2022 році мережа налічувала близько 70 магазинів у різних регіонах країни. Таким чином, за останній рік мережа розширилася на 25 магазинів.

На 2024 рік точних даних про кількість фірмових магазинів «Рошен» в Україні немає. Однак, враховуючи тенденцію відкриття нових магазинів, можна припустити, що їх кількість зросла порівняно з 2023 роком.

Види діяльності компанії. Річна інформація про діяльність компанії доступна на сайті компанії: <http://kcf.roshen.com/>.

Основними видами діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика “Рошен”» відповідно до Закону про класифікацію видів економічної діяльності (КВЕД) є:

10.82 «Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів»,

10.72 «Виробництво крекерів і сухого печива. Виробництво борошняних кондитерських виробів, тістечок і тортів тривалого зберігання »

10.71 «Виробництво хліба та хлібобулочних виробів,

10.71 Виробництво борошняних кондитерських виробів, тістечок і тортів нетривалого зберігання».

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» об'єднує найстаріші кондитерські фабрики в Україні, Литві та Угорщині. Входить до складу компанії Roshen. Кондитерська корпорація Roshen є одним з найбільших

виробників кондитерських виробів. Компанія виготовляє свою продукцію, використовуючи найсучасніші технології, високопродуктивну установку, суворе дотримання рецептур та високоякісну сировину.

Разом з Київською кондитерською фабрикою до складу компанії входять: ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (перша та друга виробничі площадки у Вінниці), ПрАТ «Рошен-Кременчук», кондитерська фабрика «Бонбонетті» (Угорщина), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), ПрАТ ПАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», ТОВ «Бісквітний комплекс та логістичний центр «Рошен» (м. Яготин, Київська обл.).

Загалом це вісім фабрик і заводів. Виробничі потужності сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки харчових продуктів. На підприємствах діють системи управління якістю, що відповідають вимогам ISO 9001:2008, та системи управління безпечністю харчових продуктів, що відповідають вимогам ISO 22 000: це підтверджено сертифікатом відповідності. [19] Компанія має власний розподільний центр класу А в Яготині площею 60 000м² і потужністю зберігання 45 000 тонн готової продукції та сировини. Комплекс обладнаний сучасною системою управління складом, яка оптимізує логістичний процес таким чином, що загальний час перебування вантажівок на території центру не перевищує однієї години.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» - одна з найстаріших кондитерських фабрик в Україні, історія якої налічує. Свою історію розпочинає з 1886 року і носить ім'я купця Валентина Єфімова, внаслідок повного викупу державного майна фабрики Організацією орендарів Київської кондитерської фабрики ім. Карла Маркса згідно з Договором купівлі-продажу державного майна № 48 від 30 грудня 1993 року та рішенням Ініціативної ради від 24 травня 1994 року.

На підставі рішення зборів засновників від 24 травня 1994 року орендне підприємство «Київська кондитерська фабрика ім. Карла Маркса» було реорганізовано (перетворено) і створено закрите акціонерне товариство

«Київська кондитерська фабрика ім. Карла Маркса». Засновниками товариства виступили фізичні та юридичні особи, які набули право власності на акції товариства в процесі реорганізації (перетворення) Київської кондитерської фабрики ім. Карла Маркса Рішенням загальних зборів акціонерів від 21.10.21 р. товариство було ліквідовано.

У 2009 році у зв'язку з приведенням діяльності товариства у відповідність до Закону України «Про акціонерні товариства» найменування товариства було змінено на публічне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен»; рішенням загальних зборів акціонерів від 19 квітня 2017 року, у зв'язку зі зміною типу акціонерного товариства, найменування товариства було знову змінено на приватне акціонерне товариство » Київська кондитерська фабрика «Рошен». Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є правонаступником усіх прав та обов'язків публічного акціонерного товариства «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Товариство створене та діє відповідно до чинного законодавства України, зокрема: Конституції України, Цивільного кодексу України, Закону України «Про цінні папери та фондовий ринок», Господарського кодексу України, Закону України «Про акціонерні товариства», Статуту України тощо. Товариство було створено на невизначений термін. [20]

За даними на 2023 рік на заводі працює близько 1113 осіб, виробнича потужність - 100 тонн на добу. У виробничому процесі використовується високоякісне вітчизняне та іноземне обладнання. Фабрика виробляє широкий асортимент борошняних та кондитерських виробів. Борошняні вироби включають майже всі торти та тістечка, різноманітне цукрове печиво, здобне печиво та крекери. Торти включають відомі та нові торти з Києва та Праги.

Асортимент кондитерських виробів також включає різноманітні мармелади, зефір, шоколад, пастилу та коробкові кондитерські вироби «Київ вечірній». Популярність та визнання продукції є результатом роботи професійної команди, використання сучасного обладнання, високоякісної імпортової сировини та унікальних рецептур. [19] .

В Україні діє власна мережа з 95 фірмових магазинів, розташованих переважно у великих містах і прилеглих регіонах. Основними споживачами продукції є різні вікові категорії: діти, молодь, люди середнього та старшого віку. Виробництво і реалізація продукції орієнтовані на чітку сегментацію ринку.

Стратегічними партнерами корпорації «Рошен» у реалізації продукції є:

- ТОВ «ДиАД» (м. Кривий Ріг, м. Дніпро та Дніпропетровська область);
- ПФ «Союз» (Харківська область);
- ТОВ «Прикарпатський торговий дім» (Івано-Франківська, Тернопільська, Чернівецька області);
- ТОВ «Спарк» (Запорізька область);
- ТОВ «Будінформ» (Сумська область);
- ТОВ «Харчпак» (Житомирська область);
- ТОВ «Ходак» (Черкаська та Кіровоградська області) [63].

Кондитерська промисловість є перспективною, адже потреби в солодощах стабільно зростає, а їхнє виробництво не залежить від пори року. Великий вибір кондитерських виробів демонструє швидке зростання, водночас висока концентрація підприємств зумовлює конкуренцію за лідерство та споживчу прихильність.

Протягом багатьох років ПрАТ «Рошен» залишається лідером галузі, займаючи близько 25% ринку в Україні.

Основними конкурентами для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» стають вітчизняні підприємства, що виробляють подібну продукцію, зокрема:

- Корпорація «Бісквіт-шоколад»;
- ПАТ «Полтавокондитер».
- ПАТ «Конті»;
- ПрАТ «Монделіс Україна»;
- ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»;
- ЗАТ «Житомирські ласощі»;

- ПАТ «Полтавокондитер».
- ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» (м. Дніпро);

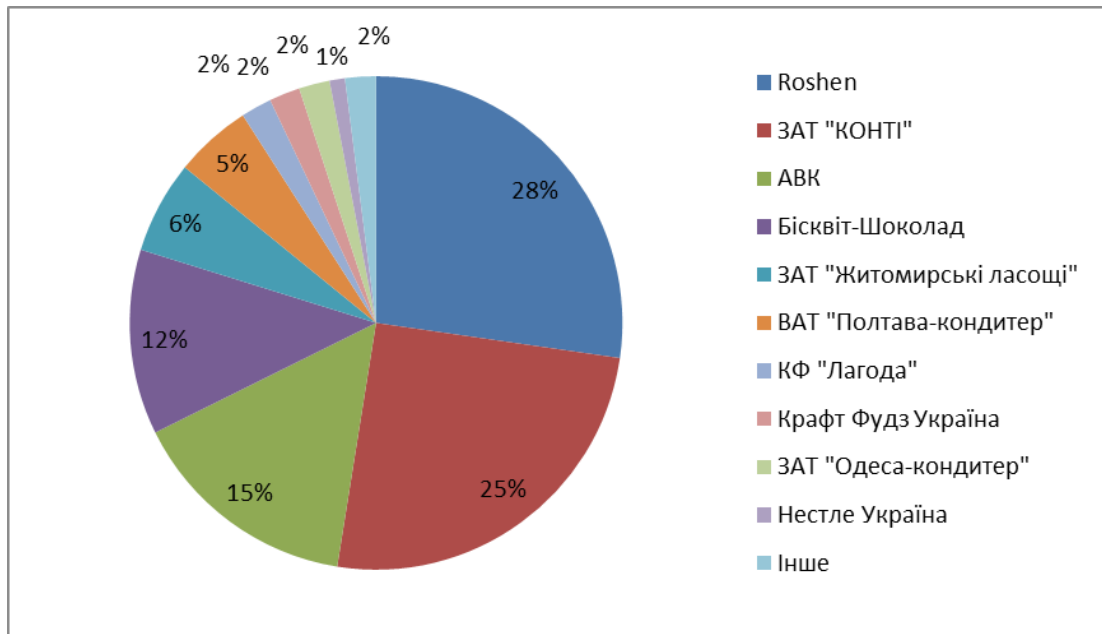


Рисунок 2.2. Структура ринку кондитерських виробів України

Дані надано для корпорації «Рошен» загалом, оскільки частки окремих підприємств, що входять до корпоративної групи, не визначені [25].

В перспективі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має план розширити асортимент продукції, знизити собівартість виробів та покращити їхню якість. Для досягнення цих цілей передбачено:

- оптимізацію процесів логістики;
- механізація та автоматизація виробничих ліній;
- раціональна потреба ресурсів теплоенергетики;
- модернізацію в обладнання.

Основними перешкодами для більш ефективного розвитку фабрики є:

- втрата на ринках збуту в Криму та на територіях проведення АТО, а також тимчасово окупованих територіях (ТОТ);
- заборона експорту до Російської Федерації, що призвела до втрати одного з ключових ринків збуту;

- скорочення виробничих потужностей та персоналу через зменшення обсягів реалізації.

Серед основних проблемних питань виділяють:

- нестабільність цін на сировину, особливо на какао, що є ключовим компонентом виробництва;
- погіршення якості вітчизняної сировини, яка часто не відповідає стандартам виробників.

Попри наявні труднощі компанія ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зберігає позитивний імідж і залишається одним із лідерів на українському ринку.

Найближчим часом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика “Рошен”» планує розширити асортимент продукції, знизити собівартість та підвищити якість. Для цього планується оптимізувати логістичні процеси, механізувати та автоматизувати виробництво, раціоналізувати використання тепло- та енергоресурсів, модернізувати обладнання. Основним викликом у розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика “Рошен”» є коливання цін на сировину, особливо на какао - основний інгредієнт, що збільшує собівартість продукції.

Іншою проблемою є зниження якості вітчизняної сировини, яке, на жаль, є перманентним. Як наслідок, сировина перестає відповідати стандартам виробників, що створює проблеми з постачанням відповідних ресурсів. Найбільшою перешкодою для ефективного розвитку компанії є втрата ринків збуту на території Криму та проведення АТО і ООС, а також заборона експорту до Російської Федерації. Цей фактор також негативно вплинув на людські ресурси, що призвело до значного скорочення кількості працівників. Таким чином, незважаючи на негативні показники, опитані компанії мають позитивний імідж та досить міцні позиції на внутрішньому ринку.

2.2. Аналіз фінансових та економічних показників діяльності підприємства.

Для визначення оцінки економічного стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідно:

- проаналізувати ефективність використання основних і оборотних фондів;
- оцінити використання трудових ресурсів ,а також витрат на оплату праці робітникам;
- провести аналіз фінансового стану підприємства;
- розглянути виробництво, собівартість і структуру реалізованої продукції.

Детальний звіт про склад, структуру та баланс основних засобів (за залишковою вартістю) представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Склад основних засобів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на 2021 р. тис. грн.

Назва основних засобів	Власні основні засоби		Орендовані основні засоби		Основні засоби, всього	
	На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду
1.Виробничого призначення:	575649	700713	0	24233	575559	723745
будівлі та споруди	219295	335438	0	989	218296	339526
Машини та обладнання	212578	212807	0	1256	212578	231958
Транспортні засоби	758	3418	0	0	760	3418
земельні ділянки	137560	138560	0	0	132560	136360
Інші	8257	9381	0	21983	8367	31354
2.Невиробничого призначення:	816	785	0	0	827	783
Будівлі та споруди	695	688	0	0	696	678
машини та обладнання	2	1	0	0	3	2
Інше	125	115	0	0	130	115
усього	576376	702294	0	24247	576466	723526

Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Первісна вартість основних засобів:

- станом на 01.01.2021 р. – 901,998 тис. грн;
- станом на 31.12.2021 р. – 1 044,508 тис. грн.

Норма зносу основних засобів:

- станом на 01.01.2021 р. – 325,632 тис. грн (32,12%);
- станом на 31.12.2021 р. – 343,214 тис. грн (36,66%).

Залишкова вартість основних засобів:

- станом на 01.01.2021 р. – 576,376 тис. грн;
- станом на 31.12.2021 р. – 702,294 тис. грн.

Основні орендовані засоби розраховуються поза балансом.

Аналіз даних свідчить, що основні засоби підприємства переважно мають виробниче призначення (99% усіх фондів). Невиробничі засоби становлять лише 1%. Основна частина – це власні основні засоби, рівень зносу яких на кінець 2021 року складає 32,12%.

Аналіз річної фінансової звітності показав, що в структурі засобів оборотних найбільшу частку становлять:

- дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги – 57%;
- інша поточна дебіторська заборгованість – 27%;
- товарно-матеріальні цінності – 8%;
- валюта та її еквіваленти – 8%.

Аналіз ефективності використання оборотних фондів свідчить про негативну динаміку оборотності оборотних активів у 2021–2023 роках. Проте у 2021 році оборотні активи були 2,85 оберти, це свідчить про вищі оборотності порівняно з попереднім роком.

У 2022 році величина оборотних коштів на 1 грн реалізованої продукції склала 0,33 грн, що на 16% це менше, ніж в 2021 році. Динаміка коефіцієнта зростання демонструє покращення ефективності використання оборотних коштів. Таким чином слід враховувати, що за хороших умов господарювання менша частка оборотних коштів на 1 грн реалізованої продукції свідчить про кращу їхню ефективність.

Стан основних засобів підприємств (табл. 2.2) показує, що підприємства не приділяють достатньої уваги їх оновленню, про що свідчить надзвичайно низьке значення коефіцієнта оновлення основних засобів. Це пов'язано з тим,

що термін корисного використання основних засобів є достатнім, а рівень зносу та вибуття - низьким.

Тому, щоб покращити свій фізичний та технічний стан, підприємствам необхідно щороку оновлювати більшу частину основних засобів. Це включає модернізацію, реконструкцію та придбання основних засобів. Значення фондівіддачі та фондомісткості свідчать про задовільний стан використання основних засобів: з 2022 року (з незначним покращенням у 2021 році) фондівіддача виробництва знижується. Натомість капіталомісткість з кожним роком зростає. Позитивним фактором є те, що опитані підприємства мають високий рівень фондоозброєності праці. Однак, на жаль, його зростання в період з 2021 по 2022 рік не пов'язане з оновленням основних засобів, а лише зі значним зменшенням кількості працівників.

Попри позитивні тенденції, відносна фінансова низька мобільність коштів та нестабільність залишаються актуальними проблемами для підприємства.

Таблиця 2.2 - Показники використання основних та оборотних фондів
ПрАТ «ККФ «Рошен» за 2021-2023 роки

Показники	2021р	2022р	2023р	Відхилення 2022р до 2021р	
				Абсолютне, тис.грн	Відносне, %
Коефіцієнт оновлення (прибуття) основних засобів	0,02	0,01	0,03	-0,01	-33,34
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,063	0,034	0,031	0,00	-6,24
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,35	0,37	0,35	-0,03	-8,33
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,67	0,63	0,68	0,03	4,69
Фондовіддача	0,38	0,39	0,37	-0,02	-5,14
Фондоозброєність	721,77	774,69	815,86	4097	5,28

Продовження таблиці 2.2

Фондомісткість	2,62	2,54	2,67	0,14	5,13
Коефіцієнт оборотних коштів завантаження	0,37	0,4	0,35	-0,06	-15,00
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,76	2,52	2,96	0,44	17,46
Період оборотності оборотних активів, днів	131	142	121	-21,00	-14,69

Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Відобразимо наочно динаміку зміни показників фондовіддачі, фондомісткості та коефіцієнту оборотності оборотних активів (рис.2.3).

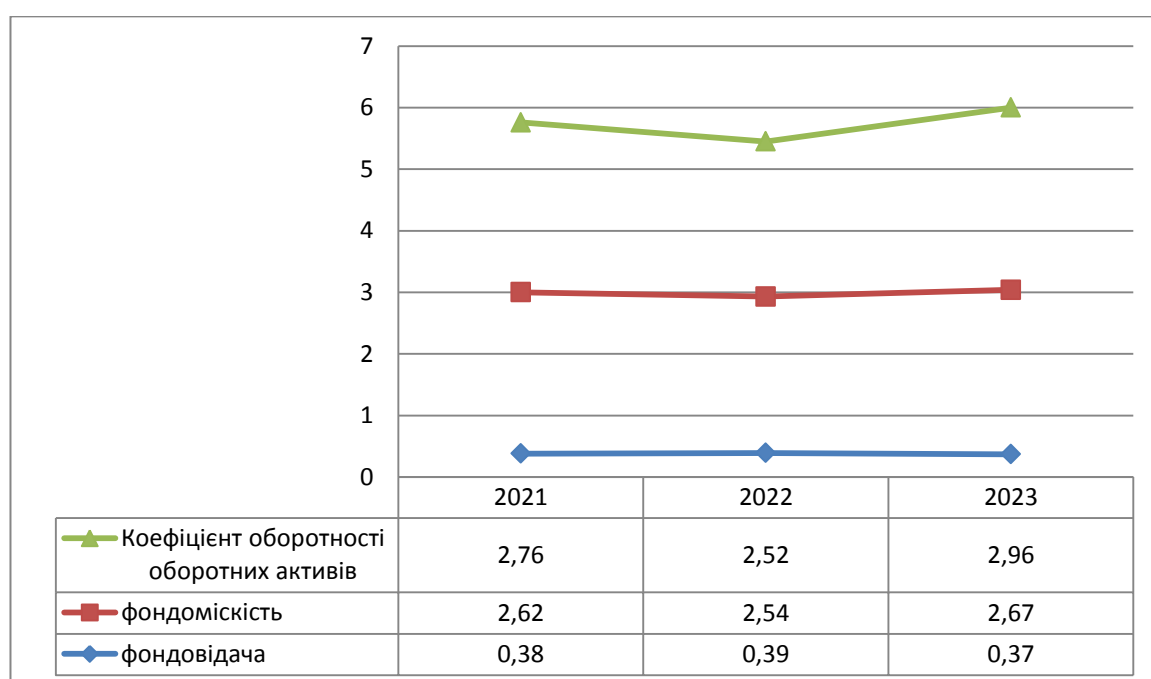


Рисунок 2.3. Зміна динаміки показників використання основних та оборотних фондів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021–2023 роки

Аналіз ефективності використання оборотних активів дозволяє зробити висновок, що за період з 2021 по 2023 роки оборотність оборотних активів мала негативну тенденцію, що свідчить про уповільнення оборотності оборотних активів. За звітний період (2022 рік) оборотні активи здійснили 2,96 оборотів, тобто оборотність збільшилася порівняно з попереднім роком. Про це свідчить зменшення оборотності активів. Однак ліквідність грошових коштів є низькою,

а фінансовий стан відносно нестабільним: у 2022 році оборотний капітал на 1 грн обороту становив 0,35 грн, що на 17% менше порівняно з 2021 роком. Отже, динаміка коефіцієнта завантаження свідчить про покращення ефективності використання оборотного капіталу. Однак, за нормальних умов ведення бізнесу, чим менше оборотних коштів припадає на одну гривню обороту, тим ефективніше ці кошти використовуються.

Аналіз стану основних фондів підприємства свідчить, що питання їх оновлення залишаються недостатньо пріоритетними. Це підтверджується низькими значеннями коефіцієнтів оновлення основних засобів. Однак така ситуація пояснюється задовільним рівнем придатності основних засобів, а також відносно невисокими темпами їх зносу та вибуття.

Для покращення матеріального та технічного стану підприємству необхідно кожного року оновлювати більшу частину основних фондів. Це можна реалізувати через:

- модернізацію наявного обладнання;
- реконструкцію виробничих потужностей;
- придбання нових основних засобів.

Показники фондомісткості та фондовіддачі свідчать про задовільне користування основних засобів. Проте, після незначного покращення у 2021 році, спостерігається зниження фондовіддачі виробництва. У той же час фондомісткість має тенденцію до зростання.

Позитивним фактором є високий рівень фондоозброєності, який характеризує ефективність забезпечення працівників засобами виробництва. Однак його зростання у 2021–2023 роках відбулося здебільшого через скорочення чисельності працівників, а не завдяки оновленню основних фондів.

Результати аналізу використання витрат на оплату праці та трудових ресурсів за 2021–2023 роки представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - ПрАТ «ККФ «Рошен» за 2021-2023 роки показники витрат на оплату праці та трудових ресурсів

Найменування показника	2021р	2022р	2023р	Відхилення 2023р до 2022р	
				Абсолютне, тис.г рн	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	418	373	342	29	2,9
Фонд оплати праці, тис. грн.	105724,3	104658	107795	3138	3,0
Продуктивність, тис. грн./чол.	276,8	314,8	315,1	0,32	0,1
Коефіцієнт плинності кадрів, %	63,3	24,5	22,1	-3,4	-13,8
Питома вага фонду оплати праці у собівартості, %	43,0	43,0	43,0	0	0,0
Коефіцієнт обороту по прийому, %	13,7	27,2	24,2	-2,8	-10,4
Коефіцієнт обороту по звільненню, %	0,78	0,28	0,39	0,2	45,9

Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

У 2023 році середньорічна чисельність працівників склала 343 особи. У порівнянні з 2022 роком, кількість працівників зменшилася на 29 осіб (-2,3%). Протягом 2021–2023 років спостерігалася негативна динаміка коефіцієнта плинності кадрів, який у 2022 році досяг критичного значення.

Подібна тенденція спостерігається також в коефіцієнті обороту зі звільненням. Після того як ввели ембарго Росією на поставку кондитерських виробів ТМ «Рошен», яке призвело до втрати понад чверті експортного ринку, корпорація була змушена скоротити виробництво. Це, у свою чергу, спричинило зменшення виробничих потужностей ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» і звільнення частини персоналу. Оптимізація виробництва та скорочення штату тривали і у 2021–2023 роках.

Хоча у 2021–2022 роках тенденція до скорочення кадрів сповільнилася, коефіцієнти плинності залишаються за межами норми, що негативно впливає на

кадровий потенціал підприємства. Це також призвело до зменшення фонду оплати праці: у 2021 році його скорочення склало 1157,3 тис. грн (-1,19%). У 2022 році фонд зріс на 4,51%, а в 2023 році спостерігається стабільне зростання прийому нових працівників.

Водночас частка фонду оплати праці в собівартості продукції зазнала змін: у 2022 році вона скоротилася на 9%, але у 2023 році зросла на 8% і нині залишається стабільною. Продуктивність праці свідчить про ефективне використання кадрових ресурсів. У 2023 році обсяг виробленої продукції на одного працівника становив 306,1 тис. грн. Серед 343 працівників більшість складають працівники виробничих цехів.

Соціально-демографічні характеристики персоналу:

- Стать: 66% працівників – жінки, 34% – чоловіки.
- Освіта: 100% керівного складу мають вищу освіту, а 93% робітники персоналу мають середню спеціальну освіту або дипломами про вищу. Чисельність працівників з вищою освітою поступово зростає завдяки кадровим програмам, спрямованим на підвищення кваліфікації.

Фонд оплати праці підприємства у 2023 році склав 107795 тис. грн, з яких:

- 76% – основна заробітна плата;
- 13% – додаткова заробітна плата;
- 3% – заохочувальні та компенсаційні виплати.

Нарахування заробітної плати здійснюється двічі на місяць.

Подальший аналіз зосереджено на характеристиці структури реалізованої продукції підприємства за 2021–2023 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Структура реалізованої продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021-2023 роки, %

Вид продукції	2021	2022	2023
10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів	43	44	46
10.72 Виробництво сухарів, печива, пирогів і тістечок тривалого зберігання	51	50	51
10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів	6	5	6

Джерело: узагальнено автором за даними підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Аналізуючи дані таблиці, можна відзначити суттєві зміни у структурі виробництва та реалізації продукції після 2022 року. Основною тенденцією стало зміщення акценту на виробництво хлібобулочних виробів, хліба, а також сухарів, печива, пирогів і тістечок.

Такі зміни викликані стратегічними рішеннями керівництва, спрямованими на переорієнтацію продукції відповідно до ринкового попиту та можливостей підприємства. У майбутньому передбачається відкриття нового бісквітного заводу «Рошен», що дозволить суттєво збільшити обсяги виробництва печива. Це матиме значний вплив на структуру виробництва, витрати, доходи та прибутки підприємства.

Далі здійснюється більш глибокий аналіз ключових показників реалізації продукції та виробництва за період 2021–2023 років (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Динаміка показників реалізації продукції та виробництва ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				абсолютне тис. грн.	Відносне, %
Обсяги виробництва продукції, тис. грн.	249861,9	231841,0	238839,2	6958,23	2
Чистий дохід, тис. грн.	250516,0	233122,0	259205,0	26893	12
Собівартість продукції, тис. грн.	215823,0	204239,0	228412,0	24174	13
Валовий прибуток, тис. грн.	34693,0	28073,0	30793,0	2720	10
Чистий прибуток	11031,0	3911,0	2769,0	-1151	-29
Витрати на 1 грн. обсягу виробленої продукції, грн.	0,87	0,88	0,95	2710	9

Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Динаміку обсягів собівартості та валового прибутку, чистого доходу, за 2021-2023рр. відображено на графіку (рис. 2.4).

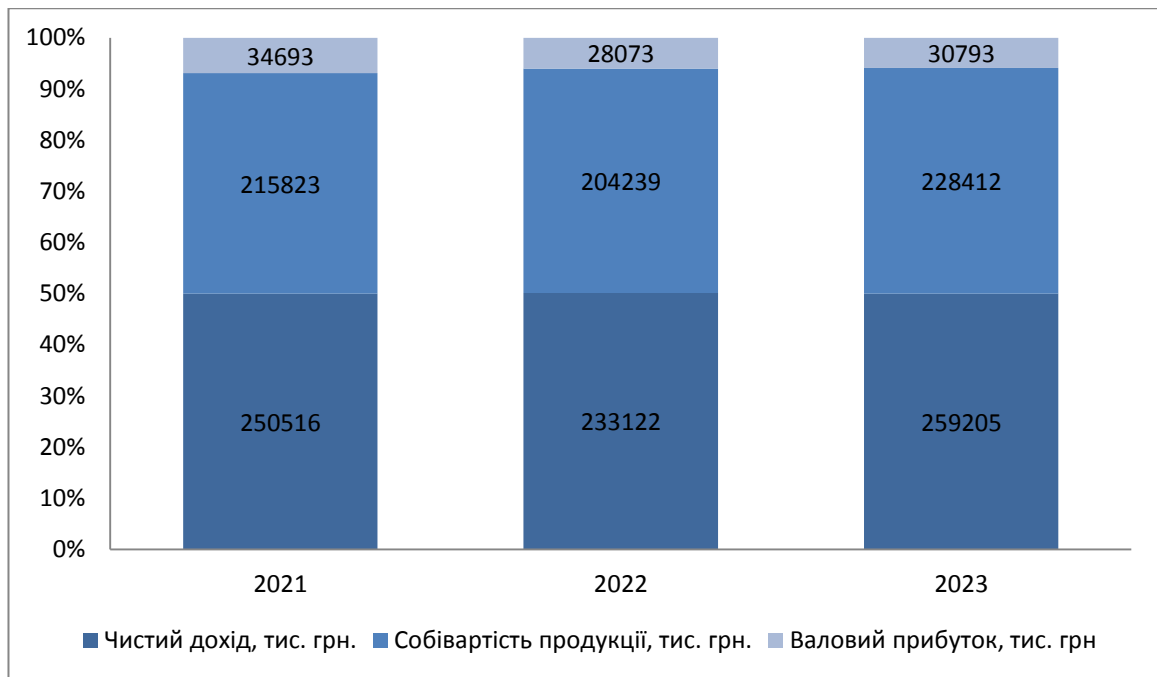


Рисунок 2.4. Динаміка обсягів чистого доходу, собівартості та валового прибутку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021–2023 роки

Як свідчать дані таблиці 2.5, обсяги виробництва продукції в проміжку з 2021-2022 рік демонстрували поступове скорочення. Проте у 2023 році відбулося збільшення обсягів виробництва на 2 %, що свідчить про поступове відновлення діяльності підприємства.

Аналогічні тенденції спостерігаються й у динаміці чистого доходу. Станом на 31 грудня 2022 року чистий дохід від реалізації продукції становив 259205 тис. грн., що на 13 % більше, чим у попередньому році. Водночас, починаючи з 2021 року, фіксується щорічне зниження обсягів реалізації (на 67 % у 2021 році, 65 % у 2022 році, 30 % у 2023 році). Така ситуація обумовлена змінами в обсягах виробництва та реалізації продукції, зростанням собівартості, адміністративних, збутових та інших операційних витрат.

Загалом, для підприємства таких масштабів отримані абсолютні показники прибутковості свідчать про недостатню ефективність його діяльності, що потребує подальших коректив.

Собівартість продукції, згідно з аналізом даних за 2021–2023 роки, демонструє тенденцію до зниження, що є позитивним фактором у напрямку оптимізації виробничого процесу.

Проаналізуємо структуру витрат в собівартості продукції на підставі даних табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Структура собівартості продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021-2023 рр.

Склад витрат, % від загальної собівартості	2021р.	2022р.	2023р.
Матеріальні витрати	28	32	33
Витрати на оплату праці	45	45	45
Відрахування на соціальні заходи	11	10	11
Амортизація	17	15	15

Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Отже, в структурі собівартості основну частину видатків складають оплата праці та матеріальні витрати.

Для оцінки загального фінансового стану підприємства розрахуємо показники ліквідності, платоспроможності та ділової активності.

Отримані дані наведено в табл. 2.7, 2.8 та 2.9.

Таблиця 2.7 - Показники ліквідності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Відносне відхилення 2022 р. до 2023 р., %	Нормативне значення
Коефіцієнт покриття	0,780	0,960	1,78	86,46	1,5-2,5, але не менше 1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,002	0,002	0,13	12729,09	Більше 0,2-0,3
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,710	0,860	1,63	91,44	Більше 0,5

Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Наочно наведені представлено на рис. 2.5.

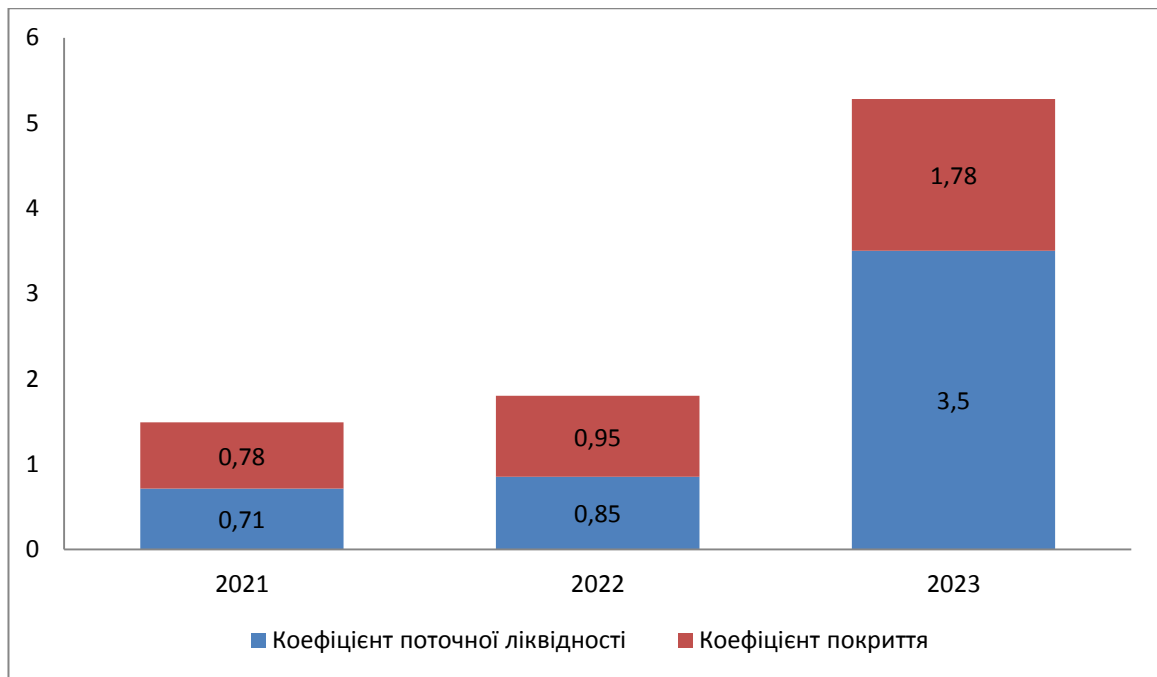


Рисунок 2.5. Показники ліквідності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021–2023 роки

Аналіз показників ліквідності, що дозволяють оцінити здатність підприємства оперативно погашати свої зобов'язання за рахунок наявних оборотних коштів, свідчить про задовільний фінансовий стан ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на кінець 2023 року.

Більшість показників ліквідності перебувають у межах нормативних значень, що підтверджує стабільність підприємства у цьому аспекті. Винятком є коефіцієнт абсолютної ліквідності, який, хоча і не відповідає нормативу, демонструє значення, близькі до норми.

Покращення ліквідності в 2023 році пов'язане зі збільшенням обсягу грошових коштів та їх еквівалентів. Зокрема, у 2023 році їх сума зросла на 6706 тис. грн в зрівнянні з попереднім роком, що позитивно вплинуло на здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання в короткостроковій перспективі.

Таблиця 2.8 - Показники фінансової стійкості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	2021	2022	2023	Відносне відхилення 2020 р. до 2019 р., %	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	0,75	0,81	0,68	-16,05	Більше 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	1,33	1,23	1,48	20,33	Меньше 2
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,08	0,07	0,38	442,86	Меньше 1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,19	-0,05	0,06	-212,88	Більше 0,2

Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Представимо динаміку вищезазначених показників на рис. 2.6.

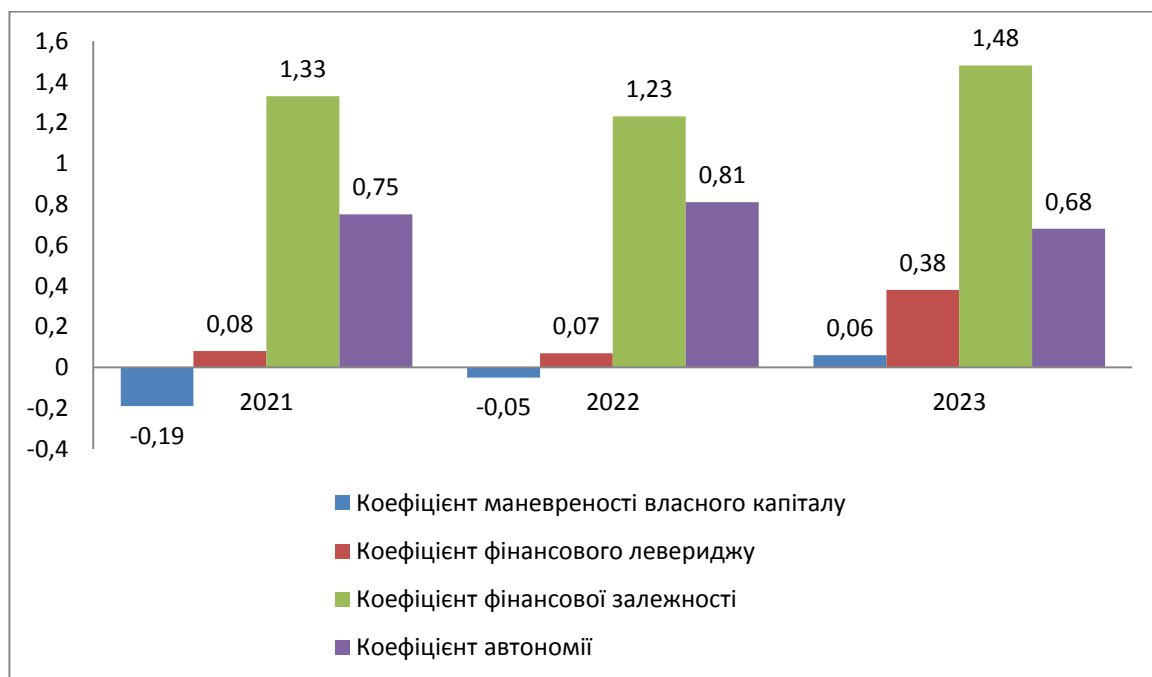


Рисунок 2.6. Показники фінансової стійкості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021–2023 роки

Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» свідчить про переважно стабільний стан фінансів підприємства, хоча й спостерігається негативна динаміка деяких показників, що може свідчити про зниження рівня фінансової стійкості у звітному періоді.

Показник коефіцієнта автономії вказує на здатність підприємства покривати всі свої зобов'язання за рахунок майна, сформованого із власних джерел. Проте у звітному році цей показник демонструє тенденцію до зниження, що є негативним сигналом.

Коефіцієнт фінансового левериджу показує співвідношення довгострокових зобов'язань до джерел власних коштів. Попри загалом нормальний фінансовий стан, значне зростання цього коефіцієнта у 2021 році свідчить про збільшення обсягів довгострокових зобов'язань. Хоча у 2023 році фінансова залежність залишалася прийнятною, зростання коефіцієнта на 25 % порівняно з попереднім періодом може спричинити фінансові ризики, якщо тенденція збережеться.

Єдиним показником, який не відповідає нормативним значенням, є маневреність власного капіталу. Це свідчить про критично низький обсяг власного капіталу, спрямованого на фінансування оборотних активів. Усі наявні кошти підприємство інвестує в необоротні активи, що знижує його гнучкість у покритті короткострокових потреб.

Загалом підприємство демонструє відносну фінансову стійкість, однак необхідно звернути увагу на окремі ризики, які можуть посилитися за умови збереження поточної динаміки [47].

Таблиця 2.9 - Показники ділової активності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	2021р.	2022р.	2023р	Відносне відхилення 2021 р. до 2022 р., %	Нормативне значення
Коефіцієнт оборотності активів	0,35	0,34	0,37	5,89	>0, збільшення
Період оборотності активів	1057	1056	1006	-4,83	>0, зменшення
Коефіцієнт ділової активності (оборотності оборотних засобів)	2,75	2,53	2,95	17,56	>0, збільшення
Період оборотності оборотних активів, днів	135	140	130	-14,97	>0, зменшення

Продовження таблиці 2.9

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,05	2,71	3,43	23,22	>0, збільшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	00,45	20,12	30,28	54,50	>0, збільшення
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	119	130	104	-18,45	>0, зменшення
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	248	168	108	-35,24	>0, зменшення
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,47	0,45	0,47	9,87	>0, збільшення
коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	24,99	31,45	27,17	15,13	>0, збільшення
Період обороту матеріальних запасів, днів	17	17	15	-11,27	>0, зменшення
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,37	0,38	0,45	4,05	>0, збільшення

Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Аналіз фінансових показників підприємства за 2022 рік свідчить про зростання ефективності використання активів. Зокрема, коефіцієнт оборотності активів демонструє позитивну тенденцію до збільшення, що супроводжується зменшенням періоду їх обертання. Це вказує на підвищення продуктивності підприємства у порівнянні з попередніми звітними періодами.

Однак аналіз оборотності оборотних активів показує негативну динаміку протягом 2021–2022 років, що свідчить про уповільнення обороту оборотних засобів. У 2022 році показник оборотності оборотних активів становив 2,95 оберти, що все ж перевищує результат попереднього року. Зменшення періоду оборотності активів підтверджує цей факт, хоча підприємство все ще стикається з низькою мобільністю коштів та нестабільністю фінансового стану.

Динаміка коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості показує його зниження з 3,05 у 2021 році до 2,71 у 2022 році. Проте у 2023 році цей показник зріс на 23,22 %, що свідчить про зменшення обсягів надання комерційного кредиту покупцям. У 2021 році середня тривалість обороту дебіторської заборгованості становила 119 днів, у 2022 році – 130 днів, а у 2023

році – 104 днів. Водночас період погашення заборгованості зменшується до 104 днів, що є гарним кроком у політиці підприємства щодо взаємодії з контрагентами.

Таким чином коефіцієнт кредиторської заборгованості, у 2023 році спостерігається його зростання після зменшення в 2022 році. Це свідчить про прискорення погашення боргових зобов'язань підприємства. Середній термін повернення боргів скоротився: в 2021 році він становив 247 днів, в 2022 році – 169 днів, а в 2023 році – 109 днів. Коефіцієнт оборотності власного капіталу впродовж 2021–2023 років загалом знижується, що є негативною тенденцією. Однак у 2022 році показник зріс на 9,87 %, що вказує на поступове усунення неефективного використання частини власного капіталу.

Коефіцієнт оборотності основних фондів демонструє незначне, але стабільне зростання: 0,37 у 2021 році, 0,38 у 2022 році та 0,45 у 2023 році. Це показує те, що основні фонди підприємства «Рошен» обертаються більше року. Найвища ефективність їх використання була зафіксована у 2021 році, коли з 1 грн основних фондів отримували 0,68 грн доходу чистого, тоді як у 2022 році цей показник знизився. Проведений аналіз демонструє поступове покращення деяких фінансових показників, водночас звертає увагу на необхідність подальшого вдосконалення фінансової політики підприємства.

Проаналізуємо динаміку базових показників рентабельності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Аналіз рентабельності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Величина, %	2021	2022	2023	Відхилення 2021 р. до 2022 р., %
Рентабельність діяльності	4,44	1,70	1,08	-38,28
Рентабельність активів	1,58	0,67	0,38	-42,40
Рентабельність власного капіталу	2,20	0,75	0,53	-34,09
Рентабельність продукції	5,12	1,93	1,25	-37,69

Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Рентабельність діяльності підприємства має низький рівень, що свідчить про недостатню доходність на одиницю реалізованої продукції. Це є ознакою

неефективності господарської діяльності. Найвищого значення даний показник досяг у 2021 році, що стало можливим завдяки зростанню чистого прибутку порівняно з попереднім роком.

Аналіз рентабельності активів дозволяє побачити, що підприємство неефективно використовує свої ресурси. Подібні тенденції спостерігаються й у показниках рентабельності капіталу, які залишаються на критично низькому рівні. Найменший прибуток на вкладений капітал було зафіксовано у 2022 році, коли показник знизився на 34,09 % внаслідок скорочення фінансового результату.

З огляду на ці показники, інвестування в діяльність підприємства на даний момент не є економічно доцільним. Для покращення ситуації необхідні зміни у стратегії управління активами та капіталом.

2.3. Аналіз системи стратегічного управління підприємства

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» працює у складі кондитерської галузі, яка в останні роки зазнає впливу значних кризових явищ. Основними чинниками, що впливають на розвиток цієї галузі, є як зовнішні, так і внутрішні умови.

Починаючи з 2021 року, діяльність українських виробників кондитерської продукції дедалі більше ускладнюється через кризові процеси, спричинені соціально-економічними та політичними обставинами. За результатами 2022 року виробництво шоколадних виробів скоротилося на 22 %, борошняних кондитерських виробів – на 20 %, а випуск тортів знизився найбільше – на 35 %. У 2023 році спостерігалось подальше зменшення: шоколадні вироби скоротилися на 9,5 %, цукрові кондитерські вироби – на 4,5 %, а печиво та вафлі – на 3,8 %.

Іншим важливим фактором стали торговельні обмеження. Зокрема, після заборони імпорту української кондитерської продукції до Російської Федерації у 2014 році експорт скоротився на 67 %. Аналогічні проблеми виникли через обмеження Білорусі, що призвело до збитків у розмірі 40 млн грн.

Додатковим негативним чинником є девальвація гривні, що вплинула на зниження купівельної спроможності населення. Наприклад, у 2021 році реальна заробітна плата скоротилася на 9,7 % порівняно з попереднім роком, хоча у вересні 2023 року вона зросла на 1,5 % відносно серпня та на 18,3 % порівняно з вереснем 2022 року.

На фоні інфляції, що у 2021 році становила 100 %, ціни на продукти харчування, зокрема й кондитерські вироби, зросли на 12,5 %. Це зумовило збільшення частки продукції низької та середньої цінових категорій. Так як до кризи 2010 року преміум-сегмент забезпечував 22–26 % прибутку, то зараз підприємства орієнтуються на виробництво дешевшої продукції, зокрема з використанням мармеладу, зефіру, вафельних цукерок та інших недорогих компонентів.

Серед внутрішніх причин кризових явищ у кондитерській галузі можна виділити:

- нестабільність постачання сировини;
- неефективне використання ресурсів і виробничих потужностей;
- недостатність фінансування та недоліки у фінансовій стратегії;
- відсутність системи управління ризиками та механізмів запобігання кризам.

Для повного розуміння ситуації представлено основні зовнішні та внутрішні фактори фінансової кризи на підприємстві (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Зовнішні та внутрішні фактори розвитку фінансової кризи на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Фактори зовнішнього середовища	Фактори внутрішнього середовища
• Нестабільність економічної ситуації. • Зниження купівельної спроможності населення. • Інфляційні процеси. • Часті зміни законодавства. • Податкова політика держави. • Зростання конкуренції в кондитерській галузі. • Поширення недобросовісної конкуренції на ринку. • Збільшення вартості сировини.	• Нераціональне організація у виробничій сфері. • Проблеми із забезпеченням постачання сировини та матеріалів. • Неефективні інвестиції в необоротні активи. • Втрата ринків збуту продукції. • Дефіцит фінансування та недосконале бюджетування. • Зростання витрат у всіх напрямках виробничо-господарської діяльності. • Формування надлишкових запасів продукції. • Значна частка дебіторської заборгованості. • Низька розрахунково-платіжна дисципліна. • Нераціональне використання власного капіталу. • Низький рівень рентабельності капіталовкладень. • Неякісний менеджмент, зокрема недоліки у впровадженні антикризових стратегій.

Для подальшого аналізу проведемо SWOT-аналіз прибутковості підприємства з метою оцінки середовища її формування. У цьому дослідженні використано удосконалену матрицю SWOT, яка включає, окрім традиційних можливостей і загроз, додаткові елементи впливу на прибутковість підприємства, а саме вигоди та втрати (втрачені вигоди) підвищення прибутковості. Такий підхід дозволяє більш точно визначити потенціал прибутковості підприємства, зумовлений впливом факторів ринкового середовища [22].

Розглянемо результати SWOT-аналізу діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Можливості	Загрози
• Впровадження нових технологій і виведення на ринок інноваційних продуктів. • Збільшення експорту продукції та освоєння нових ринків збуту. • Використання невдач конкурентів або їх банкрутство. • Залучення додаткових фінансових ресурсів і встановлення партнерських відносин із новими постачальниками. • Зростання ринку кондитерської продукції. • Розширення асортименту у різних цінових сегментах. • Збільшення ринкової частки підприємства в Україні. • Розвиток власної сировинної бази. • Розробка товарів для нових груп споживачів. • Спрощення торгових бар'єрів для виходу на іноземні ринки. • Удосконалення законодавства та покращення регулювання підприємницької діяльності.	• Недосконала законодавча база, що регулює діяльність підприємств. • Перебої з постачанням сировини та підвищення її вартості, зокрема на какао-боби. • Інфляційні процеси та зростання податкового навантаження. • Зниження купівельної спроможності споживачів через економічну кризу. • Зміна споживчих вподобань і поява товарів-замінників. • Нестабільність валютного курсу. • Економічний спад в Україні, зокрема в промисловості. • Посилення конкуренції в кондитерській галузі. • Зростання недобросовісної конкуренції на ринку.
Переваги	Недоліки
• Лідерська позиція у кондитерській галузі та висока частка ринку. • Сильний імідж торгової марки та стабільний попит на продукцію. • Значний досвід роботи в галузі та висока лояльність споживачів. • Розгалужена власна торгова мережа, включаючи спеціалізовані магазини. • Ефективна збутова система, власний логістичний центр і автопарк. • Сучасні виробничі потужності, модернізація обладнання та використання інноваційних технологій. • Виробництво сертифікованої продукції високої якості. • Широкий і різноманітний асортимент товарів для різних категорій споживачів. • Висококваліфікований персонал і систематичний аналіз споживчих вподобань. • Активна маркетингова політика та регулярне оновлення асортименту. • Фінансування за рахунок внутрішніх інвесторів.	• Низька рентабельність діяльності. • Недостатній рівень реклами. • Висока собівартість продукції. • Значна залежність від імпортних постачальників сировини. • Тотожність окремих видів продукції до пропозицій конкурентів. • Зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції. • Високі ціни на продукцію порівняно з конкурентами.

Відповідно до результатів проведеного SWOT-аналізу відобразимо можливі напрями SWOT-стратегій ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - Матриця SWOT-стратегій ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Сила і можливості (SO)	Сила та загрози (ST)
- Використання сильних конкурентних позицій, високих виробничих потужностей та технологічної оснащеності для розширення асортименту продукції, створення нових товарів та виходу на нові ринки. - Активна маркетингова політика, сильний імідж бренду та систематичний аналіз споживчих вподобань сприяють зміцненню позицій на внутрішньому ринку, збільшенню експорту та освоєнню нових ринків збуту. - Використання інновацій, фінансування з внутрішніх джерел та висококваліфікованого персоналу дозволяють освоювати нові технології виробництва. - Висока якість продукції та постійна модернізація обладнання сприяють задоволенню вимог як вітчизняних, так і зарубіжних споживачів. - Розвинута логістика, включаючи власний автопарк, мінімізує ризики перебоїв у постачанні сировини.	- Висока якість продукції та диверсифікований асортимент дозволяють конкурувати з товарами-замінниками й аналогічною продукцією інших виробників. - Міцна збутова система допомагає уникати наслідків перебоїв у постачанні та впливу нестабільної економіки. - Інновації та репутація компанії сприяють збереженню конкурентних позицій навіть за умов активізації недобросовісної конкуренції.
Слабкість та можливість (WO)	Слабкість та загрози (WT)
- Зменшення собівартості продукції через розвиток власної сировинної бази, укладання нових договорів із постачальниками та впровадження нових технологій. - Розробка продукції для нових категорій споживачів та впровадження гнучкої цінової політики дозволять підвищити рентабельність і зменшити вплив товарів-замінників. - Освоєння нових технологій допоможе усунути наслідки високих виробничих витрат та збільшити конкурентоспроможність.	- Зростання конкуренції, інфляція та зниження доходів споживачів можуть негативно вплинути на рентабельність. - Погіршення економічної ситуації в країні, інфляційні процеси та несприятливі валютні курси підвищують ризик зростання собівартості та банкрутства підприємства. - Необхідність усунення репутаційних ризиків і зниження обсягів виробництва вимагають стратегічних змін у політиці компанії.
Сила та вигоди	Слабкість та вигоди
- Лідерство у галузі, високі виробничі потужності та ефективна збутова система сприяють відкриттю нових фірмових магазинів і залученню додаткових фінансових ресурсів. - Використання інновацій та модернізація основних фондів дозволяють покращити	- Перегляд політики ціноутворення та реконструкція основних фондів сприятимуть підвищенню рентабельності. - Інвестиції у виробництво нових видів продукції дозволять компенсувати високі виробничі витрати.

якість продукції та відповідати сучасним вимогам ринку.	
Сила та втрати	Слабкість та втрати
Використання сильних сторін, таких як інновації та якість продукції, допомагає мінімізувати репутаційні ризики та втрати, пов'язані з можливим зниженням лояльності споживачів і співробітників.	- Недостатній рівень реклами та висока собівартість продукції вимагають стратегічних змін для уникнення втрат через зниження обсягів продажів і рентабельності. - Усунення системних проблем із виробничими фондами та управлінням є необхідною умовою збереження конкурентоспроможності.

Джерело: створене автором (сформовано [22])

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» дозволяє зробити висновок, що протягом 2021–2023 років підприємство дотримувалося стабілізаційної стратегії. Успішність цієї стратегії стала помітною в останній звітний період, оскільки більшість показників досягли прийнятного рівня. Це свідчить про правильний вибір напрямку розвитку, проте стратегія не досягає максимальної ефективності та потребує вдосконалення, зокрема шляхом корекції антикризових заходів.

Дискримінаційний аналіз показав, що підприємство залишається під ризиком подальшого поглиблення фінансової кризи, що підтверджує недостатню результативність існуючої стратегії.

У зв'язку з цим, основною рекомендацією щодо управління антикризовою стратегією є впровадження модифікованої стратегії стабілізації з акцентом на вирішення таких проблем, як недостатня ліквідність, нестійкий фінансовий стан, низька рентабельність та ефективність використання капіталу.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства запропоновано перелік напрямів і заходів, наведених у додатку Б. У рамках стратегії стабілізації, з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства та глибини кризи, найбільш перспективними є заходи з оптимізації управління дебіторською заборгованістю та вдосконалення маркетингової політики.

Зокрема, питання управління дебіторською заборгованістю набуває особливої актуальності в умовах сучасної економічної кризи. Ефективний контроль заборгованості є стратегічно важливим, оскільки вона безпосередньо

впливає на структуру та обсяг грошових коштів, платіжний обіг, а також на швидкість їх обертання. Для підприємства, яке стикається з проблемами ліквідності, фінансової стійкості, прибутковості та недостатньої капіталізації, удосконалення управління дебіторською заборгованістю може суттєво покращити фінансово-економічні показники.

Другий ключовий напрямок — розширення рекламних активностей з метою збільшення прибутковості. На сьогодні корпорація «Рошен» використовує такі маркетингові інструменти, як брендування стелажів і логістичного транспорту, фірмові магазини, телереклама, офіційні сторінки у Facebook та Instagram, підтримка корпоративного вебсайту, організація екскурсій і світломузичних шоу. Проте підприємство не використовує низку бюджетних, але перспективних каналів, таких як реклама в метро чи ведення власного YouTube-каналу. Ці заходи з мінімальними витратами здатні залучити більшу кількість цільової аудиторії, що може підвищити продажі продукції та прибутковість.

Таким чином, застосування зазначених антикризових заходів дозволить вирішити ключові проблеми, виявлені під час аналізу, та забезпечити стійкий розвиток підприємства.

Висновок до другого розділу

Київська кондитерська фабрика «Рошен» входить до складу корпорації «Рошен» (код ЄДРПОУ 00382125), найбільшого виробника кондитерських виробів в Україні. Сьогодні компанія пропонує понад 100 найменувань продукції, серед яких кондитерські вироби, тістечка, торти, печиво, драже, зефір, мармелад, карамель, вафлі та ін.

Проте підприємство також стикається з низкою проблем, зокрема втратами ринків збуту на тимчасово окупованих територіях, зниженням виробничих потужностей та нестабільністю цін на сировину. Крім того,

економічна ситуація в Україні, політичні фактори та обмеження в торгівлі впливають на розвиток підприємства.

Позитивною тенденцією є підвищення ефективності використання основних та оборотних фондів, скорочення періоду оборотності активів та покращення фінансових показників у 2021–2023 роках. Водночас збереження стабільності та розвитку підприємства потребує подальшої оптимізації виробничих процесів, вдосконалення логістики, а також розширення асортименту продукції.

Виходячи з результатів аналізу, можна зазначити, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має значний потенціал для подальшого розвитку, проте для цього необхідно подолати існуючі економічні та політичні труднощі, зокрема, забезпечити стійкість у періоди економічних криз та зміцнити свої позиції на міжнародному ринку.

Огляд майна ПрАТ «Київська кондитерська фабрика “Рошен” показав, що компанія має власне нерухоме майно, складські приміщення та власну дистрибуцію для здійснення своєї господарської діяльності. Було виявлено, що компанія має власну нерухомість, складські приміщення та власні логістичні центри для здійснення своєї господарської діяльності. Все нерухоме майно, що перебуває у власності компанії, відображено в активах та балансі компанії. Аналіз стану майна ПрАТ «Київська кондитерська фабрика “Рошен” показує, що власний капітал компанії у 2022 році збільшився на 27 834 тис. грн порівняно з 2021 роком. За результатами дослідження господарської діяльності підприємства чистий фінансовий результат у 2022 році зменшився на 25,6% порівняно з 2021 роком, що може означати втрату фінансових ресурсів для підприємства; собівартість реалізованих товарів, робіт, послуг у 2023 році суттєво зросла на 591 783 тис. грн (89,5%) порівняно з 2022 роком. Політика витрат компанії потребує перегляду, оскільки у 2022 році ПрАТ «Київська кондитерська фабрика “Рошен” зазнала найбільших збитків, що, як видно з наведених даних, пов'язано з інфляцією та нестабільною економічною

ситуацією в країні, враховуючи COVID-19, карантин та введення воєнного стану.

Згідно з SWOT-аналізом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», найбільшою перешкодою для компанії є нестабільні ціни на сировину і, як наслідок, високі виробничі витрати. Компанія «Рошен» впровадила систему управління якістю, яка відповідає вимогам стандарту ISO 9001:2000, інформує споживачів про політику компанії в галузі управління якістю та надає необхідні докази.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1 Шляхи вдосконалення складових системи управління стратегічним розвитком суб'єкта господарством

Сьогодні для багатьох українських підприємств стратегічне управління залишається новим та нерідко незвичним підходом, хоча його значення зростає. Необхідність упровадження стратегічного управління стає очевидною як у період переходу від планової до ринкової економіки, так і в умовах глобальних економічних викликів. Його важливість зумовлюється тим, що динаміка змін у зовнішньому середовищі часто випереджає реакцію підприємств, що призводить до зростання частоти виникнення непередбачуваних труднощів.

Сталий розвиток та економічна стабільність українських підприємств наразі безпосередньо залежать від ефективного управління фінансами. Управління фінансами є однією з ключових функцій у системі стратегічного управління. Значення фінансової стратегії, як потужного інструменту забезпечення стійкості підприємства, зростає в умовах необхідності вирішення проблем із залученням фінансових ресурсів та їх раціональним використанням.

Сучасні ринкові трансформації в Україні ставлять перед підприємствами нові виклики у створенні ефективних систем управління. Зростаюча динаміка економічних процесів та посилення конкуренції значно знижують результативність стратегічних планів, якщо вони не враховують потреби швидкої адаптації до змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.

Динаміка економічних процесів та постійне загострення ринкової конкуренції знижують ефективність сформованого стратегічного плану, якщо він не містить обґрунтованих інструментів швидкої адаптації до змін як у

внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі підприємства. У цих умовах ефективність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання повністю визначається його фінансовою стратегією. Фінансова стратегія охоплює всі ключові напрямки діяльності, пов'язані з процесом формування певних фінансових ресурсів, регулюванням грошових потоків та їх використанням. Фінансова стратегія відіграє важливу роль у підвищенні ринкової вартості підприємства.

Для ефективного управління фінансами підприємства необхідно реалізувати такі основні етапи:

- Визначення критеріїв ефективності управління фінансами – це дозволить забезпечити чіткість оцінки досягнутих результатів.
- Формулювання цілей і завдань фінансового управління – важливо окреслити конкретні напрямки діяльності для забезпечення досягнення стратегічних результатів.
- Розробка організаційно-економічного механізму реалізації цілей – створення ефективного забезпечення, що відповідає визначеним критеріям та завданням.

З метою оптимізації складу, структури і динаміки засобів та джерел їх формування в процесі формування, розподілу і використання фінансових ресурсів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика “Рошен”», а також підвищення ефективності використання активів, капіталу і зобов'язань в контексті реалізації цільових функцій підприємства, відповідно до поставлених завдань, першочергового вирішення. Необхідна науково обґрунтована система показників, яка дає змогу виявити комплексні проблеми, що потребують першочергового вирішення відповідно до поставлених цілей. У різні часи в основу управління капіталом організації були покладені різні теоретичні концепції фінансового менеджменту.

До найважливіших з них можна віднести концепцію примату економічних інтересів власників, модель фінансового забезпечення стійкого

зростання підприємства, концепцію агентських відносин, концепцію структури капіталу, теорію дивідендної політики тощо [60].

Таким чином, удосконалення системи управління стратегічним розвитком вимагає комплексного підходу, що поєднує адаптацію до зовнішніх змін із чітким фінансовим плануванням і раціональним використанням ресурсів.

Для оптимізації складу, структури та динаміки активів і джерел їх формування в процесі управління фінансовими ресурсами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», спрямована на підвищення ефективності використання активів, власного капіталу та зобов'язань, необхідна науково обґрунтована система показників. Ця система повинна дозволяти ідентифікувати ключові завдання, що відповідають стратегічним цілям підприємства, та визначати пріоритети їх вирішення.

У різні періоди в основу управління капіталом організації покладалися різні концепції фінансового менеджменту. Серед них: концепція пріоритету економічних інтересів власників, моделі фінансового забезпечення сталого зростання, концепція агентських відносин, теорія структури капіталу, теорія дивідендної політики тощо.

Головною метою управління капіталом підприємства є забезпечення потреб у фінансуванні необхідних активів та оптимізація структури капіталу для досягнення максимальної ефективності його використання. Для вдосконалення механізму управління фінансовим станом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» доцільно реалізувати такі заходи:

- прискорити темпи надходження дебіторських коштів;
- забезпечити використання коштів, які були отримані в результаті вище перерахованих дій, для погашення кредиторської заборгованості та нарощування виручки.

Аналіз, проведений у другому розділі, виявив високий рівень дебіторської заборгованості підприємства, що свідчить про недосконалу політику управління цією сферою. По-перше, як засіб погашення кредиторської заборгованості. У цьому сенсі в міру погашення дебіторської заборгованості може погашатися

певна частина кредиторської заборгованості. Водночас, це може суттєво зменшити позикові кошти компанії, забезпечуючи платоспроможність і покращуючи показники фінансової стійкості та ліквідності. У зв'язку з цим пропонуються наступні заходи для оптимізації управління капіталом підприємства:

1. Продовження зниження дебіторської заборгованості. Це завдання можна розглядати у трьох аспектах:

- Погашення кредиторської заборгованості. Погашення дебіторської заборгованості сприяє зменшенню обсягів кредиторської заборгованості. Це дозволяє скоротити суми позикових коштів, що позитивно впливає на платоспроможність підприємства, а також покращує показники фінансової стійкості та ліквідності.

- Як частина оборотних активів. Дебіторська заборгованість є елементом оборотних активів, фінансованих за рахунок власних або позикових коштів. Своєчасне погашення зобов'язань дебіторами сприяє зростанню показників рентабельності та оборотності оборотного капіталу. Вивільнені кошти можуть бути спрямовані на виробничий цикл, що позитивно впливає на фінансові результати підприємства.

- Оптимізація дебіторської заборгованості. Необхідно забезпечити зважений підхід до її скорочення, щоб уникнути негативного впливу на доходи підприємства. Оптимізація має на меті мінімізацію коштів, вилучених з обороту через реалізацію продукції з відстрочкою платежу, без шкоди для прибутковості.

По-друге, дебіторську заборгованість також можна розглядати як один з елементів оборотних активів, що фінансуються за рахунок власних або позикових коштів. У цьому випадку своєчасні платежі від інших компаній призводять до покращення таких ключових показників, як рентабельність оборотного капіталу та оборотність. Покращення цих показників відбувається в міру того, як кошти вивільняються з дебіторської заборгованості та включаються в оборот компанії. Це, в свою чергу, призводить до покращення

кінцевого фінансового результату. Таким чином, для того, щоб досягти оптимізації коштів, тимчасово вилучених з обороту компанії в результаті продажу продукції на умовах відстрочки платежу, необхідно збалансовано зменшувати обсяг дебіторської заборгованості. Водночас, такі заходи не повинні впливати на доходи компанії.

2. Економічний сенс управління дебіторською заборгованістю.

- Час погашення. Чим довший період погашення, тим менший дохід генерується через вкладення коштів у дебіторів. Основний принцип фінансової діяльності підприємства полягає у тому, що вкладені кошти мають приносити прибуток. Швидка оборотність активів забезпечує зростання прибутковості.

- Інфляційні ризики. В умовах стабільно високої інфляції в Україні грошові кошти, які повертаються із запізненням, втрачають свою вартість. Це ще раз підкреслює необхідність своєчасного погашення дебіторської заборгованості.

Таким чином, ефективне управління дебіторською заборгованістю дозволить підвищити фінансову стійкість підприємства, поліпшити оборотність капіталу та забезпечити оптимальні умови для зростання прибутковості.

Для вдосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємства доцільно використовувати різні методи стимулювання надходження грошових коштів, зокрема:

- Розробка системи мотивації персоналу. Створення системи заохочень для менеджерів із продажу та кредитних контролерів, орієнтованої на досягнення планових показників з надходження коштів.

- Своєчасне нагадування про заборгованість. Регулярне інформування дебіторів про строки оплати, а також нагадування у разі виникнення простроченої заборгованості.

- Запровадження знижок за дострокову оплату. Пропонування клієнтам знижок за оплату раніше узгодженого терміну.

- Юридичні заходи. Подання судових позовів проти боржників із тривалою простроченою заборгованістю, включаючи ініціювання процедур банкрутства.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що шляхи покращення управління дебіторською заборгованістю компанії зазвичай включають використання інструментів рефінансування та реалізацію заходів, спрямованих на сприяння отриманню коштів від дебіторів. Загалом удосконалення управління кредиторською заборгованістю здійснюється на основі варіантів оптимізації, мінімізації та контролю (рис. 3.1).

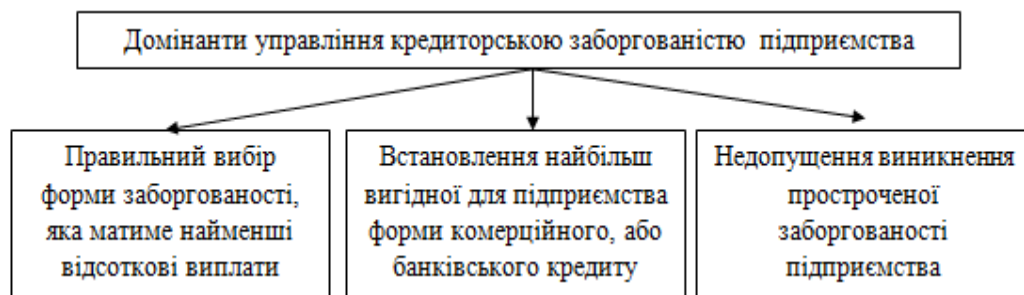


Рисунок 3.1. Основні напрямки удосконалення управління кредиторською заборгованістю

Для оптимізації кредиторської заборгованості пропонуються такі заходи:

1. Оптимізація термінів оплати. Постійний моніторинг строків платежів для уникнення прострочень і штрафних санкцій.

2. Переговори з постачальниками. Регулярні обговорення умов оплати з метою досягнення вигідніших умов, зокрема подовження строків платежів або отримання знижок за обсяги закупівель.

3. Впровадження служби контролінгу. Організація контролінгу для моніторингу та управління заборгованістю, забезпечення її оптимального рівня.

4. Мотивація співробітників. Встановлення премій за успішне покращення умов договорів із постачальниками, включаючи збільшення строків відстрочки платежів та отримання цінових знижок.

5. Стратегічна спеціалізація. Зосередження підприємства на ключових напрямках діяльності для зниження витрат виробництва і досягнення стабільного фінансового стану.

Використовуючи сучасні інструменти управління заборгованістю, підприємства можуть ефективно управляти своїми фінансами та не потрапляти в надмірну залежність від своїх контрагентів. У зв'язку з цим, шляхи вдосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємства зазвичай включають використання інструментів рефінансування та реалізацію заходів, спрямованих на сприяння отриманню коштів від дебіторів. Напрямок удосконалення управління кредиторською заборгованістю підприємств є оптимізація, мінімізація або контроль за її формуванням. У зв'язку з цим досліджуваним компаніям рекомендовано використовувати інструменти рефінансування дебіторської заборгованості для зменшення її розміру та вивільнення коштів з метою оптимізації рівня кредиторської заборгованості.

Підприємству рекомендується використовувати сучасні інструменти рефінансування дебіторської заборгованості, що дозволить скоротити її обсяг і вивільнити грошові кошти. Це забезпечить можливість оптимізації кредиторської заборгованості та підвищить загальну фінансову ефективність.

Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю має базуватися на таких підходах, як оптимізація, мінімізація та контролінг. Поєднання цих методів дозволить підприємству ефективно управляти своїми фінансами, зменшити залежність від контрагентів і забезпечити фінансову стійкість.

3.2 Рекомендації щодо вдосконалення системи управління стратегічним розвитком суб'єкта господарювання

У попередньому розділі роботи було запропоновано заходи з підвищення ефективності управління стратегією розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», зокрема акцент на оптимізації управління дебіторською заборгованістю.

Управління дебіторською заборгованістю має стратегічний характер, і процес збільшення дебетового сальдо в балансі в міру погіршення ситуації з погашенням заборгованості може призвести до зменшення грошових коштів і чинити тиск на грошовий потік компанії. Щоб уникнути цього, компанії необхідно вдосконалити планування, організацію та управління дебіторською заборгованістю для кращого управління нею та уникнення непотрібних ризиків. Зі стратегічної точки зору, для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика “Рошен” управління дебіторською заборгованістю може мати негативний вплив на процес вирішення питань, пов'язаних з прибутковістю, ліквідністю, фінансовою стійкістю та використанням капіталу.

Ефективне управління дебіторською заборгованістю безпосередньо впливає на прибутковість, формує кредитну та дисконтну політику для покупців, а також визначає способи прискорення повернення коштів і зменшення безнадійної заборгованості. Тому цей процес потребує безперервного вдосконалення та інтеграції в загальну стратегію підприємства.

Основні завдання управління дебіторською заборгованістю включають:

- Мінімізацію недоотриманого доходу. Це зумовлено неможливістю активного використання коштів, інвестованих у дебіторську заборгованість.
- Зниження фінансових ризиків. Важливо уникати втрат від списання безнадійних боргів та дефіциту грошових коштів.
- Оптимізацію взаємодії з дебіторами. Використання маркетингових підходів у розв'язанні проблем із простроченнями платежів.

Згідно з даними (табл. 3.1), структура дебіторської заборгованості підприємства за 2021–2023 роки свідчить про значну частку торговельної заборгованості, що поступово зменшувалася, тоді як інші види заборгованості зростали.

Таблиця 3.1 - Дебіторська заборгованість ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021-2023 роки.

Види заборгованості	2021р	2022р	2023р
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	51101	50881	52183
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	0	0	0
з бюджетом	0	0	1022
у тому числі з податку на прибуток	0	0	0
з нарахованих доходів	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість.	2588	16523	3552

За даними таблиці, у структурі дебіторської заборгованості досліджуваного підприємства на останній звітний період, значну вагому частку займає торговельна дебіторська заборгованість, а також розрахунки з бюджетом та інша поточна дебіторська заборгованість. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом має перманентний вигляд. Для детального аналізу питомої ваги дебіторської заборгованості в загальній сумі оборотних активів підприємства, а також визначимо питому вагу її основних видів (табл. 3.2)

Таблиця 3.2 - Питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021-2023 роки

Роки	Оборотні активи, тис.грн.	Питома вага дебіторської заборгованості В оборотних активах, %	Питома вага в дебіторській заборгованості, %		
			За товари, послуги	за розрахунками з бюджетом	інша поточна заборгованість
2021	102044	92	99	0	1
2022	82630	87	98	0	3
2023	92601	85	65	4	30

На основі аналізу можна дійти висновку, що питома вага дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів підприємства протягом 2021–2023 років залишалася значною, коливаючись у межах 84–91%. Це свідчить про необхідність термінового перегляду кредитної політики підприємства, оскільки подальше зростання заборгованості може призвести до погіршення фінансового стану, зокрема до загрози ліквідності та платоспроможності.

До 2021 року основну частку дебіторської заборгованості становили борги за товари та послуги. Серед причин такої динаміки можна виділити:

- порушення платіжної дисципліни;
- низьку платоспроможність клієнтів;
- недоліки у політиці взаємодії з дебіторами.

Проте у 2023 році ситуація почала змінюватися: обсяг торговельної дебіторської заборгованості зменшився на 31%. Водночас спостерігалось значне зростання частки іншої поточної заборгованості (з 3% у 2021 році до 30% у 2023 році).

Особливу увагу слід звернути на зростання дебіторської заборгованості контрагентів, яка на кінець 2022 року склала 17 549 тис. грн (36% від загальної торговельної дебіторської заборгованості), що значно перевищує показник 2021 року (4 418 тис. грн або 6%). Це вказує на необхідність проведення детальнішого аналізу причин і розробки заходів щодо підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю.

Для визначення оптимізації дебіторської заборгованості у межах антикризової стратегії рекомендується:

- зменшити її питому вагу в структурі оборотних активів;
- скоротити обсяги як торговельної, так і іншої поточної заборгованості;
- удосконалити кредитну політику підприємства та посилити контроль за розрахунками з дебіторами.

Аналіз оборотності та тривалості дебіторської заборгованості показує, що ці показники мають негативну тенденцію до 2022 року. Це свідчить про неефективність політики компанії в управлінні дебіторською заборгованістю.

Оборотність дебіторської заборгованості становила 3,42 обороти за рік, а період її погашення - 105 днів. Що стосується управління дебіторською заборгованістю, то 2021 рік був для компанії докризовим. Фактичні значення вищезазначених показників відрізняються від нормативних значень у розрізі бізнес-напрямків компанії. Зокрема, у випадку харчової та переробної промисловості стандартна оборотність дебіторської заборгованості становить вісім разів на рік, з терміном погашення до 45 днів [58].

Таким чином, підтверджено необхідність проведення оптимізаційних заходів. Враховуючи наведені вище результати, можна запропонувати два сценарії стабілізації фінансового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»: перший - досягнення галузевих нормативів оборотності капіталу та строків погашення дебіторської заборгованості як основних показників ефективності управління дебіторською заборгованістю компанії суворо (консервативна) політика, а інша - поміркована політика, яка визначає розумний період інкасації заборгованості з точки зору інтересів компанії та її клієнтів. Жорстка політика передбачає застосування заходів щодо скорочення періоду інкасації заборгованості до 45 днів та збільшення оборотності до восьми.

Якщо вищезазначений комплекс заходів буде реалізовано зі стратегічної точки зору, очікується, що дебіторська заборгованість зменшиться на 15% протягом першого року та на 20% протягом другого та третього років. Прогнозовані зміни періоду обороту та оборотності дебіторської заборгованості з урахуванням впровадження рекомендованих заходів представлені (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3 - Прогнозовані показники ефективності управління дебіторською заборгованістю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» з урахуванням впровадження рекомендованих заходів

Показники	2021р	2022р	2023р	2024р
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	77825	66151	52291	42337
Чистий дохід, тис. грн.	259205	285126	327894	393473
Частка дебіторської заборгованості у чистому доході	0,29	0,23	0,16	0,10

Продовження таблиці 3.3

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,42	3,96	5,51	8,26
Тривалість одного оборту дебіторської заборгованості, днів	105	91	65	44

Реалізація запропонованих заходів дозволить зменшити обсяг дебіторської заборгованості на 15% у 2022 році та на 20% у 2023 та 2024 роках. В результаті, до кінця третього планового року компанія досягне галузевих показників оборотності та строків погашення дебіторської заборгованості, які є ключовими індикаторами ефективності управління дебіторською заборгованістю.

Таким чином, реалізація рекомендованого комплексу заходів призведе до того, що у 2024 році оборотність дебіторської заборгованості становитиме 8,26 разів, а термін погашення дебіторської заборгованості - 44 дні, що є близькими до показників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика “Рошен” та його конкурентів. Враховуючи середній чистий прибуток та середній розмір дебіторської заборгованості компаній, досліджуваних у цьому звіті, за період 2021-2023 рр., період інкасації вважається обмеженим 90 днями.

Це в межах середньогалузевого показника, на що вказує конкурентний аналіз дебіторської заборгованості, і передбачає застосування поміркованої політики управління дебіторською заборгованістю. Водночас, слід зазначити, що кондитерська галузь характеризується жорсткою конкуренцією, яка вимагає від компаній використання широкого спектру конкурентних заходів, в тому числі застосування більш поміркованої політики кредитування постачальників. З цієї причини в даній роботі пропонується застосування низки заходів, які можуть забезпечити довгострокову конкурентну перевагу в стратегічній перспективі без значного відволікання коштів.

Ці заходи пов'язані з особливостями готової продукції підприємств харчової промисловості (короткі терміни зберігання, особливі умови транспортування, обмеження на продаж у кредит тощо).

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Зважаючи на високий рівень конкуренції на кондитерському ринку попиту України, ефективні рекламні заходи можуть стати кращим із ключових інструментів підвищення збуту продукції та покращення прибуткової діяльності підприємства. Прикладом успішної маркетингової кампанії є рекламний ролик корпорації «Рошен», у якому використана пісня «Я їду додому». Завдяки цьому кампанія привернула увагу споживачів, що сприяло збільшенню обсягів реалізації продукції. Економічний ефект від цієї ініціативи становив 308 тис. грн на рік.

Упродовж останніх років корпорація «Рошен» переорієнтувала свою маркетингову стратегію, зосередившись на стимулюванні попиту через власну мережу фірмових магазинів, запровадження системи знижок та різноманітних акцій. Серед інших інструментів просування продукції активно використовуються:

- брендування стелажів у точках продажу;
- брендування логістичного транспорту;
- телевізійна реклама;
- ведення офіційних сторінок у соціальних мережах (Facebook, Instagram);
- підтримка та оновлення корпоративного сайту;
- організація подій та активностей (світломузичні шоу, екскурсійні програми, відвідування виробничих потужностей).

Останніми роками Roshen зосредила свою маркетингову політику на стимулюванні попиту через власні фірмові магазини та знижки, які там пропонуються. Інші рекламні заходи включають брендування полиць, брендування власних логістичних транспортних засобів та телевізійні рекламні ролики. Велика увага також приділяється веденню офіційних сторінок у соціальних мережах, таких як Facebook та Instagram, підтримці офіційного веб-

сайту компанії та івент-маркетингу (наприклад, світломузичні фонтанні шоу, екскурсійні програми, тури на виробництво).

З огляду на необхідність збільшення прибутків опитаних компаній, слід використовувати такі перспективні маркетингові комунікації.

Для забезпечення подальшого зростання прибутковості підприємства пропонується розширити використання сучасних маркетингових комунікаційних інструментів. Це може включати:

- розвиток програм лояльності для постійних клієнтів;
- збільшення частки інтерактивної реклами у цифрових медіа;
- залучення інфлюенсерів для популяризації бренду серед молоді аудиторії;
- впровадження нових форм візуального мерчандайзингу.

Запровадження цих заходів дозволить зміцнити ринкові позиції підприємства, посилити його конкурентоспроможність та підвищити економічну ефективність діяльності(рис. 3.2).

Рекламування продукції безпосередньо в місцях продажу (за межами власної торгової мережі)
Створення нових, креативних рекламних роликів з їх трансляцією в мережі Інтернет та на телебаченні
Поширення зовнішньої реклами (брендування міського транспорту та зупинок, вагонів метро та станцій метро та інших локацій.)
Реклама на радіо та у друкованих виданнях
Активна присутність у соціальних мережах для просування продукції

Рисунок 3.2. Рекомендовані маркетингові комунікації для рекламної кампанії

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Рекомендовані маркетингові комунікації для рекламної кампанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

У рамках вдосконалення управління стратегією розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» доцільно використати такі інструменти

маркетингових комунікацій, як зовнішня реклама у метрополітені та вдосконалення YouTube-каналу компанії.

Реклама у метрополітені є одним із найефективніших способів привернення уваги споживачів завдяки широкому охопленню аудиторії, довготривалому контакту з рекламним контентом, доступності для різних вікових категорій та помірній вартості розміщення. Такий формат сприяє підвищенню впізнаваності продукції в короткі терміни та ефективному просуванню нового продукту.

Розміщення яскравих плакатів розміром 3х2 метри на стінах біля колій дозволяє охопити максимальну увагу пасажирів. Великі площі (6 м²) дають змогу подати всю необхідну інформацію про продукт. Пасажири, очікуючи потяг 2-10 хвилин, мають час для детального ознайомлення з рекламою. Більше того, постійні користувачі метро бачать рекламу неодноразово протягом місяця, що підсилює її ефективність.

Приклад даного виду реклами представлено на рис. 3.3.



Рисунок 3.3. Приклад рекламування продукції на стінах біля колій метро.

Вид реклами доцільно використовувати як для продуктів, що є новинками ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», так і для решти продуктів напротязі 3-х місяців. При цьому термін щорічної рекламної кампанії в метро доцільно використовувати 3-ма місяця. Підрахунок витрат на розміщення даного виду реклами в метрополітені подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Вартість розміщення реклами на колійних стінах (м. Київ)

Станція	Ціна, грн./місяць (без ПДВ)	Вартість за 3 місяці, грн.
Хрещатик	4300	12900
Театральна	3500	10500
Площа Льва Толстого	4500	13500
Палац Спорту	3500	10500
Майдан Незалежності	4700	14100
Вокзальна	3600	10800
Лук'янівська	3500	10500
Всього	27600	82800

Таким чином, у стратегічній перспективі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідно виділити 82800 грн на тримісячну рекламну кампанію в столичному метрополітені. Другим напрямом розширення рекламної активності є посилення діяльності в соціальних медіа через вдосконалення контенту на власному YouTube-каналі.

Маркетингові комунікації в соціальних медіа є важливою складовою інтернет-брендингу.

Інтернет-брендинг — це комплекс заходів, спрямованих на створення, просування та розвиток бренду через глобальну мережу Інтернет. Його метою є формування позитивного іміджу компанії та збільшення її прибутку. Цей підхід уже став більш ефективним, ніж традиційний брендинг, і перетворився на самостійну маркетингову технологію.

Інтернет-брендинг має низку переваг, які вирізняють його серед традиційних методів:

- Економічність. Інтернет дозволяє створювати відомі бренди з невеликим бюджетом, а витрати на залучення одного лояльного клієнта є значно нижчими, ніж при використанні традиційного брендингу.
- Розширені можливості комунікації. Інтернет дає змогу компанії взаємодіяти з цільовою аудиторією через текстовий, відео- або аудіоконтент. Крім того, підприємство може безпосередньо спілкуватися зі споживачами та отримувати зворотний зв'язок у реальному часі.

- Можливість аналізу та прогнозування. Використання цифрових інструментів дозволяє відслідковувати статистику, аналізувати ефективність рекламних кампаній та прогнозувати результати.

Завдяки своїм можливостям інтернет-брендинг стає дієвим інструментом для просування бренду, реклами продукції та встановлення довготривалого контакту із цільовою аудиторією.

На основі проведеного аналізу основними проблемами YouTube-каналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є низька кількість переглядів і підписників. Це обумовлено нерегулярним оновленням контенту, недостатньою його привабливістю для аудиторії, а також відсутністю підтвердження офіційності каналу.

Для покращення ситуації пропонується залучити фахівця з SMM-просування, який зможе забезпечити регулярне створення якісного контенту, оптимізацію роботи каналу та підвищення його популярності. Орієнтовні затрати на оплату праці даного спеціаліста складуть близько 200 000 грн на рік.

Таким чином, загальні витрати на розширення рекламної діяльності підприємства, включаючи проведення рекламної кампанії в метрополітені (82 800 грн) і оптимізацію роботи YouTube-каналу, становитимуть приблизно 331 300 грн на рік.

Результати оцінки сукупної ефективності запропонованих заходів, а саме управління дебіторською заборгованістю та розширення маркетингових комунікацій (тому що у стратегічній перспективі впровадження рекомендацій заплановано здійснювати в комплексі).

Отримані результати наведено табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Прогнозовані розрахунки економічної ефективності заходу щодо розширення маркетингових комунікацій ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники, грн.	2021р	2022р	2023р	2024р
Чистий дохід від реалізації продукції	259205000	320743250	336780413	353619433
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	228412000	228412000	228412000	228412000
Валовий прибуток	30793000	92331250	108368413	125207433
Інші операційні доходи	30872000	30872000	30872000	30872000
Адміністративні витрати	25662000	25662000	25662000	25662000
Витрати на збут	3503000	3727100	3951200	4175300
Інші операційні витрати	28719000	28719000	28719000	28719000
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	3781000	65095150	80908213	97523133
Інші фінансові доходи	10008000	10008000	10008000	10008000
Інші доходи	53000	53000	53000	53000
Фінансові витрати	0	20191000	0	0
Інші витрати	53000	53000	53000	53000
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	3896000	45019150	81023213	97638133
Витрати з податку на прибуток	1128000	8103447	14584178	17574864
Чистий фінансовий результат: прибуток	2768000	36915703	66439034	80063269

Застосування запропонованих заходів щодо вдосконалення маркетингових комунікацій дозволить підприємству щорічно збільшувати чистий дохід на 5 %. Прораховані розрахунки економічної ефективності від впровадження цих заходів представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Прогнозовані розрахунки економічної ефективності заходу щодо розширення маркетингових комунікацій ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» .

Показники, грн.	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції	342530,00	347394,00	420115,00	450256,00

Валовий прибуток	39416,00	51414,00	60970,00	62542,00
Рентабельність діяльності	1,08	5,02	8,63	12,06
Витрати на збут	10210,00	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	6822,00	436,00	11459,00	12534,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	6768,00	456,00	11489,00	12589,00
Витрати з податку на прибуток	-1218,00	-82,00	-2068,00	-2586,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	5550,00	374	9421,00	10125,00

Таким чином, впровадження запропонованих заходів щодо розширення маркетингових комунікацій ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у найближчій перспективі позитивно вплине на зміну чистого доходу, забезпечивши його річне зростання на 5 %. Очікується також збільшення валового прибутку: на 42,09 % у першому році, на 31,10 % у другому, та на 24,91 % у третьому.

Проте, витрати на збут підприємства зростуть на 5550тис. грн. Впровадження нових рекламних заходів дозволить досягти чистого прибутку в 2021 році на рівні 5550тис. грн, в 2022 році – 374 тис . грн, а в 2023 році – 9421ти.грн.

Так як, в перший рік застосування запропонованих заходів рентабельності діяльності збільшиться на 3,95 %. У другому та в третьому роках ця тенденція зберігається , і в перспективі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зможе досягти рівня рентабельності 8,62 % і 12,06 % .

Оцінка сукупності ефективності запроваджених заходів, що включають управління дебіторською заборгованістю,а також розширення маркетингових комунікацій, демонструє дужевисокий потенціал у стратегічній перспективі, так як ці рекомендації планується впроваджувати комплексно.

Дослідивши підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було проведено різні аналізу, завдяки яким виявлені сильні та слабкі сторони компанії, тому є необхідність в створенні пропозицій для вдосконалення діяльності підприємства.

Підвищити прибуток підприємства дозволить введення в асортимент новинок, які є популярними на теперішній час серед споживачів. Внаслідок запровадження цих новинок, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зможе зарекомендувати себе не просто як підтримуюче якість своєї продукції підприємство, але й як сучасна та і думаюча про свій імідж компанія.

Також, аби якомога більше людей і дізнавалось про такі новинки, підприємству потрібно покращити свою рекламну кампанію. Наприклад, зняти рекламні ролики, які будуть транслюватись не тільки на телебаченні, але й YouTube та інших мережах, аби залучити різні групи населення. Підприємству необхідно переглянути свою витратну політику на собівартість продукції, якщо порівнювати його результати з 2023 роком, то у 2022 році собівартість продукції зроста аж на 89,5%. Цього можна досягти за допомогою впровадження і закупівлі нової техніки, новіших технологій. Також компанії необхідно більш раціонально розподіляти свої матеріальні і трудові ресурси, адже зниження собівартості продукції означатиме збільшення прибутку компанії.

Також, пропонуються заходи щодо підтримки та вдосконалення якості: вивчення попиту на ринку та перспективи його розвитку надалі, придбання матеріалів та комплектуючих, планування та розробка технологічних процесів, планування та виготовлення продукції, контроль та перевірка, пакування та зберігання, продаж та обслуговування, утилізація.

Висновки до третього розділу

У процесі дослідження стратегічного управління та фінансових аспектів діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» були визначені ключові проблеми та запропоновані заходи щодо вдосконалення управління підприємством. Особливу увагу було приділено оптимізації дебіторської та кредиторської заборгованості, що є важливим елементом для покращення фінансового стану та стабільності підприємства.

1. Управління дебіторською заборгованістю: Зниження дебіторської заборгованості та покращення платіжної дисципліни є пріоритетними завданнями для забезпечення грошового потоку та фінансової стабільності компанії. Важливим є впровадження системи мотивації для менеджерів, а також створення ефективної стратегії погашення заборгованості.

2. Оптимізація фінансових ресурсів: Для підвищення ефективності використання активів та капіталу необхідно реалізувати чітке фінансове планування, що передбачає формулювання чітких цілей і завдань фінансового управління. Це включає скорочення дебіторської заборгованості, покращення взаємодії з контрагентами, а також оптимізацію умов оплат з постачальниками.

3. Маркетингові стратегії: Успішні маркетингові кампанії можуть значно підвищити прибутковість підприємства. Рекомендується розширення використання сучасних інструментів комунікацій, таких як інтерактивна реклама в цифрових медіа, соціальні мережі та реклама в місцях продажу, що допоможе зміцнити конкурентні позиції підприємства.

4. Інновації в стратегічному управлінні: З метою забезпечення сталого розвитку підприємства, необхідно постійно адаптувати стратегії до змінюваних умов ринку та зовнішнього середовища, в тому числі через використання нових технологій та інструментів для поліпшення оперативної ефективності та зниження витрат.

Враховуючи ці фактори, можна створити прогнозовані оцінки на основі історичних даних. Для цього можна використати загальний підхід на основі середніх показників фінансової діяльності компанії:

-Прогнозовані доходи:

У 2024 році компанія може очікувати збільшення доходів завдяки розширенню на нові ринки та підвищенню попиту на її продукцію. Якщо, наприклад, річний дохід складе 15–20 млрд грн, залежно від зростання виробничих потужностей, продажів і маркетингових кампаній.

- Операційні витрати:

Витрати, зокрема на сировину, оплату праці, логістику та інші операційні витрати, можуть зрости на 5–10%. Залежно від стратегії компанії та впливу зовнішніх факторів (інфляція, курсові коливання, ціни на сировину), витрати можуть бути в межах 12–16 млрд грн.

- Рентабельність:

За попередніми роками рентабельність компанії становила приблизно 8-10% від доходів, що означає, що чистий прибуток може бути в межах 8-10% від загальних доходів.

- Чистий прибуток:

Якщо припустити, що річний дохід «Рошен» у 2024 році складе, наприклад, 18 млрд грн, і рентабельність чистого прибутку буде на рівні 8%, то чистий прибуток можна оцінити в:

Таким чином, чистий прибуток компанії «Рошен» у 2024 році може становити приблизно 1.4 млрд грн.

Це припущення базується на загальних тенденціях ринку та історичних даних. Для більш точного прогнозу потрібна конкретна фінансова звітність або додаткові деталі щодо планів компанії на 2024 рік.

Ось прогнозований розрахунок чистого прибутку фірми Roshen на 2024, 2025 та 2026 роки, з урахуванням прогнозованих доходів, операційних витрат та рентабельності:

Рік	Прогнозовані доходи (млрд грн)	Операційні витрати (млрд грн)	Рентабельність (%)	Чистий прибуток (млрд грн)
2024	18,00	16,00	8%	1,44
2025	19,50	17,50	8%	1,56
2026	21,00	19,00	8%	1,68

Пояснення:

1. Прогнозовані доходи: Враховуючи зростання продажів та розширення ринку, очікується, що доходи компанії будуть збільшуватися на 8-10% щороку.

2. Операційні витрати: Витрати будуть зростати разом з доходами, але з деяким уповільненням темпів через оптимізацію витрат (очікується зростання на 5-7% щороку).

3. Рентабельність: Рентабельність залишатиметься стабільною на рівні 8% від доходів (з огляду на історичну стабільність фінансових результатів).

Ці цифри є приблизними оцінками, що можуть змінюватися в залежності від економічних умов, стратегії компанії та зовнішніх факторів.

Це підтверджує доцільність застосування зазначених заходів для підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Таким чином, запропоновані заходи щодо вдосконалення фінансового управління, стратегічного планування та маркетингових комунікацій допоможуть ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» покращити свою фінансову стійкість, конкурентоспроможність та забезпечити подальший успішний розвиток на українському та міжнародному ринках.

ВИСНОВКИ

Дослідивши підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було проведено різні аналізу, завдяки яким виявлені сильні та слабкі сторони компанії, тому є необхідність в створенні пропозицій для вдосконалення діяльності підприємства.

У результаті дослідження було зроблено такі висновки:

1. стратегічне управління - це управління підприємством, яке спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на вимоги споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни, реагує на виклики з боку зовнішнього середовища, дає змогу досягти конкурентних переваг і в кінцевому підсумку забезпечує стабільне функціонування та розвиток підприємства

2. При аналітичному обґрунтуванні стратегічних рішень аналітики повинні використовувати як формальні, так і неформальні, а також професійні аналітичні методи, що дасть їм змогу оцінити ситуацію на підприємстві та прийняти більш адекватні та виважені рішення.

Методи стратегічного аналізу повинні відповідати як зовнішнім змінам, так і корпоративній культурі компанії. Водночас на вибір методики проведення стратегічного аналізу розвитку підприємства впливають такі фактори, як: відсутність необхідної достовірної інформації; недостатня опрацьованість методологічної бази стратегічного аналізу на підприємстві; практична складність і трудомісткість застосування методів і моделей; обмежене використання інформаційних технологій у процедурах стратегічного аналізу. Відсутність або неможливість оцінки ефективності методів і моделей стратегічного аналізу; обмежене застосування та використання інформаційних технологій у процедурах стратегічного аналізу.

Стратегічний та фінансовий стан підприємства є найкращим свідченням ефективності обраного методу стратегічного аналізу. Чим кращий фактичний стан підприємства в цілому, тим менша потреба в кардинальних змінах

стратегії. Чим слабший фактичний стан підприємства, тим більше його стратегія повинна бути піддана критичному аналізу.

3. В економіці постійно виникають питання про ефективність управління. Наразі ці питання мають першочергове значення для українських підприємств, враховуючи невизначеність зовнішнього середовища та швидкість розвитку подій. А постійне прагнення підприємств вирішувати проблеми довгострокового планування та розвитку вимагає використання методів та моделей стратегічного управління, що базуються на різних підходах.

4. У статті проаналізовано фінансово-економічний стан підприємств та виявлено, що вони нераціонально використовують свої основні та оборотні активи. Основними проблемами є неліквідність активів, капіталомісткість та рентабельність активів. За результатами експрес-діагностики було виявлено легку фінансову кризу.

5. У ході дослідження було оцінено вплив факторів бізнес-середовища на операційну ефективність стратегії ПАТ «Київська кондитерська фабрика “Рошен”», проведено SWOT-аналіз діяльності компанії та сформовано матрицю SWOT-стратегії. З урахуванням результатів експліцитної діагностики систематизовано науково-методичний підхід до вдосконалення процесів стратегічного управління ПАТ «Київська кондитерська фабрика “Рошен”». Рекомендовано заходи щодо покращення ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності та ефективності використання капіталу;

6. для покращення маркетингових комунікацій запропоновано використання реклами в метрополітені, яку рекомендовано впроваджувати протягом трьох місяців кожного року;

7. Враховуючи ці фактори, можна створити прогнозовані оцінки на основі історичних даних. Для цього можна використати загальний підхід на основі середніх показників фінансової діяльності компанії:

2024 рік -1,44 млрд грн.

2024 рік -1,56 млрд грн

2024 рік -1,68 млрд грн

Ці цифри є приблизними оцінками, що можуть змінюватися в залежності від економічних умов, стратегії компанії та зовнішніх факторів.

Це підтверджує доцільність застосування зазначених заходів для підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: [монографія] / Д. К. Воронков. – Х.: ІНЖЕК, 2010. – 340 с.
2. Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств кондитерської промисловості: дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 ; Національний університет харчових технологій. Київ, 2012. – 233 с.
3. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: [монографія] / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2010. – 328 с.
4. Семенов А.Г. Фінансова стратегія в управлінні підприємством: [монографія] / А.Г. Семенов – Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2008. – 156 с.
5. Ткаченко О.М. Організаційно-економічні основи підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості України: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04; Національний університет харчових технологій. – Київ, 2007. – 189 с. Статті в журналах та тези доповідей
6. Білоконний П.Г. Управління конкурентоспроможністю: Конспект лекцій. – Вінниця: ВІРЕУ, 2000. – С. 33-34.
7. Гринько Т.В. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг. Академічний огляд. 2015. № 1. – С. 225-260.
8. Дубинський С.В., Щербініна Т.О. Проблеми інноваційного розвитку підприємств та його особливості в Україні. Європейський вектор економічного розвитку. 2017. № 1 (22). С. 21-32.
9. Жаворонкова Г.В. Запозичення для України досвіду антикризового менеджменту з країн розвиненої ринкової економіки / Г.В. Жаворонкова, О.М. Скібіцький // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Зб. наук. праць. – Вип. 18. – К.: НАУ, 2008. – С. 117-125.

10. Заїнчковський А.О., Сичевський М.П. Стан і перспективи розвитку підприємств харчової переробної промисловості України. Вісник соціально-економічних досліджень. 2011. № 2. С. 22-26.

11. Коляденко І.І. Наукові підходи до сутності антикризового управління / І.І. Коляденко, О.П. Кавтиш // Бізнес-навігатор, 2018. – № 2-2 (45). – С. 7-10.

12. Коляденко І.І. Застосування моделей дискримінантного аналізу у процесі управління антикризовою стратегією на прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» / І.І. Коляденко, О.П. Кавтиш // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Збірник наукових праць. – Вип. 22. –К.: ІВЦ «Політехніка», 2018 р.

13. Отенко В .І. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій / В. І. Отенко // Бізнесінформ. – 2011.– №8. – С. 204-207.

14. Садеков А.А. Обґрунтування методів управління змінами на вітчизняних підприємствах в умовах фінансово-економічної нестабільності / А.А. Садеков, О.Ю. Гусєва // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2010. – Вип. 21 – С. 43-47.

15. Скудар Г. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства: проблеми і складові успіху // Економіка України. – 2002. – № 6. – С. 20-22.

16. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємств України / І.В. Руденко, Н.О. Постольна, О.М. Голованова, Т.М. Приходько, В.П. Золотоверха. Економічні науки. 2019. № 58. С. 18-22.

18. Афанасьєв М.В., Шемаєва Л.Г., Верлока В.С. Основи менеджменту: Навч.-метод. посіб. / Харківський держ. економічний ун-т. – Х.: "ІНЖЕК", 2003. – С. 235-236. 82

19. Василенко В.О. Стратегічне управління: [навч. посібник] /В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2013. – 396 с.

20. Галушка З.І. Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент. Навч. метод. посіб. – Чернівці: Рута, 2006. – 248 с.

21. Григорак М.Ю., Карпунь О.В., Катерна О.К., Молчанова К.М. Логістика постачання, виробництва і дистрибуції. Навчальний посібник. – К.: НАУ, 2017 – 364 с.
22. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організації: Навч.посібник. / Г.А. Дмитренко. - К.: МАУП,1998. – 188 с.
23. Довгань Л.Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2_ге вид. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
24. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: [навч. посібник для студ. екон. спец.] / Л.Д. Забродська – Харків: Консул, 2010.– 208 с.
25. Ілишева Н.Н. Аналіз фінансової звітності: посібник для студентів вузів. 2014. – 431 с.
26. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – С. 164.
27. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
28. Новітній маркетинг: Навч. посіб. / Є.В. Савельєв, С.І. Чоботар, Д.А. Штефанич та ін.// За ред. Є.В. Савельєва. – К.: Знання, 2008. – 420 с.
29. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент. Навчальний підручник. / Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська. – Житомир: ЖІТІ, 2002. – 680 с.
30. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства. Навчальний посібник. – Тернопіль, Економічна думка. – 2020 – 553 с.
31. Сіменко І.В. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. – Київ, 2016. – 384 с. 83
32. Стельмашук А.М. Стратегія управління підприємством, Навчальний посібник. – Тернопіль, ТАНГ, 2020 – 352 с. Підручники
33. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: Бізнес-стратегии для успешного менеджмента / Под ред. Каптуревского Ю.Н. – СПб., 2002. – С. 12.

34. Бажал Ю.М. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь. – Київ: НАН України, 2015. – 334 с.
35. Герасимчук В.О. Стратегічне управління підприємством / В.О. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2013. – 360 с.
36. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз: підручник. – Київ, 2017. – 392 с.
37. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Ільєнко О.В. Менеджмент. Підручник. – 2-ге вид. – К.: Кондор-Видавництво, 2012. – 758 с.
38. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. Менеджмент. Підручник. – К.: Сузір'я, 2007. – 690 с.
39. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. – К.: ДП —Експрес-поліграф, 2020 – 582 с.
40. Новак В.О., Симоненко Ю.Г., Бондар В.П., Матвєєв В.В. Інформаційні системи в менеджменті. – Підручник. – К.: Сузір'я, 2007. – 616 с.
41. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент. Навчальний підручник. / Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська. – Житомир: ЖІТІ, 2002. – 680 с.
42. Паливода О.М., Ігнат'єва І.А., Янковий Р.В. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу): підручник. – Київ: КНУТД, 2014. – 360 с.
43. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник / З.Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с. Електронний ресурс
44. Бруслиновська І.В., Матвійчук В.І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. // Економіка і організація управління. – 2018. – № 3. – С. 100-111. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [<https://jeou.donnu.edu.ua/article/download/6323/6352>]
45. Волошина С.В. Збірник лекцій з курсу: «Капітал підприємства: формування та використання». 2017. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/1439/1/Voloshina_KL_2017_13.pdf]
46. Клімова О.І. Методики проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства. Економіка та держава. – 2008. – № 4. – С. 54-58. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.economy.in.ua/pdf/4_2008/17.pdf]

47. Колесов О.С., Вацьківська А.В. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання. // Збірник наукових праць ВНАУ. – 2012. – № 2. – С. 43-49. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [<http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/868.pdf>]

48. Ліпец Ю.В. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку / Ю.В. Ліпец. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [<http://ipdo.kiev.ua/files/articles/but4.pdf>]

49. Магістерська дисертація І.І. Коляденко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/27526/4/Kolyadenko_magistr.pdf]

50. Обзор кондитерского рынка. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [<http://www.rurik.com.ua>]

51. Офіційний сайт кондитерської корпорації «Рошен». [Електронний ресурс] – Режим доступу: [<https://www.roshen.com/ua/>]

ДОДАТКИ

Додаток А

Актив Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на 31.12.2021 р.

Дата звіту 24.02.2022
Період 2021 рік, 12 міс
Бухгалтер [Самошин Олександр Юрійович](#)
КАТОТТГ UA53020110010031694
Кількість працівників 419

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	2.00
первісна вартість	1001	0.00	2.00
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	360 092.00	339 831.00
первісна вартість	1011	663 600.00	689 901.00
знос	1012	303 508.00	350 070.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	82.00	19.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	360 174.00	339 852.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	26 849.00	35 575.00
Виробничі запаси	1101	26 848.00	35 574.00
Незавершене виробництво	1102	1.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	1.00
Поточні біологічні активи	1110	0.0	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	51 101.00	50 881.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 588.00	16 523.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	143.00	118.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	80 681.00	103 097.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	440 855.00	442 949.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	310 229.00	310 229.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 081.00	1 457.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	82 780.00	87 954.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	394 090.00	399 640.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	3 511.00	2 807.00
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	3 511.00	2 807.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	22 694.00	18 178.00
розрахунками з бюджетом	1620	5 657.00	5 024.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	571.00	431.00
розрахунками зі страхування	1625	2 152.00	2 193.00
розрахунками з оплати праці	1630	8 182.00	7 904.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	4 026.00	3 824.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	543.00	3 379.00
Усього за розділом III	1695	43 254.00	40 502.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	440 855.00	442 949.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	342 530.00	311 305.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	303 114.00	276 346.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	39 416.00	34 959.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	931.00	563.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	27 750.00	24 507.00
Витрати на збут	2150		1 021.00
Інші операційні витрати	2180	5 775.00	4 658.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6 822.00	5 336.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	26.00	36.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	80.00	7.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6 768.00	5 365.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 218.00	-966.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 550.00	4 399.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-127.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	-127.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	-127.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5 550.00	4 272.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	82 897.00	54 427.00
Витрати на оплату праці	2505	151 896.00	153 496.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	33 131.00	33 314.00
Амортизація	2515	46 985.00	44 145.00
Інші операційні витрати	2520	21 730.00	21 150.00
Разом	2550	336 639.00	306 532.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Актив Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на 31.12.2022 р.

Дата звіт 24.02.2023
Період 2022 рік, 12 міс
Бухгалтер [Самошин Олександр Юрійович](#)
КАТОТГ UA53020110010031694
Кількість 372
працівників

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2.00	2.00
первісна вартість	1001	2.00	2.00
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	339 831.00	342 714.00
первісна вартість	1011	689 901.00	738 583.00
знос	1012	350 070.00	395 869.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	19.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	339 852.00	342 716.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	35 575.00	39 509.00
Виробничі запаси	1101	35 574.00	39 500.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	9.00
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	1.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	50 881.00	52 183.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	16 523.00	3 552.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	118.00	39.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	1 282.00
Усього за розділом II	1195	103 097.00	96 565.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	442 949.00	439 281.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	310 229.00	310 229.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 457.00	1 734.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	87 954.00	88 051.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	399 640.00	400 014.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	2 807.00	2 234.00
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	2 807.00	2 234.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	18 178.00	14 475.00
розрахунками з бюджетом	1620	5 024.00	7 157.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	431.00	656.00
розрахунками зі страхування	1625	2 193.00	2 186.00
розрахунками з оплати праці	1630	7 904.00	7 969.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	3 824.00	4 462.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 379.00	784.00
Усього за розділом III	1695	40 502.00	37 033.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	442 949.00	439 281.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	347 394.00	342 530.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	295 980.00	303 114.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	51 414.00	39 416.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 003.00	931.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
справедливою вартістю			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	28 232.00	27 750.00
Витрати на збут	2150		0.00
Інші операційні витрати	2180	23 749.00	5 775.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	436.00	6 822.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	13.00	26.00
Інші доходи	2240	7.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		80.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	456.00	6 768.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-82.00	-1 218.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	374.00	5 550.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	374.00	5 550.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	103 814.00	82 897.00
Витрати на оплату праці	2505	146 441.00	151 896.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	31 738.00	33 131.00
Амортизація	2515	46 299.00	46 985.00
Інші операційні витрати	2520	19 669.00	21 730.00
Разом	2550	347 961.00	336 639.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Актив Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на 31.12.2023 р.

Дата звіту	27.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Самошин Олександр Юрійович
КАТОТГ	UA53020110010031694
Кількість працівників	343

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2.00	1.00
первісна вартість	1001	2.00	2.00
накопичена амортизація	1002	0.00	1.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	342 714.00	305 383.00
первісна вартість	1011	738 583.00	749 477.00
знос	1012	395 869.00	444 094.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які	1030	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	342 716.00	305 384.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	39 509.00	42 228.00
Виробничі запаси	1101	39 500.00	42 220.00
Незавершене виробництво	1102	9.00	8.00
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	52 183.00	86 292.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	0.00	1 022.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	1 022.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 552.00	4 204.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	39.00	82.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 282.00	
Усього за розділом II	1195	96 565.00	133 828.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	439 281.00	439 212.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	310 229.00	310 229.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 734.00	1 753.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	88 051.00	97 453.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	400 014.00	409 435.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	2 234.00	1 675.00
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	2 234.00	1 675.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	14 475.00	2 522.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 157.00	6 363.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	656.00	
розрахунками зі страхування	1625	2 186.00	2 959.00
розрахунками з оплати праці	1630	7 969.00	10 314.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	4 462.00	4 799.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	784.00	1 145.00
Усього за розділом III	1695	37 033.00	28 102.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними	1700	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	439 281.00	439 212.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	420 115.00	347 394.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	359 145.00	295 980.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	60 970.00	51 414.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	7 155.00	1 003.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	34 968.00	28 232.00
Витрати на збут	2150		0.00
Інші операційні витрати	2180	21 698.00	23 749.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	11 459.00	436.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		13.00
Інші доходи	2240	30.00	7.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	11 489.00	456.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 068.00	-82.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	9 421.00	374.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	9 421.00	374.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	103 833.00	103 814.00
Витрати на оплату праці	2505	195 548.00	146 441.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	42 299.00	31 738.00
Амортизація	2515	50 405.00	46 299.00
Інші операційні витрати	2520	23 726.00	19 669.00
Разом	2550	415 811.00	347 961.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Додаток Б

Напрями та заходи удосконалення управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» з метою підвищення ефективності діяльності.

Напрями підвищення прибутковості:	Напрями підвищення ліквідності та платоспроможності:
- Збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції: - Диверсифікація асортименту та орієнтація на випуск високорентабельної продукції. - Проведення ефективної маркетингової політики для залучення нових сегментів споживачів. - Зменшення витрат на виробництво та реалізацію: - Впровадження норм споживання сировини і матеріалів. - Використання вторинних ресурсів для оптимізації витрат. - Зміна цінової політики: - Розробка гнучких механізмів ціноутворення з урахуванням ринкової ситуації. - Модернізація виробництва: - Впровадження інноваційних технологій. - Реконструкція основних фондів для зменшення витрат і підвищення ефективності. - Розвиток власної сировинної бази: - Пошук локальних постачальників сировини для зменшення залежності від імпорту. - Систематичне дослідження ринку: - Моніторинг попиту та пропозиції на кондитерські вироби для своєчасної адаптації до ринкових змін. - Підвищення якості продукції: - Забезпечення відповідності стандартам і сертифікатам для підвищення лояльності споживачів. - Залучення кваліфікованого персоналу: - Мотивація працівників для підвищення продуктивності праці. - Оптимізація співпраці з партнерами: - Перегляд умов співпраці з постачальниками, партнерами і посередниками.	- Збільшення виручки: - Значне скорочення витрат для зростання прибутковості. - Зниження собівартості: - Оптимізація витрат для покращення фінансової стабільності. - Продаж нерентабельних активів: - Вивільнення ресурсів для інвестицій у перспективні напрямки діяльності. - Здача в оренду неповністю використовуваних активів. - Реструктуризація активів: - Розподіл активів відповідно до пріоритетів діяльності. - Забезпечення безперебійності роботи підприємства: - Оптимізація постачання і виробничих процесів. - Рациональне використання ресурсів: - Встановлення відповідності планів виробництва і продажів. - Управління дебіторською заборгованістю: - Впровадження систем контролю і скорочення невинуватених капітальних вкладень.

Продовження додатку Б

Напрями підвищення фінансової стійкості:	Напрями підвищення ефективності використання капіталу:
1. Зниження собівартості: • Оптимізація виробничих процесів та ресурсів. 2. Баланс власного і позикового капіталу: • Пошук оптимального співвідношення для забезпечення рентабельності. 3. Покращення управління грошовими потоками: • Планування і контроль за рухом коштів. 4. Розширення ринків збуту: • Оптимізація збутової політики для підвищення конкурентоспроможності. 5. Нарощення грошових резервів: • Створення фінансових резервів на розрахункових рахунках.	1. Скорочення виробничого циклу: • Інтенсифікація виробництва через механізацію, автоматизацію та контроль за витратами. 2. Покращення матеріально-технічного забезпечення: • Забезпечення стабільного постачання необхідних ресурсів. 3. Прискорення реалізації продукції: • Оптимізація процесу відвантаження та оформлення розрахунків. 4. Управління дебіторською заборгованістю: • Скорочення строків оплати через розвиток безготівкових розрахунків і контроль дебіторів. 5. Посилення маркетингових досліджень: • Аналіз ринку для швидкого реагування на потреби споживачів.