

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Василенка Данила Денисовича

академічної групи 073-19-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління потенціалом підприємства (за матеріалами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Варяниченко О.В.			

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Варяниченко О.В.			
----------------	------------------	--	--	--

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.

(підпис)

«01» травня 2023 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студенту Василенко Д.Д. академічної групи 073-19-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління потенціалом підприємства (за матеріалами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р. № 314-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи управління потенціалом підприємства	01.05.2023 р. – 11.05.2023 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	12.05.2023 р. – 26.05.2023 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування ефективності рішень з управління потенціалом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	27.05.2023 р.– 09.06.2023 р.

Завдання видано

_____ (підпис керівника)

Варяниченко О.В.

Дата видачі «01» травня 2023 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «12» червня 2023 року

Прийнято до виконання

_____ (підпис студента)

Василенко Д.Д.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студента групи 073-19-2
НТУ «Дніпровська політехніка»
Василенка Данила Денисовича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління потенціалом підприємства (за матеріалами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»)

ВИРОБНИЦТВО, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КАДРОВИЙ РЕСУРС, КОНДИТЕРСЬКА ГАЛУЗЬ, ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЄКТ, ПЕРСОНАЛ, ПОТЕНЦІАЛ, РЕСУРСИ, УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ

Структура роботи: 71 сторінок комп'ютерного тексту; 22 рисунки; 30 таблиць; 1 додаток; 38 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління потенціалом підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо управління потенціалом підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: розглянуто теоретичні основи управління потенціалом підприємства; проаналізовано підприємницьку діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»; обґрунтовано управлінські рішення щодо підвищення ефективності управління потенціалом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Методи дослідження – теоретичного узагальнення та критичного аналізу (впродовж етапу дослідження теоретичних основ управління потенціалом підприємства), методи економічного та економіко-статистичного аналізу, графічний, методи синтезу (в процесі аналізу стану підприємства, ефективності управління його основним ресурсом для реалізації потенціалу, а також розробки та обґрунтування економічної ефективності рішень щодо удосконалення управління його потенціалом).

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання підприємствами кондитерської галузі.

Сфера застосування – планування діяльності підприємства.

Економічна ефективність запропонованих заходів – зростання чистого прибутку підприємства до 1988 тис. грн у 2028 році, дисконтований термін окупності 2,3 роки з початку роботи проєкту.

Значимість роботи – запропоновані у кваліфікаційній роботі рішення з впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту відкриття нової лінії виробництва кондитерських виробів за безвідходною технологією позитивно вплинуть на подальші дії підприємства при плануванні та реалізації власного потенціалу.

ABSTRACT

of qualification paper for Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-19-2
Dnipro University of Technology
Vasylenko Danylo

Title: Substantiation of the efficiency of decisions in the field of enterprise potential management (based on the materials of Private JSC «Kyiv Confectionery Factory «Roshen»)

PRODUCTION, EFFICIENCY, HUMAN RESOURCES, CONFECTIONARY INDUSTRY, INVESTMENT AND INNOVATION PROJECT, STUFF, POTENTIAL, RESOURCES, POTENTIAL MANAGEMENT

Structure: 71 printed pages; 22 figures; 30 tables; 38 references.

Object of the development – the process of managing the potential of the enterprise.

The aim of the paper – theoretical substantiation and development of practical recommendations in the field of management potential of the enterprise.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the theoretical foundations of potential management of the enterprise are considered; the entrepreneurial activity of PrJSC «Kyiv Confectionery Factory «Roshen» is analysed; the management decisions to increase the efficiency of management of the potential of PrJSC «Kyiv Confectionery Factory «Roshen» are substantiated.

Research methods – theoretical generalization and critical analysis (during the stage of studying the theoretical foundations of production potential management), methods of economic and economic-statistical analysis, graphical, as well as methods of synthesis (in the process of analyzing the state of the enterprise, the efficiency of managing its main resource for the realization of potential, as well as the development and justification of the economic efficiency of solutions to improve the management of its potential).

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use by enterprises in the confectionery industry.

Application – planning of the enterprise activities.

Economic efficiency of the proposed measures – growth of the company's net profit to UAH 1,988,000 in 2028, the discounted payback period is 2.3 years from the start of the project.

The value of the research – the solutions proposed in the qualification work on the implementation of the investment and innovation project of opening a new production line of confectionery products using zero-waste technology will positively affect the further actions of the enterprise in planning and realizing its own potential.

ЗМІСТ

	С.
Вступ	4
1 Теоретичні основи управління потенціалом підприємства	7
1.1 Управління потенціалом підприємства: види потенціалу та ресурси для його реалізації	7
1.2 Кадровий ресурс та управління персоналом, як ключовий елемент формуванні потенціалу підприємства	10
2 Аналіз діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	19
2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	19
2.2 Оцінка конкурентоспроможності підприємства та визначення його місця в галузі	24
2.3 Динаміка та аналіз узагальнюючих показників економічної ефективності підприємства	32
3 Обґрунтування ефективності рішень з управління потенціалом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	56
3.1 Обґрунтування необхідності впровадження інвестиційно-інноваційних проєктів для підвищення потенціалу підприємства	56
3.2 Розробка інвестиційно-інноваційного проєкту з відкриття нової лінії виробництва кондитерських виробів за безвідходною технологією	58
3.3 Ефективність запропонованого інвестиційно-інноваційного проєкту	64
Висновки	70
Перелік джерел посилання.....	72
Додатки	77

ВСТУП

Удосконалення управління потенціалом підприємства, в основному, залежить від ефективного використання будь-якого виду ресурсу, який є в розпорядженні організації та визначає її конкурентоспроможність і стратегію на майбутнє. Через брак висококваліфікованих кадрів і застарілу концепцію кадрової політики більшість українських компаній повільно реагують на стрімкі зміни ринкової ситуації та нові вимоги до впровадження технологій роботи з потенціалом.

В Україні, за умов нестабільної політичної ситуації, підприємства постійно піддаються впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, які за відсутності належного планування та проактивних дій можуть призвести до банкрутства. Тому, щоб запобігти подібним ситуаціям, важливим є управління потенціалом на підприємстві, яке базується на стратегії та прийнятті правильних рішень, виявленні та пошуку ключових ресурсів.

Кондитерська промисловість неабияк залежить від правильного підходу до управління персоналом, хоч і порівняно з іншими галузями харчової промисловості, її підприємства перебувають у кращому становищі, але через динаміку цін на сировину, втрату кількох сусідніх ринків, обмеження імпорتنих можливостей, вони також втрачають лідируючі позиції. Отже, використання вітчизняними кондитерськими підприємствами обґрунтованого підходу до управління потенціалом у довгостроковій перспективі стане можливістю запобігання або пом'якшення кризових явищ, що час від часу виникають у їх діяльності.

Слід зазначити, що основними цілями ефективного управління потенціалом на підприємстві є розвиток та робота із людським потенціалом, підвищення конкурентоспроможності, підтримка сталого розвитку, раціональне використання наявних та потенційних ресурсів.

Незважаючи на те, що було проведено багато досліджень з питань управління потенціалом на підприємстві такими вітчизняними науковцями як: Должанський І. [1], Рєпіна І. [2], Бельтюков Є., Кобальчинська Є., Кац О. [3], Потрашкова В. [4], Ємельянов О. [5] та іншими, залишається ще багато питань, які потребують вирішення, особливо щодо змісту, ролі та принципів впровадження найкращих рішень, що стосуються управління потенціалом на підприємстві. Проблемами управління потенціалом галузі кондитерських виробів займалися Боковець В., Романюк О. [6].

Недостатня увага до ефективного управління потенціалом, низький рівень зацікавленості в його розвитку, нехтування розвитком власних кадрових ресурсів, неналежне ставлення до проблем в управлінні цим важливим чинником – все це і зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо управління потенціалом підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- досліджено теоретичні основи управління потенціалом підприємства;
- проаналізовано діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- запропоновано управлінські рішення з підвищення ефективності управління потенціалом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- визначено економічну ефективність запропонованих рекомендацій для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Об'єкт розроблення – управління потенціалом підприємства.

Методи дослідження – теоретичного узагальнення та критичного аналізу (впродовж етапу дослідження теоретичних основ управління потенціалом підприємства), методи економічного та економіко-статистичного аналізу, графічний, методи синтезу (в процесі аналізу стану підприємства, ефективності управління його основним ресурсом для реалізації потенціалу, а також

розробки та обґрунтування економічної ефективності рішень щодо удосконалення управління його потенціалом).

Практична значущість одержаних результатів для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»: реалізація інвестиційно-інноваційного проєкту з відкриття нової лінії виробництва кондитерських виробів за безвідходною технологією значно поліпшить потенціал підприємства і дасть змогу покращити один із найважливіших показників для функціонування підприємства в майбутньому, а саме показник чистого прибутку, що впродовж найближчих 5 років зросте до 1988 тис. грн у 2028 році, дисконтований термін окупності 2,3 роки з початку роботи проєкту.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Управління потенціалом підприємства: види потенціалу та ресурси для його реалізації

Управління потенціалом підприємства набуває все більш актуального значення в часи мінливого зовнішнього середовища та відсутності послідовної державної політики, що дуже часто змінює свій напрямок. В цьому контексті, поняття управління потенціалом буде набувати різних значень, адже саме по собі є багатограним і застосовується не тільки у виробничій сфері.

Зосереджуючись саме на потенціалі підприємства, то дослідженню різних аспектів цього поняття присвячено праці багатьох сучасних вітчизняних дослідників: наприклад, розглянуто Потрашковою В. у своїй дисертаційній роботі та монографії [4,7], Ємельяновим О. у монографії [8], Коваль Н. у навчальному посібнику [9], Банніковою К. та Михайловою К. у монографії [10], Шарко М., Мешковою-Кравченко Н. та Тарасюк А. у навчальному посібнику [11], Шубалий О. у підручнику [12], Кузьмінім О. та Мельник О. у статті [13]. Багато хто з них підкреслює важливість багатьох чинників, зокрема сталий розвиток та робота із потенціалом, як ресурсом, на який можна впливати та управляти. Щодо кондитерської галузі, то важливим акцентом є динамічність та вміння адаптовуватися до умов, що виникають ззовні. Наприклад, пошук внутрішніх резервів та безпосередньо ефективного використання власного потенціалу, за рахунок грамотних управлінських рішень.

Повертаючись до поняття «потенціал підприємства» і узагальнивши інформацію із джерел [7-14], можна сформулювати таке твердження: потенціал підприємства – це процес прийняття і здійснення управлінських рішень, що мають на меті забезпечення стійкого розвитку підприємства та досягнення сформованих цілей за допомогою усіх можливих ресурсів.

Звісно, саме поняття потенціалу підприємства є досить багатогранним і містить в собі багато видів цього самого потенціалу. В літературі часто можна зустріти поняття виробничий потенціал, адже в це поняття вкладається все, що стосується виробництва, основного процесу на багатьох підприємствах.

Втім, класифікація видів потенціалу відбувається і за іншими ознаками. Наприклад, за часом оцінювання, коли розділяють наявний потенціал і перспективний, тобто той, який є в майбутньому у підприємства. Ці та інші види потенціалу підприємства зведено на рисунку 1.1.

За основними видами господарської діяльності:

- Потенціал операційної діяльності
- Потенціал інвестиційної діяльності
- Потенціал фінансової діяльності

За динамікою змін в економіко-виробничій системі підприємства

- Статичний потенціал
- Динамічний потенціал

За наслідками для суб'єкта оцінювання

- Позитивний потенціал
- Негативний потенціал

За показниками оцінювання потенціалу підприємства

- Моментний потенціал
- Інтервальний потенціал
- Відносний потенціал

За часом оцінювання потенціалу підприємства

- Наявний потенціал
- Майбутній потенціал

За стадіями перебігу господарської діяльності підприємства

- Вхідний потенціал
- Внутрішній потенціал
- Вихідний потенціал

Рисунок 1.1 – Види потенціалу підприємства [15, с.84-88])

Узагальнюючи таку кількість різновидів потенціалу підприємства доречним буде наголосити що основним елементом, за допомогою якого і буде формуватися будь-який із класифікованих потенціалів будуть ресурси, які в свою чергу, також можна розділити за видами. Прийнято віддавати ресурсам ключову роль у формуванні потенціалу підприємства, адже належне управління ресурсами дозволить підвищити безліч важливих економічних показників, виробничих факторів та досягти конкурентної переваги.

Щодо ресурсів, то варто детальніше розглянути традиційні групи ресурсів, що дозволяють оцінити потенціал підприємства. Ресурсні компоненти потенціалу наведені на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Ресурсні компоненти потенціалу [4, с. 242]

Порядок ресурсів є довільним і не відображає їх сукупну цінність для потенціалу в цілому, але якщо подивитися на перший і останній пункт, то на них варто зупинитися окремо. Ділову репутацію дійсно треба вважати ресурсом, адже сучасне середовище вимагає постійного партнерства, налагодження зв'язків, пошуку спонсорів та зацікавлених осіб, і все це неможливе без урахування своєї ділової репутації та її нинішнього рівня.

Робота над цим видом ресурсу у майбутньому може відкривати для підприємства нові можливості в сфері партнерства, а значить прямо впливати на потенціал та рішення щодо управління ним.

Акцентуючи увагу на нинішніх умовах, за яких формується потенціал підприємства, то часто можна зустріти пережитки «радянської системи», коли перевага надається централізованому фінансуванню та системі збуту, недостатня увага до інвестиційної активності та відсутність стратегічного мислення. Окремим недоліком прийнято вважати недостатнє управління персоналом, в контексті його потенціалу та розвитку. Це в свою чергу, на пряму стосується кадрових ресурсів, які суттєво впливають на формування потенціалу підприємства в будь-якій галузі.

1.2 Кадровий ресурс та управління персоналом, як ключовий елемент у формуванні потенціалу підприємства

Розкриваючи детальніше поняття «кадровий ресурс» в контексті потенціалу підприємства, варто зауважити, що найчастіше саме цей вид ресурсів є ключовим. Кадровий ресурс включатиме в себе кваліфікований і вмотивований персонал, що буде впливати на цілу низку аспектів на підприємстві. Цей вид ресурсів може стати вирішальним для досягнення цілей та реалізації потенціалу підприємства. Це стосуватиметься і виробничого і невиробничого персоналу. Отже, кадровий ресурс підприємства відіграє важливу роль в управлінні та формуванні потенціалу, він на пряму впливатиме і на конкурентоспроможність і на здатність адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища, що є досить актуальним на даний момент.

Сутністю управління кадровим ресурсом на підприємстві завжди буде забезпечення ефективної роботи колективу та підвищення продуктивності праці завдяки раціональному управлінню персоналом. Управління персоналом, в свою чергу, передбачає ряд заходів і підходів, що спрямовані на мотивацію,

розвиток та удосконалення вже наявного персоналу, а також підбір і адаптація нових людей на підприємстві.

Відомим є те, що будь-яка організація, де працюють люди потребує набору і звільнення людей, зазвичай, цим займаються кадрові служби в середині фірми. Отже, наявність такої служби вже буде означати собою управління персоналом. В цілому, саме поняття управління персоналом, зазвичай, трактують як діяльність керівного складу організації, що направлена на розробку та впровадження стратегій управління персоналом і методів управління людськими ресурсами.

Аналізуючи інформацію із наукових джерел [16-18], можна знайти приклади різного трактування у науковців поняття «управління персоналом». У таблиці 2.1 представлено декілька визначень даного поняття.

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «управління персоналом» різними науковцями

Автор	Поняття
О. М. Криворучко [16]	Управління персоналом – це про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей.
Н. І. Ситник [17]	Управління персоналом – це забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.
А. С. Пелих [18]	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.

В цілому, окрім розробки та впровадження стратегій управління персоналом на конкретному підприємстві, у відділу кадрів може бути ще безліч цілей та шляхів їх реалізацій. До цілей можна віднести також мотивацію працівників і контроль за дотриманням законодавства та внутрішніх

документів, що будуть регулювати роботу на підприємстві.

Узагальнення досвіду із зарубіжних і вітчизняних організацій дозволяє визначити головну мету системи управління персоналом організації як забезпечення організації кваліфікованими кадрами, їх ефективне використання та професійний і соціальний розвиток. На рисунку 1.3 показана структура цілей системи управління персоналом організації.

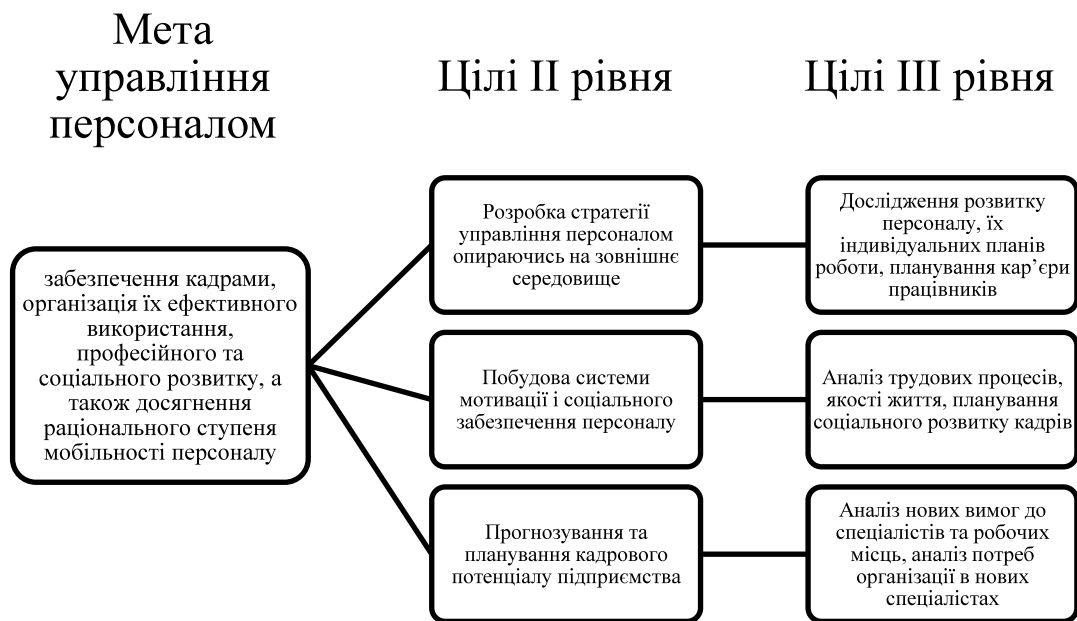


Рисунок 1.3 – Структура цілей управління персоналом
(узагальнено автором на основі [19])

Цілком логічно буде припустити, що ці та інші цілі управління персоналом будуть досягатися через виконання суб'єктами загальних і спеціальних функцій, що є відомими для будь-якого управлінця. Загальні функції (планування, організація, мотивування і контроль) виконують усі керівники в межах закріплених за ними повноваженнями. Спеціальні функції з управління персоналом виконують функціональні підрозділи, згідно з покладеними на них функціональними обов'язками.

Таким чином, функції управління персоналом – це основні напрямки виду діяльності, що орієнтовані на задоволення потреб організації і виконання цілей.

Перелік основних функцій та відповідних їм завдань, наведені в таблиці 1.2., згідно Гавкаловій Н.Л. [20].

Таблиця 1.2 – Функції «управління персоналом» та завдання які вони несуть

Функції управління персоналом	Завдання
Функція «визначення потреби організації в персоналі»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планування якісної потреби уперсоналі 2. Вибір методів розрахунку і планування кількісної потреби в персоналі
Функція «розвиток персоналу»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планування і реалізація кар'єри та службові переміщення 2. Організація і проведення навчання
Функція «забезпечення персоналом»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Добір персоналу, його ділова оцінка 2. Одержання й аналіз маркетингової (в області персоналу) інформації 3. Розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі
Функція «використання персоналу»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виробнича соціалізація 2. Адаптація в трудову діяльність 3. Визначення змісту і результатів праці на робочих місцях 4. Упорядкування робочих місць
Функція «мотивація результатів праці та поведінки персоналу»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки 2. Використання монетарних спонукальних систем: оплата праці, участь персоналу в прибутках і в капіталі підприємства 3. Використання нематеріальних спонукальних систем: групова організація і соціальні комунікації, стиль і методи керівництва, регулювання робочого часу
Функція «правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Правове регулювання трудових взаємин 2. Облік і статистика персоналу 3. Інформування колективу і зовнішніх організацій по кадрових питаннях 4. Розробка кадрової політики

Знаючи та застосовуючи ці функції, будь-яке підприємство обов'язково має враховувати сторонні чинники, які можуть діяти як ззовні так і всередині фірми. Контекст може сильно відрізнятись, і особливості менеджменту організацій мають враховувати це і вносити корективи, адже іноді навчання персоналу буде в пріоритеті, а в деяких випадках на першому місці стоятиме адаптація персоналу та знайомство його із його командою для ефективної роботи в подальшому.

Отже, можна підсумувати що управління персоналом має бути сформовано як єдина система, що відштовхується від цілей, які в свою чергу, будуть варіюватися від підприємства та його специфіки виробництва і послуг, що воно надає. Враховуючи особливості галузей треба розставляти і пріоритети в роботі відділу, що відповідає за роботу із персоналом і людським потенціалом, в цілому.

Як було зазначено раніше, управління персоналом це перш за все система, яка функціонує в середині підприємства. В ідеалі, система має бути налаштована та інтегрована враховуючи навколишні фактори і контекст, у якому перебуває організація. Складним також є процес визначення системи та того, що можна називати системою.

Слід зазначити, що застосування принципу системності в управлінні персоналом є ґрунтовним та обов'язковим, адже будь-яке підприємство що орієнтовано на отримання прибутку має підходити до управління персоналом, як до системного процесу, що при грамотному управлінні обов'язково принесе користь і перевагу над конкурентами. Поняття системності відрізнятиметься від простого управління персоналом, тому варто підкреслити різницю між цими поняттями.

На даний момент часу існує багато підходів на трактування змісту поняття «система управління персоналом», які можна згрупувати в таблиці 2.3 згідно наукових праць із джерел [16, 21-27].

Таблиця 1.3 – Основні теоретичні обґрунтування поняття «система управління персоналом»

Автор	Поняття
О. М. Криворучко [16]	Система управління персоналом – сукупність взаємопов’язаних елементів, у рамках яких реалізуються функції з управління персоналом.
Стеценко Н.А. [21]	Система управління персоналом – це комплекс механізмів, соціальних технологій, процесів, відносин, який спрямований на вирішення поставлених проблем у трудовій діяльності, побудований із урахуванням об’єктивних і суб’єктивних факторів, які визначають ефективність управління персоналом.
Осовська Г.В., Крушеницька О.В. [22]	Система управління – це упорядкована сукупність взаємопов’язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.
Балабанова Л.В., Сардак О.В. [23]	Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.
Гурченков О.П. [24]	Система управління персоналом – це підсистема керування підприємством в цілому, яка має мету, зміст і певний механізм.
Погорєлова Т.О. [25]	Система управління персоналом є реалізатором функцій управління персоналом та являє собою сукупність пов’язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом підприємства, які покликані упорядкувати, організувати й направити діяльність персоналу на досягнення мети.
Никифоренко В.Г. [26]	Система управління персоналом – сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх працівників із метою максимального використання їх трудового потенціалу.
Позднякова Л.О. [27]	Система управління персоналом припускає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв’язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, виробітку, ухвалення і реалізації управлінських рішень.

Підсумовуючи, варто зазначити що, система управління персоналом це перш за все сукупність взаємопов'язаних елементів, що допомагають досягати цілей, виконувати завдання і бути включеними у основні напрямки діяльності підприємства, а не діяти сама по собі у вакуумі.

Звісно, що під час побудови або реструктуризації системи треба дотримуватися низки базових принципів, що наведені на рисунку 1.4. В цілому ж, «принципи побудови системи управління персоналом – це правила, основні положення та норми, що застосовуються в процесі формування системи управління персоналом. Вони відображають об'єктивно діючі закони і закономірності» [28, с. 23].

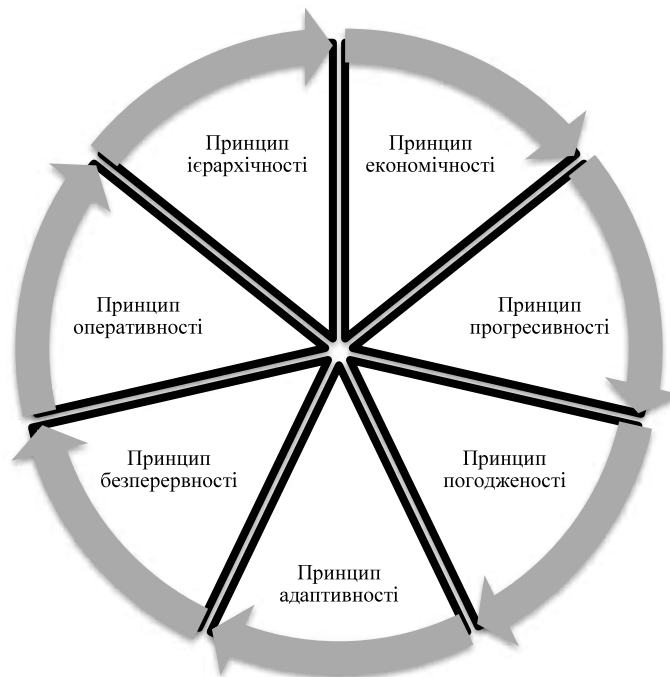


Рисунок 1.4 – Принципи побудови системи управління персоналом
(узагальнено автором на основі [12, 16])

Згідно рисунку 1.4 ці принципи показані як єдиний механізм, який діє безперервно і функціонує разом. Це також є важливим при побудові системи управління персоналом, аби всі механізми цієї системи працювали водночас, а не окремо, адже бажаного ефекту це не принесе.

Нові моделі управління у розвинутих країнах базуються на системному та ситуаційному методі управління. Організація розглядається як «відкрита» система, і її успішність залежить від можливості адаптуватися до зовнішнього середовища. Простіше кажучи, чи зможе вона вчасно визначити загрози своїй діяльності та чи скористається сприятливими умовами і можливостями, коли нарешті матиме можливість отримати максимальну вигоду. Саме ці фактори становитимуть основні критерії визначення ефективності менеджменту.

Також, для успішного впровадження будь-якої інновації або системи, важливу роль відіграють характеристики перспектив співробітників - їх орієнтація, установка на зміни, готовність до ризику. Іноді подібні речі вимагатимуть навіть формування нової «організаційної культури», а до цього пристосуватися можуть далеко не всі співробітники фірми.

Кінцевим етапом звісно залишається моніторинг та оцінка ефективності управління персоналом, в основному це направлено на перевірку досягнення цілей, які перед відділом управління персоналом ставило вище керівництво.

Мета оцінки ефективності впровадження системи управління персоналом полягає у виявленні та уникненні всіх факторів, що впливають на зниження показників використання людських ресурсів. Аналізувати ефективність вже наявних кадрових ресурсів можна у декілька етапів. Завдяки систематизації знань із наукових джерел, виокремити можна 4 основні етапи, які наведено на рисунку 1.5.

Підсумовуючи, варто зробити висновок, що управління персоналом це постійний і системний процес, що так чи інакше присутній на будь-якому підприємстві де присутні люди, що виконують роботу. Враховуючи зовнішні і внутрішні фактори, на підприємстві розумним буде встановлювати цілі та визначати пріоритети, за якими буде працювати відділ, що відповідає за управління персоналом і кадровим потенціалом. Саме відділ, тому що не розумним буде покладати великий об'єм роботи на одну людину, в надії що такий підхід принесе результат у найближчі часи.

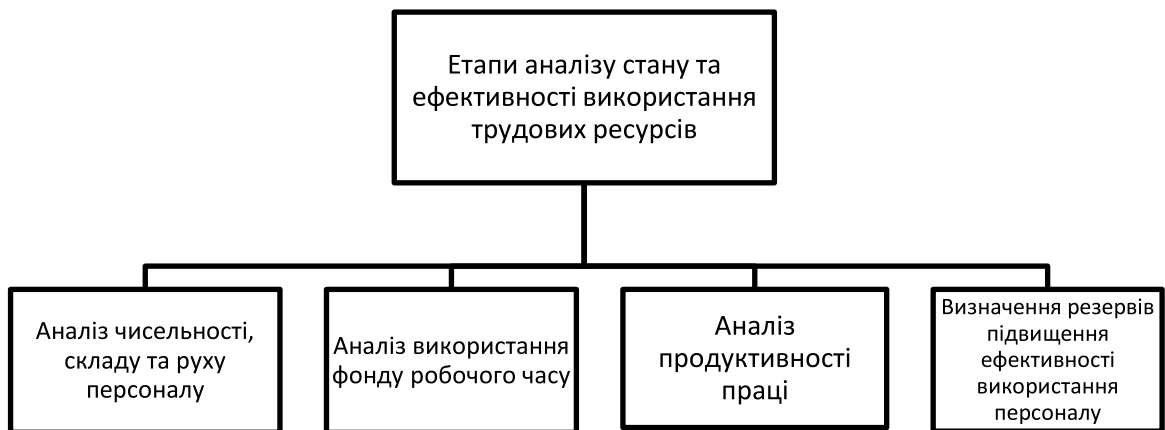


Рисунок 1.5 – Етапи аналізу стану та ефективності використання трудових ресурсів

Вибудовування системи за принципами і певними методами буде ключовим на шляху до успіху в створенні потенціалу підприємства. Відповідно до основних функцій менеджменту, важливим і обов'язковим буде моніторинг ефективності і аналіз виконаної роботи, чи досягаються цілі, чи задоволені працівники, чи сприятливий клімат і зрозумілі обов'язки кожної людини в організації/фірмі/підприємстві.

Отже, формування системи, що працює із кадровим ресурсом є ґрунтовним та обов'язковим для сучасних підприємств, що здійснюють свою діяльність у виробничій сфері, зокрема і для кондитерських фабрик.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є складовою частиною кондитерської корпорації «Рошен», яка є одним із найбільших виробників кондитерських виробів в світі. Юридична адреса: 03039, Україна, м. Київ, проспект Науки, 1.

Вихідні дані (річна фінансова звітність) взяті на сайті [28] та представлені у додатках А, Б, В. Товариство за типом є приватним. Його материнським підприємством виступає ТОВ «Центрально-Європейська Кондитерська компанія» [29]. Приватне акціонерне товариство Київська кондитерська фабрика «Рошен» засноване як Закрите акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика імені Карла Маркса» на підставі рішення установчих зборів засновників від 24.05.1994 р. шляхом реорганізації (перетворення) Орендного підприємства «Київська кондитерська фабрика ім. Карла Маркса» внаслідок повного викупу державного майна цього підприємства Організацією орендарів «Київської кондитерської фабрики ім. Карла Маркса» за договором купівлі-продажу державного майна від 30 грудня 1993 року № 48. Засновниками Товариства виступили фізичні та юридичні особи, що набули право власності на акції Товариства в процесі реорганізації (перетворення) Орендного підприємства «Київська кондитерська фабрика ім. Карла Маркса» Таким чином ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є повним правонаступником всіх його прав та обов'язків [30].

Рішенням загальних зборів акціонерів Товариства від 21.09.2009 року найменування Товариства змінене на Публічне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен», у зв'язку з приведенням діяльності

Товариства у відповідність з Законом України «Про акціонерні товариства» [30] Рішенням загальних зборів акціонерів Товариства від 19.04.2017 року найменування Товариства було змінено на Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у зв'язку зі зміною типу акціонерного товариства [30].

Статутний капітал підприємства становить 1 505 833 098 гривень. Розмір статутного капіталу визначається загальною номінальною вартістю акцій Товариства. Статутний капітал фабрики поділений на 6 023 332 392 штук простих іменних акцій, номінальною вартістю 25 копійок кожна [30].

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має наступні органи управління: Загальні Збори акціонерів – вищий орган управління Товариства; Наглядова рада – орган, який здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної законодавством України та Статутом, контролює та регулює діяльність Дирекції; Дирекція – виконавчий орган Товариства, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства; Ревізійна комісія – орган, що здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства [30]. Інтереси акціонерів Товариства в установах, закладах та організаціях України та за її межами представляє Президент Товариства, що обирається Загальними зборами акціонерів. Президент не є посадовою особою підприємства [30].

Мета, бачення, цінності, ціль та види діяльності наведені у таблиці 2.1.

Продукція представлена в Україні, США, Канаді, Європі, Грузії, Китаї, Японії, Кореї, Казахстані, Вірменії та інших країнах [28].

Виробничі об'єкти кондитерської корпорації ROSHEN сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування. На підприємствах корпорації Рошен працює система управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2008, та система управління безпечністю харчових продуктів, яка відповідає вимогам стандарту ISO 22000:2005, що підтверджується наявністю у кожної з фабрик Корпорації сертифікатів відповідності [28].

Таблиця 2.1 – Організація менеджменту на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [31]

Категорія менеджменту	Зміст
Мета	Виробництво продукції досконалої якості. Вибір найкращої сировини, технології та обладнання і все це для того, щоб як найбільше людей у світі могли спробувати справді якісну кондитерську продукцію з яскравим та незабутнім смаком.
Бачення	Дійсно пишаємося тим, що робимо світ щасливіше – завдяки нашій діяльності, мільйони людей можуть купувати високоякісні кондитерські вироби і насолоджуватися їх оригінальним і вишуканим смаком.
Цінності	Торгова марка формує в свідомості споживача образ, який базується на двох ключових опціях: якість та інновації. Кажучи про якість, ми заявляємо про відповідність нашої продукції найвищим стандартам, що забезпечується застосуванням новітніх технологій та сертифікацією, у відповідності з міжнародними стандартами якості ISO 9001:2000. А щодо інновацій – ми підкреслюємо нашу спадкоємність відносно багатого досвіду кращих кондитерів, але при цьому ми не копіюємо його, а створюємо на його основі свої нові, оригінальні рецепти. Також ми цінуємо: чесність, бо ведемо свій бізнес прозоро і відкрито, та лідерство, тому що ми завжди попереду і наша мета бути тільки першими у нашій галузі!
Цілі	<ul style="list-style-type: none"> - максимізація прибутку за рахунок впровадження нової рекламної стратегії; - мінімізація затрат на виробництво; - вихід на міжнародний ринок; - підвищення репутації компанії серед споживачів і удосконалення іміджу для підвищення привабливості товару; - зменшення ризиків при транспортуванні товару; - проведення комплексу маркетингових заходів, направлених на отримання максимально можливого прибутку в існуючих умовах ринку; - проведення рекламної компанії для залучення більшої кількості споживачів; - проведення різного роду акцій для залучення більшої кількості споживачів.
Види діяльності	<p>10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання;</p> <p>10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;</p> <p>10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів;</p> <p>46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами.</p>

Щодо характеристики видів діяльності, то сформовано і зведено в таблицю 2.2 структуру реалізованої продукції за видами в період з 2016-2021 роки.

Таблиця 2.2 – Структура реалізованої продукції за видами на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016-2021 роки, %

Вид продукції	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання;	40	54	68	51	50	50
10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;	11	17	21	43	44	42
10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів;	44	29	11	6	6	8

З таблиці чітко видно, що після 2016 року відбулася переорієнтація на виробництво та реалізацію хліба і хлібобулочних виробів, та суттєве зменшення виробництва всього, що пов'язано із шоколадом і цукровими кондитерськими виробами.

Організаційна структура підприємства, що представлена на рисунку 2.1, створена за лінійно-функціональним принципом, адже поділ праці у сфері управління здійснено шляхом угруповання однорідних робіт з функціями управління й об'єднання їх у підрозділи апарату управління підприємством [28]. Керуванням поточною діяльністю підприємства здійснюють п'ять осіб на чолі з головою правління, що також є генеральним директором підприємства.

В першу чергу, звернути увагу треба на відділ персоналу. Відділ персоналу – це структурний підрозділ загальної системи управління, на який покладаються обов'язки реалізації кадрової політики підприємства. Спеціалісти цього відділу проводять аналітичну й оперативну роботи, здійснюють виконавчі, розпорядчі, контролюючі та координаційні функції в сфері управління персоналом.

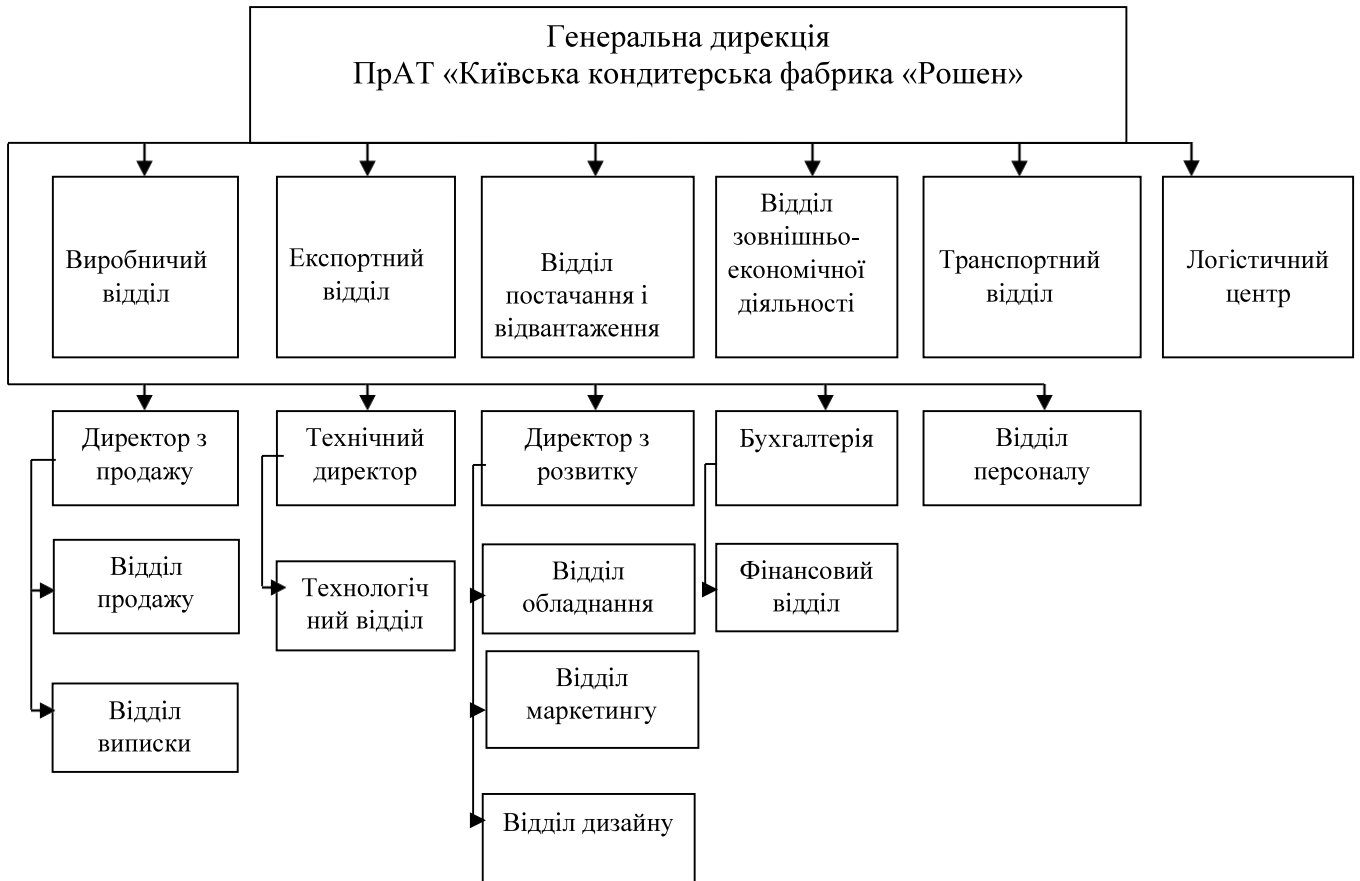


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (сформовано автором на основі [28])

Також, варто додати, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має цехову структуру виробництва. У цеховій структурі основним виробничим підрозділом є цехи. Цех – це відокремлена частина підприємства, де виконується певний комплекс робіт відповідно до внутрішньозаводської спеціалізації. У шести основних цехах здійснюються етапи перетворення сировини та напівфабрикатів у готову продукцію.

В таблиці 2.3 наведені власники ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за кількістю акцій продовж 2019-2021 років. Дочірнє підприємство «Кондитерська корпорація «Рошен» в 2019 році збільшило кількість акцій, а в 2020 році кількість акцій залишилася незмінною. Товариство з обмеженою відповідальністю «Центрально-європейська кондитерська фабрика» кількість акцій залишало незмінною.

Таблиця 2.3 – Власники акцій ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», грн

Власники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення		
				2020-2019	2021-2020	2021-2019
Дочірнє підприємство «Кондитерська корпорація «Рошен»	1836713627	1836713627	5301769177	-	3465055550	3465055550
ТОВ «Центрально-європейська кондитерська фабрика компанія»	165609636	165609636	721563215	-	555953579	555953579

З таблиці 2.3 видно, що пропорції акцій у 2019-2021 роках становили 90,77% у дочірнього підприємства «Кондитерська корпорація «Рошен» і 8,18% у ТОВ «Центрально-європейська кондитерська фабрика компанія».

2.2 Оцінка конкурентоспроможності підприємства та визначення його місця в галузі

В ринкових умовах питання конкурентоспроможності стає все більш актуальним для національної економіки та її комерційних суб'єктів. Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес, який системно впливає на роботу всіх систем організації та формує конкурентну позицію. Організація повинна знати, наскільки вона конкурентоспроможна порівняно з іншими гравцями цього ринку, оскільки високий рівень конкурентоспроможності є гарантією найвищих економічних показників.

Сучасне конкурентне середовище є складною, багатofакторною та динамічною системою, яка змінюється та визначає необхідність постійного вдосконалення методів і підходів управління конкурентоспроможністю організації.

Отже, в цих умовах сучасного підприємництва прийнято використовувати методи стратегічного аналізу, які дають змогу суб'єктам удосконалювати власні стратегії розвитку в напрямку зростання конкурентоспроможності. Одним із найбільш популярних методів аналізу зовнішнього середовища вважають саме PEST-аналіз. Це той інструмент, що призначений для виявлення політичних (P), економічних (E), соціальних (S) та технологічних (T) аспектів зовнішнього середовища, які матимуть найбільший вплив на діяльність підприємства. Результати PEST-аналізу дають змогу та мають на меті оцінити всі ці аспекти та спрогнозувати їх вплив на виробничу та комерційну діяльність виробництва.

У результаті експертного аналізу факторів зовнішнього середовища, які матимуть найбільший вплив на діяльність виробництва для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», сформовано матрицю PEST-аналізу (рисунок 2.2). Результати PEST-аналізу факторів що впливають на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз факторів, що впливають на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Політичні аспекти (P)	Питома вага	Економічні аспекти (E)	Питома вага
Державне регулювання конкурентного середовища	0,20	Рівень інфляції	0,23
Світові тренди виробництва	0,18	Привабливість для інвестицій	0,30
Зміна законодавчих норм	0,21	Спроможність клієнтів купувати продукцію	0,13
Політична ситуація в країні	0,41	Ціна на комунальні послуги, сировину	0,35
<u>Усього:</u>	<u>1</u>	<u>Усього:</u>	<u>1</u>
Соціальні аспекти (S)		Технологічні аспекти (T)	
Імідж виробництва	0,16	Нові види продукції	0,25
Зміна смаків, переваг клієнтів	0,35	Освіта персоналу	0,11
Вплив реклами	0,11	Нові технології	0,27
Репутація	0,27	Дослідження	0,15
Цінності в суспільстві	0,11	Знос обладнання	0,22
<u>Усього:</u>	<u>1</u>	<u>Усього:</u>	<u>1</u>

Здійснивши PEST-аналіз підприємства, можна зазначити, що найбільший вплив буде мати політична ситуація в країні. Цей політичний аспект в свою чергу буде впливати і на комунальні послуги і на привабливість для інвестицій, які також мають великий вплив за питомою вагою. Також зміна смаків і переваг клієнтів в області солодощів буде мати значний вплив в соціальних аспектах при аналізі чинників. Технологічні аспекти також займають значну частину при аналізі, там основними будуть аспекти нових технологій та видів продукції.

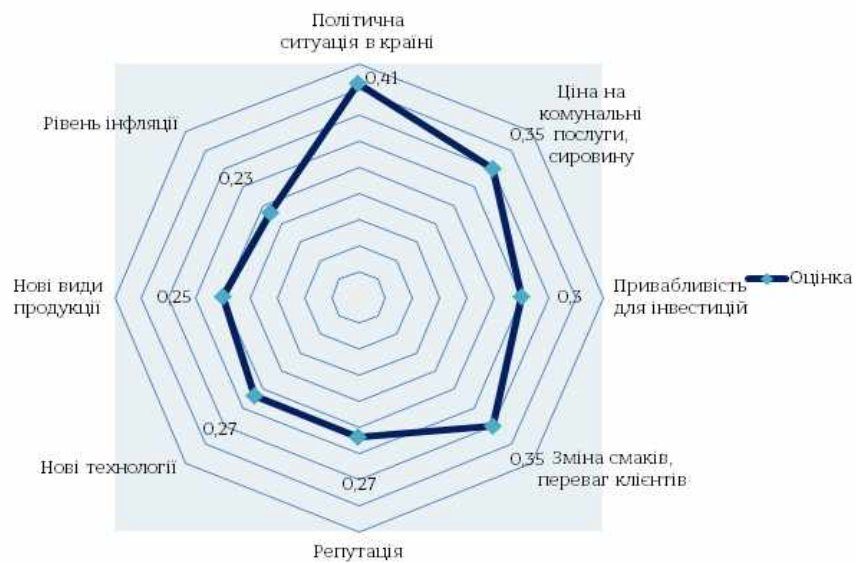


Рисунок 2.2 – Радіальна діаграма факторів PEST-аналізу

«Акронім SWOT був вперше згаданий у 1963 році в Гарварді на конференції з бізнесполітики професором К. Andrews. Там SWOT-аналіз був заснований на представленні і структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції. У 1965 році чотири професори Гарвардського університету — Leraned, Christensen, Andrews, Guth – запропонували технологію використання SWOT-моделі, яка заснована на послідовності кроків, що призводять до вибору стратегії: Strengths (Сили); Weaknesses (Слабкості); Opportunities (Можливості); Threats (Загрози)» [32]. Внутрішні сили підприємства відображаються у S і W, а зовнішні у O і T. У таблиці 2.5 наведені фактори, що необхідно врахувати при SWOT-аналізі.

Таблиця 2.5 – SWOT-матриця для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен»

	<p>Можливості: Постійне удосконалення наявної продукції Поліпшення та зміна упаковок Відкриття нових виробництв Укріплення позицій на ринку Розширення асортименту Нові ринки збуту Розширення експорту за кордон Запровадження нових технологій</p>	<p>Загрози: Зміна смаків покупців Темпи інфляції Військовий стан Зміна законодавства Зростання цін на сировину Зменшення експорту в сусідні країни Поява товарів-компаній конкурентів</p>
<p>Сильні сторони: Новітні і передові технології Міжнародне визнання Широка лінійка продукції Адекватна цінова політика Розвинені зв'язки із постачальниками Висока якість на виробництві Висока кваліфікація виробничого персоналу Позитивний імідж Пізнаваність бренду</p>	<p>Поле СіМ Через свої сильні сторони компанія може доволі успішно розвиватися та прогресувати уже на існуючих ринках, розширювати групу споживачів, прагнути до розвитку на виробництві. Розширення асортименту, зміни упаковок та маркетингові стратегії будуть сприяти цьому.</p>	<p>Поле СіЗ Незважаючи на темпи інфляції та військовий стан компанія все одно буде продавати свій товар, та мати постійне коло покупців, також на це впливатиме висока якість на виробництві. Поява конкурентів та зменшення експорту можуть стати на заваді росту компанії в цілому, але маючи високо-кваліфікований персонал, цьому можна протистояти.</p>
<p>Слабкості: Великі витрати на енергетику Залежність ринків збуту від вподобань та трендів Знос основних засобів виробництва Зростання витрат на випуск продукції Наявність конкуренції та поява нових брендів Недостатня гнучкість цінової політики</p>	<p>Поле СлМ Завдяки розширенню асортименту, пошуку нових ринків збуту, компанія може зосередитися на оновленні основних засобів та розробці нових стратегій використання енергетичних ресурсів. Також у компанії завжди буде вибір серед постачальників, адже вони конкуруватимуть за право співпрацювати із фірмою.</p>	<p>Поле СлЗ Підприємство може втрачати у дохідності при загрозах зовнішнього середовища, але позиції конкурентів в таких випадках також будуть нестабільними. Витрати на сировину, енергетичні ресурси будуть зростати для усіх гравців на ринку в такому випадку. Навряд-чи з'являтимуться нові конкуренти при військовому стані, так як бар'єри входу досить високі.</p>

SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» показує, що підприємство має більше сильних сторін, аніж слабких. В свою чергу, можна визначити, що головною метою є подальше вдосконалення та розширення ринків збуту і посилення маркетингових заходів.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності трьох основних конкурентів – національних виробників, експертним методом, розставивши ранги від 1 до 3, де 1 – найкраща оцінка, а 3 – найгірша.

Результати оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінка конкурентоспроможності трьох основних підприємств галузі експертним методом

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»		ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»		ТОВ «АВК Конфікшенері»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Імідж бренду	0,18	1	0,18	2	0,36	3	0,54
Частка ринку	0,22	1	0,22	3	0,66	2	0,44
Кваліфікація персоналу	0,09	2	0,18	1	0,09	3	0,27
Рекламні стратегії	0,06	2	0,12	3	0,18	1	0,06
Маркетингові дослідження	0,13	1	0,13	3	0,39	2	0,26
Цінова політика	0,09	2	0,18	3	0,27	1	0,09
Технологічне оснащення підприємства	0,14	1	0,14	2	0,28	3	0,42
Обгортка продукції	0,09	3	0,27	1	0,09	2	0,18
	1	1,42		2,32		2,26	

Отже, підсумувавши результати, виходить, що серед конкурентів в галузі досліджуване підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має найкращу зведену оцінку (1,42). Воно зайняло перше місце у таких факторах: частка ринку, імідж бренду, маркетингові дослідження, технологічне

оснащення. Друге місце зайняло ТОВ «АВК Конфікшенері», а на третьому з маленьким відривом ТОВ «НЕСТЛЕ Україна». Розподіл ринку наведений на рисунку 2.3.

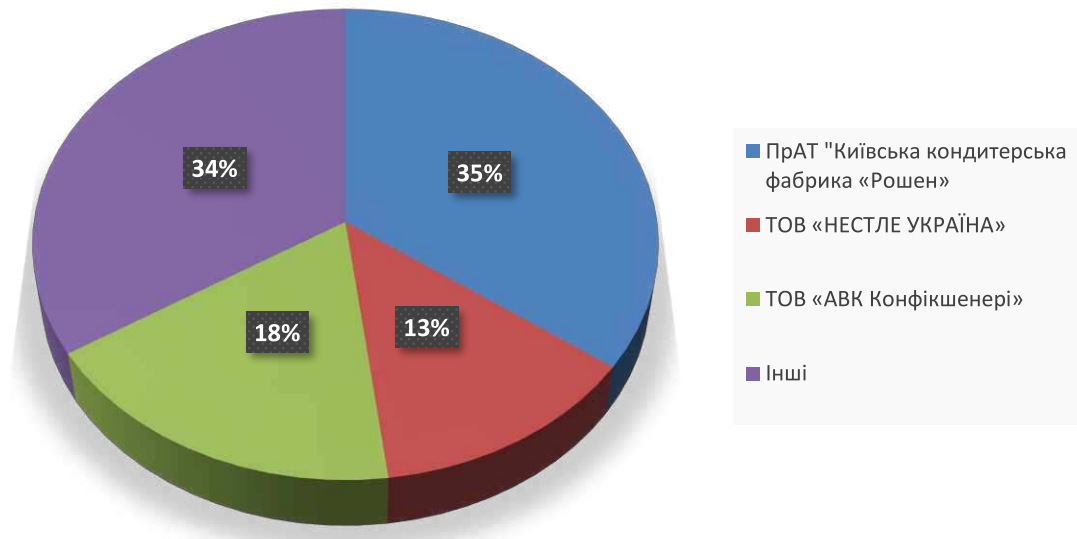


Рисунок 2.3 – Розподіл частки ринку для кондитерських підприємств

Також, кондитерська Корпорація «Рошен» у рейтингу Global Top-100 Candy Companies посідає 27-ме місце [33]. У 2020 році згідно даних журналу «Delo» кондитерська корпорація «ROSHEN» увійшла у ТОП-25 рейтингу «Бренд роботодавця» за оцінками у категоріях: голосування читачів на сайті (20%), експертного журі (60%) і редколегії (20%). Редколегію було враховано такі пункти: репутацію, платоспроможність та наявність освітніх програм для розвитку співробітників [33].

Також, було проведено та здійснено оцінювання конкурентоспроможності обраного підприємства за методом конкурентних переваг Портера. Результати представлено на рисунку 2.4.

1. Ризик входу потенційних конкурентів. На досліджуваному підприємстві встановлено високий бар'єр входу. Постійний контроль якості продукції та удосконалення вже існуючих технологій, систематичне навчання персоналу, використання постійних маркетингових досліджень. Все це важко досягнути для конкурентів у обраних сегментах ринку, тому потенційні

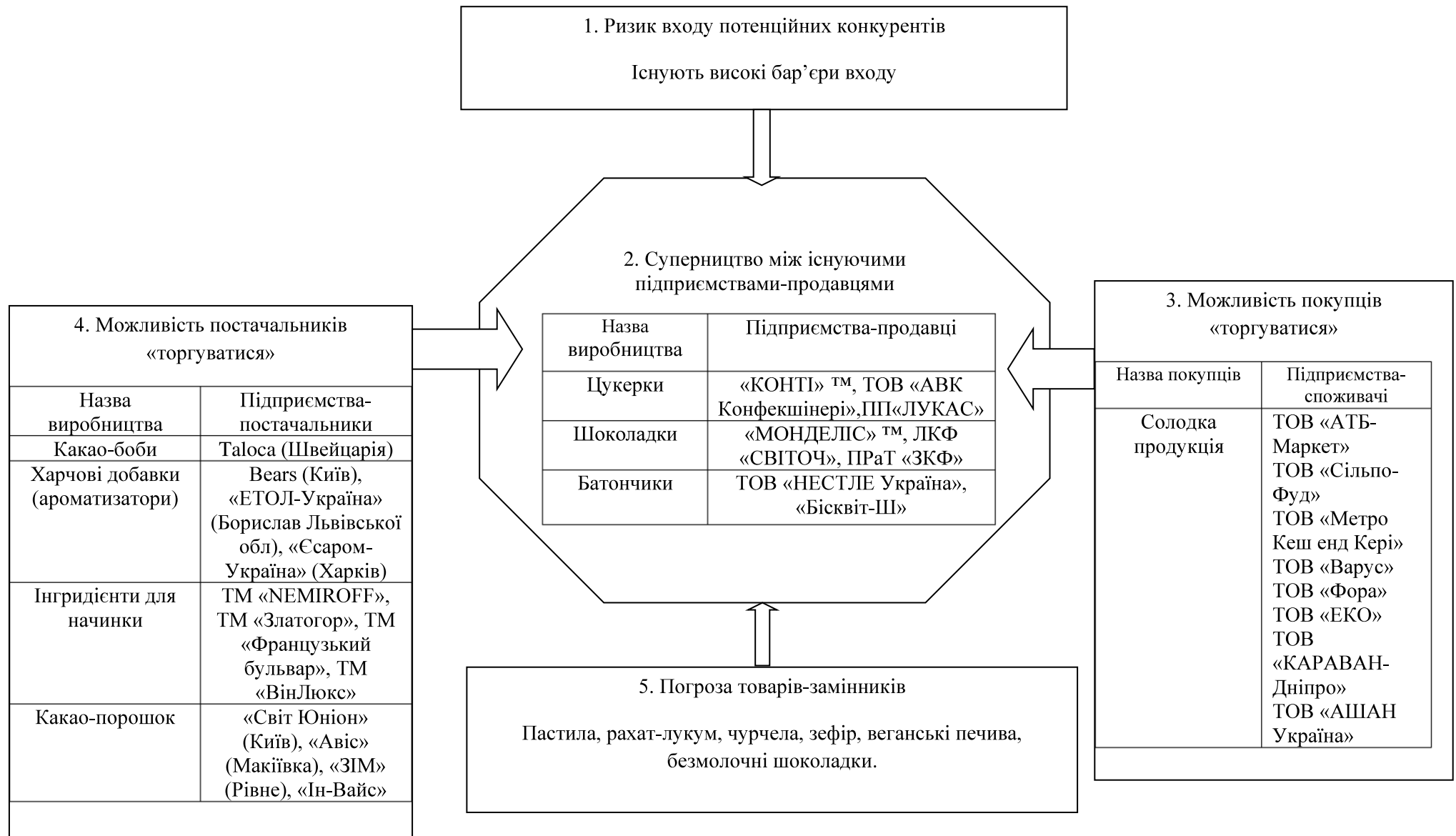


Рисунок 2.4 – Модель п'яти конкурентних сил Портера для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

конкуренти навряд-чи можуть одразу успішно вийти на ці ринки. Втім, якщо нові гравці на ринку все ж заходять на ринок, то це може призвести до змін у споживчих уподобаннях і потребі технологічних змін і переглядів нинішніх маркетингових стратегій наявної продукції.

2. Суперництво між існуючими підприємствами-продавцями. Найбільшими конкурентами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» можна рахувати ТОВ «НЕСТЛЕ Україна», ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ», ЛКФ «СВІТОЧ»™, «КОНТІ»™, ЗАТ «Житомирські ласощі», ПАТ «Крафт Фудз Україна», Львівська КФ «Світоч». Це українські підприємства, які будуть постійними конкурентами у майбутньому.

3. Можливість покупців «торгуватися». Тут слід виокремити всі наявні магазини та мережі супер-маркетів, через те, що кожен може ставити свої умови для розміщення продукції, слід ретельно аналізувати та бути готовим до торгів і перемовин в цьому напрямку. Також можна виокремити мережу власних магазинів, для якої виробляється також значна частка продукції і досить добре реалізується у 16 містах України. Важливим буде і процес з'ясування аудиторії покупців і з'ясування які товари мають для неї сенс придбання, аби продукція успішно реалізовувалася на прилавках покупців.

4. Можливість постачальників «торгуватися». Тут також є свої умови, адже сировину треба постійно закупати, перевіряти якість, вимагати від постачальників найкращої із наявних (тут вони мають вплив на компанію), або змінювати їх. Скоріш за все не буде проблем із пошуком нових постачальників, адже у фірми значний імідж і можливість співпрацювати з нею буде високо котируватися у світі постачальників.

5. Погроза товарів замінників. Ця загроза існуватиме постійно, через те, що часто вигадуються все нові і нові солодощі, але звісно існують і постійні і незмінні види продукції де компанія буде домінувати. З товарів замінників слід виокремити тренд на здорове харчування та снеки, що дозволяють швидко перекусити та почуватися як після повноцінного харчування. Також мають місце функціональні продукти, перевагою яких зазвичай вважається нижчий

вміст цукру. Продукція, що виробляється із рослинних альтернатив також загрожує стати товаром заміником, наприклад безмолочні шоколадки, веганські печива або десерти на основі рослинних масел, також для деякої когорти споживачів актуальною буде безлактозна продукція.

2.3 Динаміка та аналіз узагальнюючих показників економічної ефективності підприємства

В цьому підрозділі узагальнені показники економічної ефективності підприємства за період 2019-2021 рр.

В таблиці 2.7 наведена методика розрахунку показників економічної ефективності досліджуваного підприємства за 2019-2021 рр. Якщо не вказаний розрахунок, це означає що показник взятий із фінансової звітності підприємства, наведеної у додатках.

Таблиця 2.7 – Розрахунок показників економічної ефективності підприємства

№ з/п	Показники	Позначення	Розрахунки		
			2019 рік	2020 рік	2021 рік
2	Обсяг товарної продукції, тис. грн.	$Q_{ТП}$	470093	638817	979286
3	Обсяг реалізованої продукції (чистий дохід), тис. грн.	$Q_{РП}$	470093	638817	979286
4	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	C_3	393995	556236	863265
5	Комерційна (повна) собівартість (витрати), тис. грн.	C_K	$C_K = C_3 + Z_{зб} + Z_{адм}$ $C_K = 393995 + 34322 + 5794 = 43411$	$C_K = C_3 + Z_{зб} + Z_{адм}$ $C_K = 556236 + 42484 + 6629 = 605349$	$C_K = C_3 + Z_{зб} + Z_{адм}$ $C_K = 863265 + 60082 + 7984 = 931331$

Кінець таблиці 2.7

№ з/п	Показники	Позначення	Розрахунки		
			2019 рік	2020 рік	2021 рік
6	Питома комерційна собівартість (витрати), грн./грн.	c_K	$c_K = \frac{C_K}{Q_{РП}}$ $c_K = \frac{43411}{470093} = 0,92$	$c_K = \frac{C_K}{Q_{РП}}$ $c_K = \frac{605349}{638817} = 0,95$	$c_K = \frac{C_K}{Q_{РП}}$ $c_K = \frac{931331}{979286} = 0,95$
7	Питома собівартість реалізованої продукції, грн./грн.	$c_{РП}$	$c_{РП} = \frac{C_3}{Q_{РП}}$ $c_{РП} = \frac{470093}{393995} = 0,84$	$c_{РП} = \frac{C_3}{Q_{РП}}$ $c_{РП} = \frac{556236}{638817} = 0,87$	$c_{РП} = \frac{C_3}{Q_{РП}}$ $c_{РП} = \frac{863265}{979286} = 0,88$
8	Прибуток валовий, тис. грн.	$П_B$	$П_B = Q_{РП} - C_3$ $П_B = 470093 - 393995 = 76098$	$П_B = Q_{РП} - C_3$ $П_B = 638817 - 556236 = 82581$	$П_B = Q_{РП} - C_3$ $П_B = 979286 - 863265 = 116021$
9	Прибуток від основної діяльності, тис. грн.	$П_{ОсД}$	$П_{ОсД} = Q_{РП} - C_K$ $П_{ОсД} = 470093 - 43411 = 35982$	$П_{ОсД} = Q_{РП} - C_K$ $П_{ОсД} = 638817 - 605349 = 33468$	$П_{ОсД} = Q_{РП} - C_K$ $П_{ОсД} = 979286 - 931331 = 47955$
10	Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток по Балансу), тис. грн.	$П_{Онд}$	7678	0	16289
11	Чистий прибуток, тис. грн.	$П_ч$	8330	5257	25779
12	Рентабельність виробництва, %	R_3	$R_3 = \frac{П}{C} \cdot 100\%$ $R_3 = \frac{7678}{20776} \cdot 100\% = 37\%$	$R_3 = \frac{П}{C} \cdot 100\%$ $R_3 = \frac{0}{17715} \cdot 100\% = 0\%$	$R_3 = \frac{П}{C} \cdot 100\%$ $R_3 = \frac{16289}{17815} \cdot 100\% = 91\%$

Дані з таблиці 2.7 узагальнено та зібрано у таблиці 2.8 і проаналізовано їх динаміку.

На рисунку 2.5 зображено обсяг товарної продукції за останні три роки, який у грошовому вимірі зростає, з 2019 року обсяг зріс на 509193 тис. грн.

На рисунку 2.6 проілюстровано динаміку собівартості реалізованої продукції за останні три роки, яка теж має тенденцію до зростання, зокрема в порівнянні 2021 і 2020 років, собівартість зросла на 307029 тис. грн, що спричинено збільшенням обсягу виробництва та зростанням цін на закупівлі.

Таблиця 2.8 – Динаміка та аналіз узагальнюючих показників економічної ефективності підприємства

№ з/п	Показники	Позначення	Значення			Відхилення показників		
			2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.
2	Обсяг товарної продукції, тис. грн.	$Q_{ТП}$	470093	638817	979286	168724	509193	340469
3	Обсяг реалізованої продукції (чистий дохід), тис. грн.	$Q_{РП}$	470093	638817	979286	168724	509193	340469
4	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	C_3	393995	556236	863265	162241	469270	307029
5	Комерційна (повна) собівартість (витрати), тис. грн.	C_K	434111	605349	931331	171238	497220	325982
6	Питома комерційна собівартість (витрати), грн./грн.	c_K	0,92	0,95	0,95	0,02415	0,02757	0,00342
7	Питома собівартість реалізованої продукції, грн./грн.	$c_{РП}$	0,84	0,87	0,88	0,03	0,04	0,01
8	Прибуток валовий, тис. грн.	$П_B$	76098	82581	116021	6483	39923	33440
9	Прибуток від основної діяльності, тис. грн.	$П_{Осд}$	35982	33468	47955	-2514	11973	14487
10	Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток по Балансу), тис. грн.	$П_{Онд}$	7678	0	16289	-7678	8611	16289

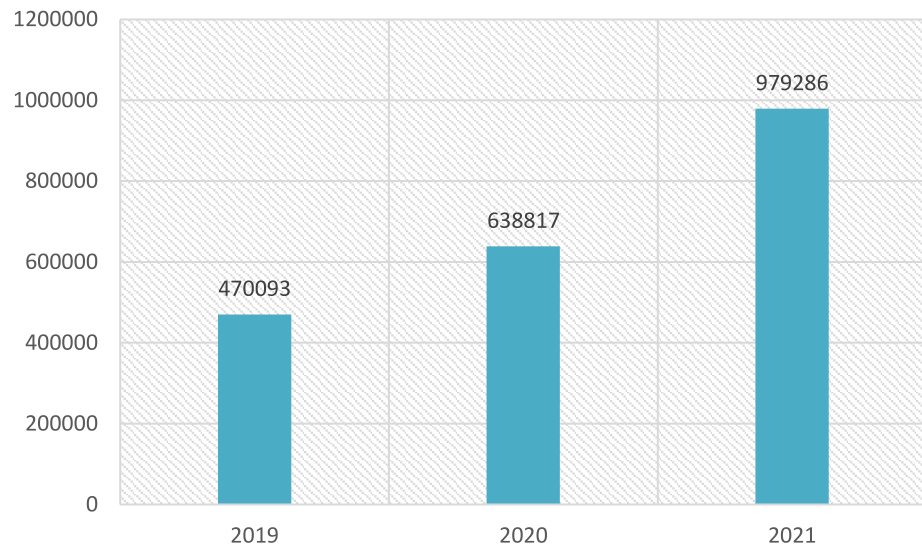


Рисунок 2.5 – Обсяг товарної продукції за 2019-2021 рр.

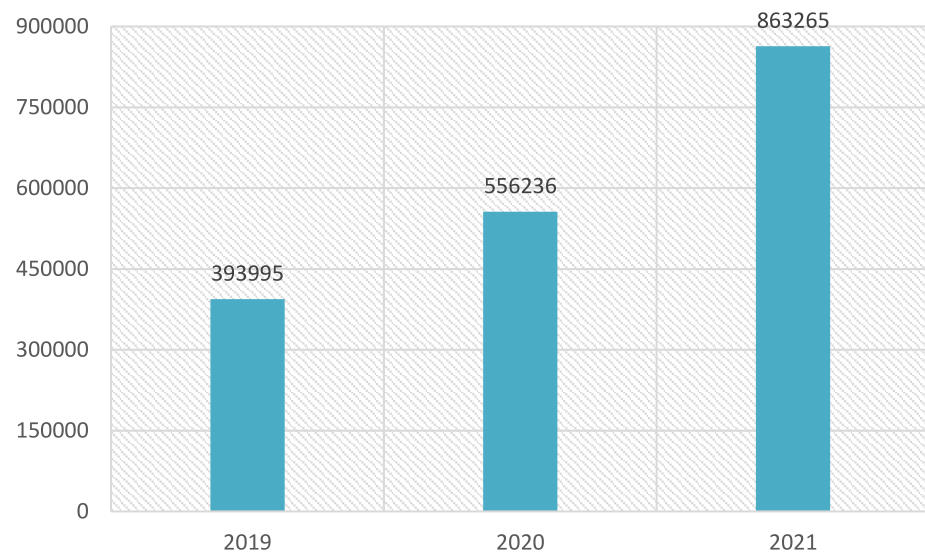


Рисунок 2.6 – Собівартість реалізованої продукції за 2019-2021 рр.

На рисунку 2.7 показано динаміку питомих показників собівартості, а саме питомої комерційної і собівартості продукції, в цілому, за останні три роки. З огляду на рисунок 2.7, видно, що частка комерційної собівартості за останні два роки майже не змінилася, а частка собівартості реалізованої продукції потроху зростає, але не великими темпами, саме ці два показники мають найбільшу частку.

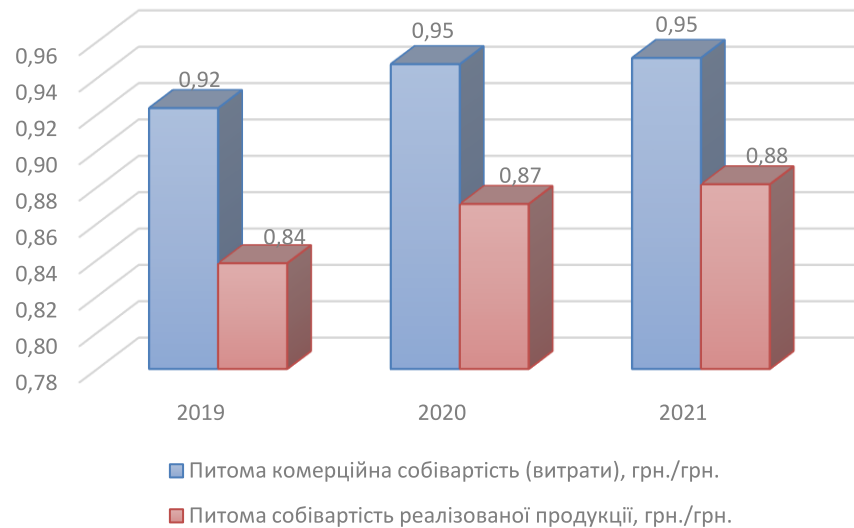


Рисунок 2.7 – Питомі показники собівартості за 2019-2021 рр.

На рисунку 2.8 показано динаміку показників чистого прибутку, за останні три роки. Видно що показник чистого прибутку за 2021 рік суттєво перевищив інші два роки, це зумовлено ефективним управлінням фабрикою, зокрема завдяки оновленню основних засобів у 2020 році.

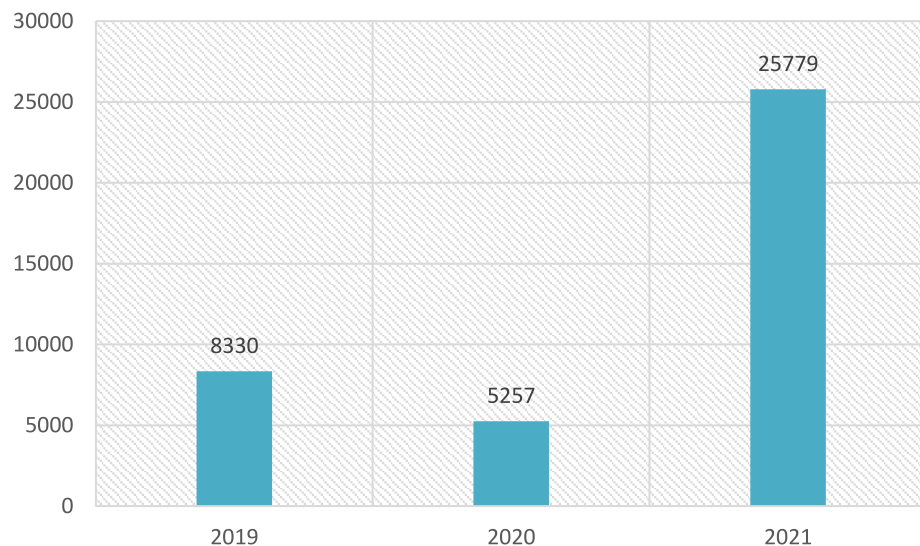


Рисунок 2.8 – Показники чистого прибутку за 2019-2021 рр.

На рисунку 2.9 показано динаміку інших показників прибутку підприємства.



Рисунок 2.9 – Показники прибутку за 2019-2021 рр.

Згідно з показників прибутку за три роки, валовий прибуток зростає, з 2019 року валовий прибуток зріс на 39923 тис. грн. Щодо прибутку від виробничого підприємства, то у 2020 році в порівнянні з 2019 він зменшився на 2514 тис. грн, а у порівнянні 2021 року та 2019, зріс на 11973 тис. грн.

2.4 Аналіз показників використання виробничих ресурсів підприємства щодо реалізації потенціалу

В цьому підрозділі показані і узагальнені техніко-економічні показники використання виробничих ресурсів підприємства для реалізації потенціалу за період 2019-2021 рр.

В таблиці 2.9 наведена методика розрахунку техніко-економічних показників виробничих ресурсів підприємства за 2019-2021 рр. Якщо не вказаний розрахунок, це означає що показник взятий із фінансової звітності підприємства, наведеної у додатках.

Дані з таблиці 2.9 узагальнено та зібрано у таблиці 2.10 і проаналізовано їх динаміку.

Таблиця 2.9 – Розрахунок техніко-економічних показників виробничих ресурсів підприємства за 2019-2021 рр.

№ з/п	Показники	Позначення	Розрахунки		
			2019 рік	2020 рік	2021 рік
I	Кадри підприємства				
I.I	Персонал підприємства				
A	Середньооблікова чисельність працівників, чол.	$\bar{ч}$	791	797	805
Б	Середньооблікова чисельність робітників, чол.	$\bar{ч}_p$	632	645	653
В	Середньооблікова чисельність працівників в виробничій сфері, чол.	$ч_B$	596	599	603
Г	Середньооблікова чисельність робітників в виробничій сфері, чол.	$ч_{BP}$	479	477	480
I.II	Оплата праці				
A	Загальний фонд заробітної плати, всього, тис. грн. в т.ч. Фонд заробітної плати у виробничій сфері, тис. грн.	$\sum ЗП$	224386,3	312927	442969
		$\sum ЗП_B$	169069,7	234008	341086
Б	Фонд заробітної плати робітників, всього, тис. грн. в т.ч. Фонд заробітної плати виробничих робітників, тис. грн.	$\sum ЗП_p$	179282	253247	279690,5
		$\sum ЗП_{BP}$	135312,5	188070	274640,8
I.III	Показники ефективності трудових ресурсів				
A	Виробіток на одного працівника виробничої сфери, грн./чол.	$ПТ$	$ПТ_{BP} = \frac{Q_{ТП(ПП)}}{ч_B}$ $ПТ_{BP} = \frac{470093}{596}$ $= 788,75$	$ПТ_{BP} = \frac{Q_{ТП(ПП)}}{ч_B}$ $ПТ_{BP} = \frac{638817}{599} =$ $1066,47$	$ПТ_{BP} = \frac{Q_{ТП(ПП)}}{ч_B}$ $ПТ_{BP} = \frac{979286}{603} =$ $1624,02$

Продовження таблиці 2.9

№ з/п	Показники	Позначення	Розрахунки		
			2019 рік	2020 рік	2021 рік
Б	Середня заробітна плата одного працівника, тис. грн.	$\overline{ЗП}$	$\overline{ЗП} = \frac{\sum ЗП}{\overline{ч}}$ $\overline{ЗП} = \frac{224386,3}{791} = 283,67$	$\overline{ЗП} = \frac{\sum ЗП}{\overline{ч}}$ $\overline{ЗП} = \frac{312926,7}{797} = 392,63$	$\overline{ЗП} = \frac{\sum ЗП}{\overline{ч}}$ $\overline{ЗП} = \frac{442969}{805} = 550,27$
В	Середня заробітна плата одного робітника виробничої сфери, тис. грн.	$\overline{ЗП}_{BP}$	$\overline{ЗП}_{BP} = \frac{\sum ЗП_{BP}}{ч_{BP}}$ $\overline{ЗП}_{BP} = \frac{135312,5}{479} = 282,49$	$\overline{ЗП}_{BP} = \frac{\sum ЗП_{BP}}{ч_{BP}}$ $\overline{ЗП}_{BP} = \frac{188070,1}{477} = 394,28$	$\overline{ЗП}_{BP} = \frac{\sum ЗП_{BP}}{ч_{BP}}$ $\overline{ЗП}_{BP} = \frac{274640,8}{480} = 572,17$
П	Середньо річна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	$\overline{\Phi}$	1266136	2682355	2954377
П.І	Вартість активної частини основних засобів (обладнання, машини, станки тощо), тис. грн.	$\overline{\Phi}_a$	583172	1871142	2167436
П.ІІ	Фондовіддача, грн./грн. (по активній частині основних засобів)	ϕ_a	$\phi_a = \frac{Q_{ТП(РП)}}{\Phi_a}$ $\phi_a = \frac{470093}{583172} = 0,81$	$\phi_a = \frac{Q_{ТП(РП)}}{\Phi_a}$ $\phi_a = \frac{638817}{1871142} = 0,34$	$\phi_a = \frac{Q_{ТП(РП)}}{\Phi_a}$ $\phi_a = \frac{979286}{2167436} = 0,45$
П.ІІІ	Фондоємність, грн./грн. (по активній частині основних засобів)	γ_a	$\gamma_a = \frac{\Phi_a}{\Phi_{ТП(РП)}}$ $\gamma_a = \frac{583172}{470093} = 1,24$	$\gamma_a = \frac{\Phi_a}{\Phi_{ТП(РП)}}$ $\gamma_a = \frac{1871142}{638817} = 2,93$	$\gamma_a = \frac{\Phi_a}{\Phi_{ТП(РП)}}$ $\gamma_a = \frac{2167436}{979286} = 2,21$
ІІІ	Оборотні кошти (запаси), тис. грн., всього: в т.ч.	O_H	20776	17715	17815
ІІІ.І	Виробничі запаси, тис. грн.	O_{B3}	0	0	0
	Незавершене виробництво, тис. грн.	O_{H3}	0	0	0
	Готова продукція на складі, тис. грн.	$O_{ГП}$	0	0	0
ІІІ.ІІ	Прямий коефіцієнт ефективності використання оборотних коштів, грн./грн.	n	$n = \frac{Q_{РП}}{O_H}$ $n = \frac{470093}{20776} = 22,63$	$n = \frac{Q_{РП}}{O_H}$ $n = \frac{638817}{17715} = 36,06$	$n = \frac{Q_{РП}}{O_H}$ $n = \frac{979286}{17815} = 54,97$

Кінець таблиці 2.9

№ з/п	Показники	Позначення	Розрахунки		
			2019 рік	2020 рік	2021 рік
III.III	Тривалість обігу запасів обігових коштів, днів	t_H	$t_H = \frac{O_H \cdot T}{Q_{PP}}$ $t_H = \frac{20776 \cdot 365}{470093} = 16,13$	$t_H = \frac{O_H \cdot T}{Q_{PP}}$ $t_H = \frac{17715 \cdot 365}{638817} = 10,12$	$t_H = \frac{O_H \cdot T}{Q_{PP}}$ $t_H = \frac{17815 \cdot 365}{979286} = 6,64$

Таблиця 2.10 – Техніко-економічні показники використання виробничих ресурсів підприємства

№ з/п	Показники	Позначення	Значення			Відхилення показників (+,-)		
			2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I	Кадри підприємства							
I.I	Персонал підприємства							
A	Середньооблікова чисельність працівників, чол.	$\bar{ч}$	791	797	805	6	14	8
B	Середньооблікова чисельність робітників, чол.	$\bar{ч}_p$	632	645	653	13	21	8
B	Середньооблікова чисельність працівників в виробничій сфері, чол.	$ч_B$	596	599	603	3	7	4
Г	Середньооблікова чисельність робітників в виробничій сфері, чол.	$ч_{BP}$	479	477	480	-2	1	3
I.II	Оплата праці							
A	Загальний фонд заробітної плати, всього, тис. грн. в т.ч. Фонд заробітної плати у виробничій сфері, тис. грн.	$\sum ЗП$	224386,3	312927	442969	88540,4	218582,7	130042
		$\sum ЗП_B$	169069,7	234008	341086	64938,2	172016,3	107078

Продовження таблиці 2.10

№ з/п	Показники	Позначення	Значення			Відхилення показників (+,-)		
			2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.
Б	Фонд заробітної плати робітників, всього, тис. грн.	$\sum ЗП_P$	179282	253247	279690,5	73964,8	100408,5	26443,7
	в т.ч. Фонд заробітної плати виробничих робітників, тис. грн.	$\sum ЗП_{BP}$	135312,5	188070	274640,8	52757,6	139328,3	86570,7
I.ІІІ	Показники ефективності трудових ресурсів							
А	Виробіток на одного працівника виробничої сфери, грн./чол.	$ПТ$	788,75	1066,47	1624,02	277,73	835,28	557,55
Б	Середня заробітна плата одного працівника, тис. грн.	$\overline{ЗП}$	283,67	392,63	550,27	108,96	283,67	392,63
В	Середня заробітна плата одного робітника виробничої сфери, тис. грн.	$\overline{ЗП}_{BP}$	282,49	394,28	572,17	111,79	282,49	394,28
П	Середньо річна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	$\overline{\Phi}$	1266136	2682355	2954377	1416219	1688241	272022
ІІ.І	Вартість активної частини основних засобів (обладнання, тощо), тис. грн.	$\overline{\Phi}_a$	583172	1871142	2167436	1287970	1584264	296294
ІІ.ІІ	Фондовіддача, грн./грн. (по активній частині основних засобів)	φ_a	0,81	0,34	0,45	-0,46	-0,35	0,11

Кінець таблиці 2.10

№ з/п	Показники	Позначення	Значення			Відхилення показників (+,-)		
			2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.
II.III	Фондоємність, грн./грн. (по активній частині основних засобів)	γ_a	1,24	2,93	2,21	1,69	0,97	-0,72
III	Оборотні кошти (запаси), тис. грн., всього: в т.ч.	O_H	20776	17715	17815	-3061,00	-2961,00	100,00
III.I	Виробничі запаси, тис. грн. Незавершене виробництво, тис. грн. Готова продукція на складі, тис. грн.	O_{B3}						
		O_{H3}	0	0	0	0	0	0
		$O_{ГП}$	0	0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0	0
III.II	Прямий коефіцієнт ефективності використання оборотних коштів, грн./грн.	n	22,63	36,06	54,97	13,43	32,34	18,91
III.III	Тривалість обігу запасів обігових коштів, днів	t_H	16,13	10,12	6,64	-6,01	-9,49	-3,48

На рисунку 2.10 продемонстровано динаміку чисельності на підприємстві за останні три роки. Згідно з показниками, поступово зростає середньооблікова чисельність працівників, робітників, працівників та робітників в виробничій сфері. Зазвичай за три роки це від 3-8 осіб в кожній категорії.

На рисунку 2.11 продемонстровано динаміку заробітної плати. Загальний фонд заробітної плати зростає, з 2019 року фонд зріс на 218582 тис. грн., хоча чисельність працівників не сильно зростала, це говорить про політику

збільшення заробітної плати вже існуючим працівникам, аби підвищити їх лояльність до себе. При зростанні загального фонду заробітної плати, зростають і інші фонди для окремих працівників і робітників.

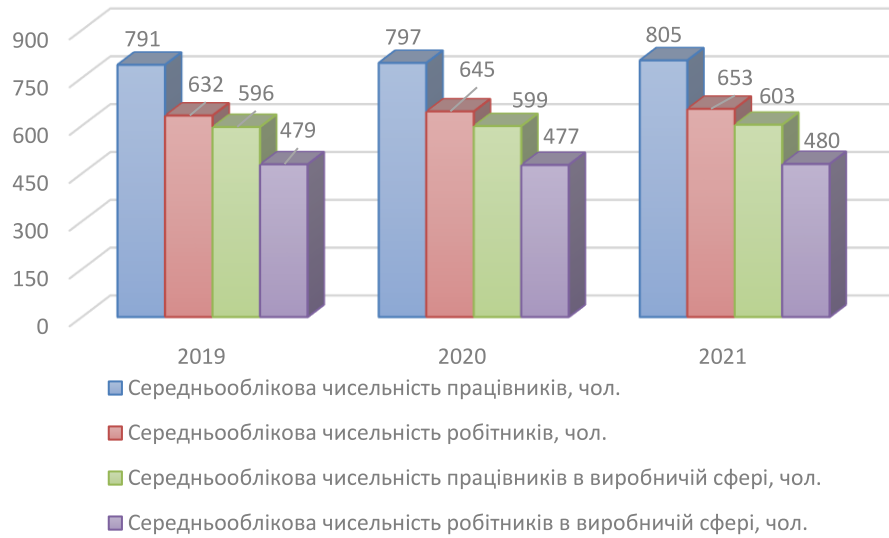


Рисунок 2.10 – Динаміка даних чисельності на підприємстві за 2019-2021 рр.

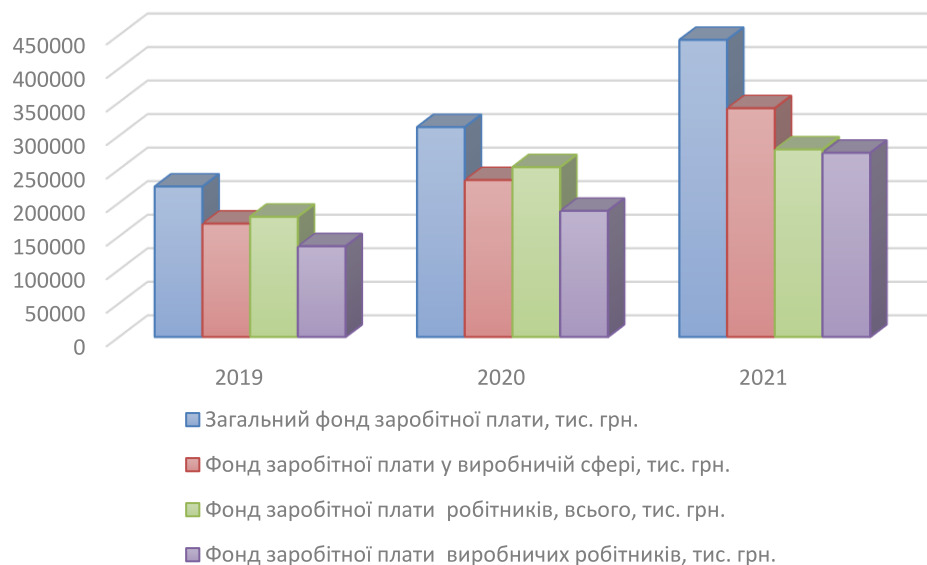


Рисунок 2.11 – Динаміка даних заробітної плати на підприємстві за 2019-2021 рр.

На рисунку 2.12 продемонстровано динаміку середньої заробітної плати. Як було зазначено раніше, якщо зростає фонд заробітної плати, а кількість працівників зростає не пропорційно йому, тоді працівники та робітники отримують більше фінансів, саме це видно на рисунку 2.12, де за останній рік, середня заробітна плата для одного працівника виросла на 157 тис. грн. за рік.

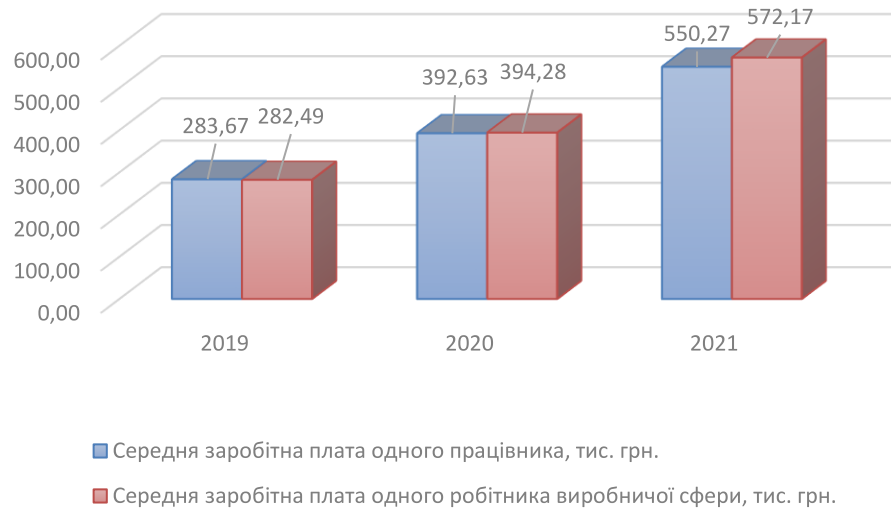


Рисунок 2.12 – Динаміка середньої заробітної плати на підприємстві за 2019-2021 рр.

На рисунку 2.13 продемонстровано динаміку тривалості обігу запасів обігових коштів, яка стрімко падає і за останні два роки зменшилася на 9 днів.

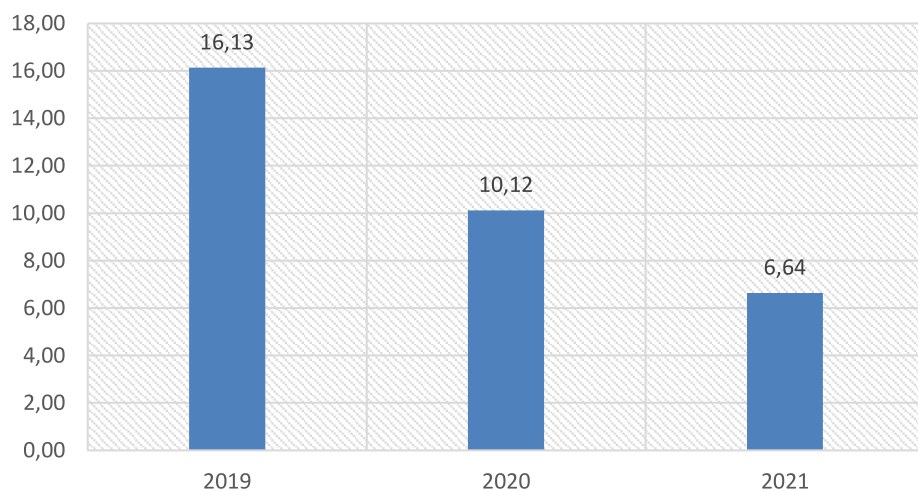


Рисунок 2.13 – Динаміка тривалості обігу запасів обігових коштів на підприємстві за 2019-2021 рр.

2.5 Оцінка ефективності управління ключовим ресурсом для управління потенціалом на підприємстві

Перше що спадає на думку при оцінці ефективності управління персоналом це те, скільки заробляє персонал на підприємстві та який рівень заробітної платні мають співробітники. Також, фактор низьких зарплат у країні, в цілому, був одним із факторів обрати саме цю тему та відзначити її актуальною. На рисунку 2.14 наведена динаміка середньомісячної заробітної плати працівників та кількості працівників на підприємстві.



Рисунок 2.14 – Динаміка кількості працівників та середньомісячної заробітної плати працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2021 рр.

З рисунку 2.14 видно, що кількість працівників має прогресивний характер, а разом із цим зростала і оплата праці співробітників, що є позитивним фактором, адже темпи зростання середньомісячної оплати вищі, за темпи приросту чисельності штатних працівників. Маємо, що за 2 роки середня заробітна плата на підприємстві зросла більш ніж на 10 тис. грн.

Щоб зрозуміти загальну картину і відштовхуватися від неї, необхідно

розрахувати основні фінансово-економічні показники роботи підприємства. Основні фінансово-економічні показники роботи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлено у вигляді таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Базові фінансово-економічні показники роботи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2016 – 2021 рр.

Показник	Рік						Відхилення +/-	Темп приросту %
	2016	2017	2018	2019	2020	2021		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	232312	259205	373344	470093	638817	979286	746974	322
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	204239	228412	318238	393995	556236	863265	659026	323
Валовий прибуток, тис.грн.	28073	30793	55106	76098	82581	116021	87948	313
Витрати, тис.грн.	282183	296242	363033	454458	644838	973841	691658	245
Чистий прибуток, тис. грн.	3919	2768	11125	8330	5257	25779	21860	558
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	576366	701294	598455	583992	1871142	2167436	1591070	276

Варто зауважити про модернізацію виробничого обладнання, яка відбулася у 2020 році. Придбано обладнання для виробництва тортів та сендвічного печива на лінії К-2, а також обладнання для виробництва желе та тришарових джемів. Також проведено реконструкцію виробничого цеху та благоустрій прилеглої території. Середньорічна вартість основних засобів у 2019 році становила 583992 тис. гривень та вже 1871142 тис. грн. за результатами 2020 року і продовжила зростати у 2021 році до 2167436 тис. грн.

Розраховані показники свідчать про ефективну роботу компанії на українському та міжнародному ринках, незважаючи на світову кризу, викликану пандемією. В результаті, планомірним було зростання всіх показників, особливо зросла виручка від реалізації продукції з 232312 тис. грн. у 2016 році до 979286 тис грн. у 2021 році або в 3,2 рази. Водночас чистий

прибуток підприємства був нестабільним, але все ж спостерігається тенденція до зростання, з суттєвим покращенням у 2021 році. З 3919 тис. грн. у 2016 році до 25779 тис. грн. у 2021 році або на 558%, але якщо брати відношення 2016 року до 2020, то там приріст становив 34%.

Так як для багатьох науковців основним ресурсом для управління потенціалом є люди, то базова характеристика діяльності підприємства має бути доповнена детальним аналізом і даними щодо персоналу підприємства, його складу та структури.

Склад і кількісне співвідношення різних категорій і груп персоналу за системою показників наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Структура працівників підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2019 – 2021 рр.

Показник	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб	структурні зрушення, в.в.
Середньооблікова кількість штатних працівників:	791	100,00	797	100,00	805	100,00	14	1,77
Непромисловий персонал	195	24,65	198	24,84	202	25,09	7	3,59
ПВП, всього	596	75,35	599	75,16	603	74,91	7	1,17
в т. ч.								
- робітники	479	60,56	477	59,85	480	59,63	1	0,21
- керівники	20	2,53	19	2,38	20	2,48	0	0,00
- спеціалісти	68	8,60	73	9,16	73	9,07	5	7,35
- службовці	8	1,01	8	1,00	8	1,00	0	0,00
- інший персонал (молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні)	21	2,65	22	2,76	22	2,73	1	4,76

За даними таблиці 2.12 можна побачити, що на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за два роки зросла кількість працівників на 14 осіб. Також, зросла і кількість непромислового персоналу та промислово-виробничого персоналу (на 7 осіб кожна група). Варто відмітити, що не змінилась кількість службовців та керівників, проте зросла кількість

спеціалістів та на одну особу кількість іншого персоналу.

Варто додати, що доречним буде також проаналізувати структуру промислово виробничого персоналу за такими класифікаційними ознаками, як вік, стать, рівень освіти, професійна майстерність (кваліфікація), стаж роботи, розмір заробітної плати тощо. Саме ця категорія буде вагомою і показовою при аналізі потенціалу на підприємстві, адже туди входять робітники, керівники, спеціалісти і службовці, які відіграють значну роль у його формуванні.

У таблиці 2.13 сформовано динаміку структури персоналу за статтю на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.13 – Структура працівників промислово-виробничого персоналу за статтю на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2019 – 2021 рр.

Стать	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення	
	Кількість, осіб	% до загальної чисельності	Кількість, осіб	% до загальної чисельності	Кількість, осіб	% до загальної чисельності	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому								
Чоловіки	270	45,30	270	45,08	269	44,61	-1	-0,37
Жінки	326	54,70	329	54,92	334	55,39	8	2,45
Разом	596	100,00	599	100,00	603	100,00	7	1,17
Управлінський персонал								
Чоловіки	41	42,71	42	42,00	42	42,00	1	2,27
Жінки	55	57,29	58	58,00	58	58,00	3	5,77
Разом	96	100,00	100	100,00	100	100,00	4	4,17
Виробничий персонал								
Чоловіки	229	45,80	228	45,69	227	45,13	-2	-0,87
Жінки	271	54,20	271	54,31	276	54,87	5	1,85
Разом	500	100,00	499	100,00	503	100,00	3	0,60

З цих даних, можна зробити висновок, що в статевій структурі персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є деяка перевага

жінок за чисельністю. Протягом 2019-2021 рр. чисельність чоловіків зменшилась на одну особу, а жінок – збільшилась на 8 осіб (2,45%). На рисунку 2.15 показано кількість працівників промислово-виробничого персоналу за статтю на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021 рік.

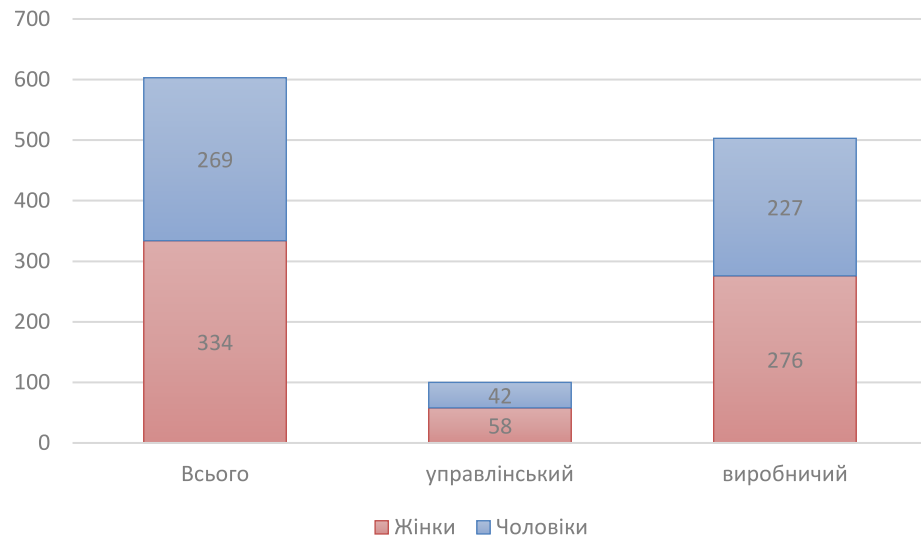


Рисунок 2.15 - Кількість працівників промислово-виробничого персоналу за статтю на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2021 році

Динаміку вікової структури персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2021 рр. наведено у таблиці 2.14. За даними таблиці 2.14 яскраво видно, що в структурі промислово-виробничого персоналу найбільшу частку мають працівники віком від 29 до 40 років, наступна частка за більшістю у працівників віком від 41 до 50 років. Загалом структура залишилась майже незмінною протягом останніх років, і ці категорії працівників є найчисленнішими в структурі промислово-виробничого персоналу досі.

Щодо структури управлінського персоналу, то тут найбільшу частку займають працівники віком від 41 до 50 років (34%), по 23% мають працівники віком від 29 до 40 років та від 51 до 60 років. Зрозумілим є те, що в структурі

управлінського персоналу більше працівників, які старші за віком та мають досвід в управлінні та роботі.

Таблиця 2.14 – Структура працівників промислово-виробничого персоналу за віком на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2019 – 2021 рр.

Вікові категорії	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п. п.
Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому								
Молодь віком 15-28 років	112	18,79	117	19,53	119	19,73	7	6,25
29-40 років	201	33,72	192	32,05	194	32,17	-7	-3,48
41-50 років	166	27,85	177	29,55	177	29,35	11	6,63
51-60 років	83	13,93	81	13,52	81	13,43	-2	-2,41
Понад 60 років	34	5,70	32	5,34	32	5,31	-2	-5,88
Разом	596	100,00	599	100,00	603	100,00	7	1,17
Управлінський персонал								
Молодь віком 15-28 років	8	8,33	9	9,00	10	10,00	2	25,00
29-40 років	21	21,88	23	23,00	23	23,00	2	9,52
41-50 років	37	38,54	34	34,00	34	34,00	-3	-8,11
51-60 років	21	21,88	23	23,00	23	23,00	2	9,52
Понад 60 років	9	9,38	11	11,00	10	10,00	1	11,11
Разом	96	100,00	100	100,00	100	100,00	4	4,17
Виробничий персонал								
Молодь віком 15-28 років	142	28,40	145	29,06	147	29,22	5	3,52
29-40 років	183	36,60	187	37,47	187	37,18	4	2,19
41-50 років	94	18,80	93	18,64	94	18,69	0	0,00
51-60 років	58	11,60	54	10,82	55	10,93	-3	-5,17
Понад 60 років	23	4,60	20	4,01	20	3,98	-3	-13,04
Разом	500	100,00	499	100,00	503	100,00	3	-0,20

В виробничому персоналі найбільшу частку займають працівники віком від 41 до 50 років (37,18%), значно менша частка у працівників віком від 15 до 28 років (29,22%), що також є досить логічним. Персоналу віком старше 60 років найбільше серед промислово-виробничого персоналу, в основному,

працівники цього віку є найменшою категорією за чисельністю, крім управлінської діяльності, адже там все ще ваговим є фактор досвіду.

Ефективність роботи персоналу будь-якого підприємства значно залежить від освітнього та кваліфікаційного рівня. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» не є виключенням. Розподіл персоналу компанії за освітою наведено у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Структура працівників промислово-виробничого персоналу за освітою на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2019 – 2021 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	абсолютне +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
Середня освіта, з них:	30	5,03	30	5,01	28	4,64	-2	-6,67
- управлінський персонал	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
- виробничий персонал	30	5,03	30	5,01	28	4,64	-2	-6,67
Професійно-технічна освіта, з них:	278	46,64	281	46,91	278	46,10	0	0,00
- управлінський персонал	28	4,70	29	4,84	29	4,81	1	3,57
- виробничий персонал	250	41,95	252	42,07	249	41,29	-1	-0,40
Неповна вища освіта з них:	109	18,29	109	18,20	112	18,57	3	2,75
- управлінський персонал	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
- виробничий персонал	109	18,29	109	18,20	112	18,57	3	2,75
Базова вища освіта, з них:	110	18,46	110	18,36	113	18,74	3	2,73
- управлінський персонал	56	9,40	56	9,35	57	9,45	1	1,79
- виробничий персонал	54	9,06	54	9,02	56	9,29	2	3,70
Повна вища освіта, з них:	69	11,58	69	11,52	72	11,94	3	4,35
- управлінський персонал	39	6,54	39	6,51	41	6,80	2	5,13
- виробничий персонал	30	5,03	30	5,01	31	5,14	1	3,33
Разом	596	100,00	599	100,00	603	100,00	7	1,17

За даними таблиці 2.15 найбільшу питому вагу в структурі працівників промислово-виробничого персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за освітою мають працівники з професійно-технічною освітою, їх кількість протягом досліджуваного періоду не збільшилась. На рисунку 2.16 показано зміни кожного типу освіти для працівників промислово-виробничого персоналу.

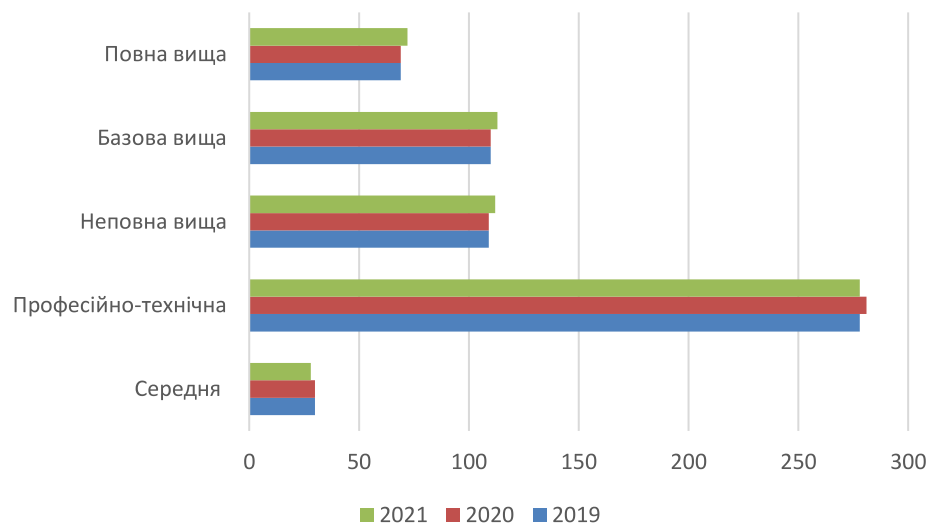


Рисунок 2.16 – Динаміка ступеня освіти працівників промислово-виробничого персоналу на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2019-2021 рр.

Зміни є не вагомими, втім видно, що керівництво ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» приділяє достатню увагу освіті для свого виробничого персоналу. Загалом, можна стверджувати, що повну вищу освіту має 11,52% персоналу підприємства, базову вищу освіту – 18,36%. Найбільше працівників мають професійно-технічну освіту (46,91%). Це пов'язано з тим, що на підприємстві велика кількість виробничого персоналу, для якого цей рівень освіти є достатнім та прийнятним. Вища освіта є більш бажаною і пріоритетною саме для управлінського персоналу підприємства.

Проблема корпоративної культури та людей, що її формують, а також відповідають за настрій у колективі можна побачити за допомогою аналізу

досвіду роботи працівників безпосередньо у власній компанії. Ну і звісно, що формування стабільного колективу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наряду залежить від періоду роботи працівників. Склад та структуру персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за стажем роботи зображено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Структура працівників промислово-виробничого персоналу за стажем на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2019 – 2021 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення	
	осіб	питома вага, %	осіб	Питома вага, %	осіб	Питома вага, %	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, в.в.
Менше 1 року	8	1,34	9	1,50	10	1,66	2	20,00
1-3 роки	9	1,51	10	1,67	12	1,99	3	33,33
3-5 роки	321	53,86	316	52,75	317	52,57	-4	-1,25
5-10 років	209	35,07	211	35,23	213	35,32	4	1,91
10-20 років	39	6,54	41	6,84	40	6,63	1	2,56
Понад 20 років	10	1,68	12	2,00	11	1,82	1	11,11
Разом	596	100,00	599	100,00	603	100,00	7	1,17

Як видно з даних таблиці 2.16, в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» переважають працівники зі стажем роботи 3-5 років (52,57%), а найменшу частку становлять працівники зі стажем роботи менше 1 року (1,66%), адже є певна стабільність у складі персоналу. Графічно частку кожного показнику досвіду персоналу зображено на рисунку 2.17.

Така ситуація свідчить про те, що працівники підприємства в середньому мають достатній досвід та злагодженість, щоб не мати часті міжособистісні конфлікти та зберігати баланс між новими людьми в колективі і спрямовувати свої сили на реалізацію потенціалу підприємства.

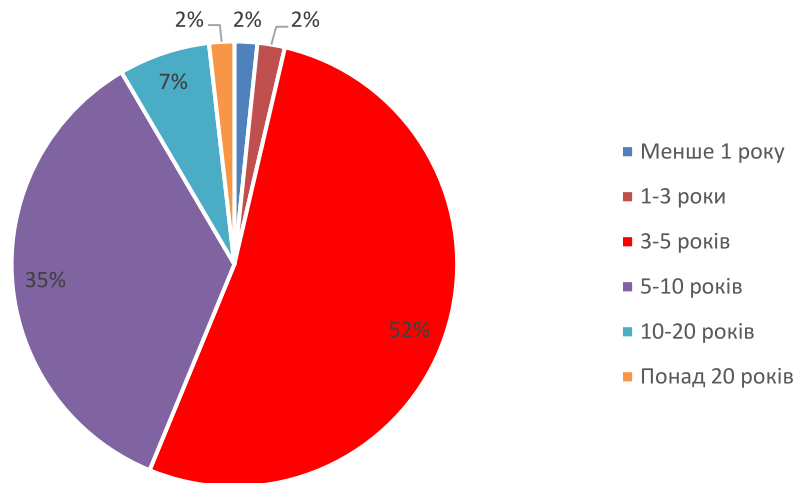


Рисунок 2.17 – Частка показника досвіду на підприємстві працівників промислово-виробничого персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2021 році

Підсумовуючи вищенаведені показники можна зробити певний висновок щодо кадрових ресурсів та потенціалу підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в цілому:

- потенціал операційної діяльності підприємства на досить високому рівні, постійно оновлюються основні засоби, приділяється увага підбору персоналу та його мотивації через високу заробітну плату, ступінь освіти персоналу свідчить про те, що на підприємстві працюють дійсно кваліфіковані люди і в подальшому це буде приносити позитивні результати;

- потенціал інвестиційної діяльності підприємства на середньому рівні. Через загрози, які представлено у SWOT-аналізі, підприємство не активно залучає інвестиції для реалізації проєктів або роботи на перспективу. Інвестиційний потенціал можна покращувати за рахунок підвищення ділової репутації, системної роботи із корпоративно-соціальної відповідальності, це допоможе залучити інвестиції для збільшення показників прибутку у майбутньому. Рекомендується впровадження інвестиційних проєктів, що допоможуть збільшити та реалізувати потенціал завдяки зростанню чистого прибутку в середньостроковій перспективі;

- фінансовий потенціал підприємства на достатньому рівні. Підприємство досить раціонально використовує фінансові ресурси і вкладає у дійсно потрібні сфери. Оновлюється і закупається нове устаткування, покращуються умови праці та показники заробітної плати для всіх видів персоналу на підприємстві, це позитивний знак ефективності управління фінансовим потенціалом підприємства.

3 ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РІШЕНЬ З УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1 Обґрунтування необхідності впровадження інвестиційно-інноваційних проєктів для підвищення потенціалу підприємства

Невід’ємною частиною управління потенціалом підприємства є стратегічне планування та впровадження інвестиційно-інноваційних проєктів, що сприятимуть розвитку організації та будуть забезпечувати її сталий розвиток на ринку. В сучасних умовах управлінські рішення в сфері управління потенціалом підприємства - це важлива складова його успіху, що напряду впливатиме на подальший розвиток і реалізацію наявного потенціалу. В цілому, якщо розглядати потенціал підприємства кондитерської сфери як систему, то в першу чергу ця система має бути здатною до розвитку, а також впровадження і використання нових технологій.

Логічним буде припустити, що підвищити потенціал підприємства можна за рахунок інвестицій та грамотного впровадження нових технологій. Наприклад, безвідходних технологій, що гарно себе зарекомендували та активно впроваджуються у багатьох країнах. Безвідходні технології дозволяють максимально використовувати сировину та інгредієнти, зменшуючи втрати. Наприклад, застосування технологій переробки залишків може допомогти використати усі складові продукту і скоротити кількість відходів до мінімуму. Ця технологія буде корисною для українських підприємств ще й тим, що допоможе ефективно управляти енергією та економити енергоресурси, ціни на які зростають дуже часто. Впровадження енергоефективних систем, таких як енергозберігаюче освітлення, оптимізація процесів нагрівання та охолодження, може позитивно позначитися на економії ресурсів і зниженні витрат. Ну і звісно ще одним позитивним фактором у впровадженні цієї технології будуть

інновації у виробничих процесах, це стосується нового устаткування, оптимізації ліній виробництва та переобладнання цехів під більш рентабельне виробництво. Отже, впровадження безвідходних технологій дозволяє підприємствам знижувати витрати, підвищувати ефективність та створювати позитивний екологічний вплив. Крім того, це може сприяти збереженню ресурсів та покращенню статусу підприємства в очах споживачів, які все більше цінують екологічно відповідальні бренди.

Щодо впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту, то його вплив на потенціал підприємства є досить значним, зокрема через такі фактори:

- покращення конкурентоспроможності. Інновації дозволяють підприємству впроваджувати нові технології, продукти та послуги, що допомагає зберегти або підвищити його конкурентну позицію на ринку, що буде досить актуальним для досліджуваного підприємства. Інноваційні рішення дозволяють реагувати на зміни в попиті, впроваджувати унікальні технології та створювати конкурентну перевагу;

- розширення ринкових можливостей. Інновації дозволяють підприємству вийти на нові ринки, розширити асортимент продукції або надати нові послуги. Це відкриває нові можливості для залучення клієнтів, збільшення обсягів продажу та розширення географії бізнесу, що вписується у цілі досліджуваного підприємства;

- розвиток інтелектуального потенціалу. Впровадження інноваційного проєкту сприяє розвитку інтелектуального потенціалу підприємства, включаючи знання, навички та інтелектуальну власність. Це стимулює розвиток талантів, привертає і утримує кваліфікованих співробітників та сприяє створенню інноваційної культури, що є важливим в контексті кадрового ресурсу підприємства;

- адаптація до змін. Впровадження інновацій допомагає підприємству адаптуватися до змін в економічному середовищі, включаючи технологічні, соціальні та інші зміни. Це дозволяє підприємству бути гнучким та відповідати на нові виклики і можливості, завдяки управлінню власним потенціалом, що є

досить актуальним для досліджуваного підприємства.

3.2 Розробка інвестиційно-інноваційного проєкту з відкриття нової лінії виробництва кондитерських виробів за безвідходною технологією

Судячи з вищеперерахованих факторів і важливості впровадження безвідходних технологій, на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» пропонується впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту з відкриття нової лінії виробництва кондитерських виробів та переобладнання вже існуючого цеху. Нові кондитерські вироби будуть зроблені за безвідходною технологією та будуть першим запуском лінії батончиків, що не матимуть відходів у своєму виробництві, адже зараз подібні цехи працюють із відходами. Подібний проєкт дозволить поліпшити інвестиційний потенціал підприємства та збільшити показники чистого прибутку впродовж терміну дії цього проєкту, що є важливим для потенціалу підприємства в цілому.

Позиціонування такого товару на ринку буде позитивно сприйнято споживачами, адже трендами зараз є екологічне виробництво та швидкі перекуси, що і поєднуватиме у собі цей продукт. Розпочати реалізацію цього проєкту потрібно із планування впровадження нової лінії на виробництві. Пропонується впродовж 2023 року розпочати і закінчити впровадження лінії із безвідходним виробництвом.

Календарний план розвитку і впровадження етапів інвестиційно-інноваційного проєкту представлений у таблиці 3.1. Реалізація проєкту буде здійснюватися паралельно-послідовним засобом. За 2023 рік планується здійснити 12 основних етапів, що будуть вважатися підготовчими, а повноцінний запуск вже безпосередньо в самому кінці 2023 або початку 2024 року.

Переходячи до інвестицій, що будуть потрібні для впровадження цього проєкту, то найбільших витрат потребуватиме пошук та закупівля обладнання, виконання робіт з переобладнання цеху а також купівля інших необхідних

Таблиця 3.1 – Календарний план впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту

Етап	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	2024 рік	2025 рік	2026 рік	2027 рік	2028 рік
Пошук зацікавлених інвесторів або банків для закупівлі обладнання	X																
Розробка проєкту, пошук обладнання та узгодження з інвесторами строків та витрат		X															
Закупівля необхідного обладнання: «тунель холодильний, відсадна машина I8-МОК55, кондитерська лінія FRITSCH Euroline»			X														
Узгодження з інстанціями. Затвердження початку робіт керівництвом				X													
Виконання робіт з переобладнання та ремонту наявного цеху					X	X											
Закупівля необхідної сировини та матеріалів, прорахування тестових обсягів						X	X										
Пошук та навчання персоналу для реалізації нової лінії, початок маркетингової роботи							X	X									
Маркетингове дослідження, освоєння ринку збуту продукції, розробка етикеток та піар-кампанії								X									
Тестування обладнання, впровадження безвідходних технологій								X	X								
Звіт з прогнозованого обсягу виробництва, збуту товару, аудит за ДСТУ 2903:20									X								
Кінцеве прорахування оптимальних рівнів виробництва										X							
Купівля інших необхідних матеріалів та сировини на склад, з урахуванням форс-мажорів										X	X						
Повноцінний запуск нової лінії у постійне виробництво, вихід на заплановані потужності												X	X	X	X	X	X

матеріалів та сировини на склад, все це становить 67,31% від усіх витрат, що потребуватиме запуск нової лінії. Розрахунок інвестицій, що необхідні підприємству для вдалої реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту наведений в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок необхідних інвестиційних вкладень для реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту, тис. грн.

Види робіт	Сума
Розробка проєкту, пошук обладнання та узгодження з інвесторами строків та витрат	35
Закупівля необхідного обладнання: «тунель холодильний, відсадна машина I8-МОК55, кондитерська лінія FRITSCHE Euroline»	320
Виконання робіт з переобладнання та ремонту наявного цеху	210
Закупівля необхідної сировини та матеріалів, прорахування тестових обсягів	100
Пошук та навчання персоналу для реалізації нової лінії, початок маркетингової роботи	91
Маркетингове дослідження, освоєння ринку збуту продукції, розробка етикеток та піар-кампанії	60
Тестування обладнання, впровадження безвідходних технологій	80
Купівля інших необхідних матеріалів та сировини на склад, з урахуванням потенційних ризиків	20
Повноцінний запуск нової лінії у постійне виробництво, вихід на заплановані потужності	20
Всього:	936

Далі варто перейти до розрахунку показників обсягів виробництва, собівартості, виручки, прибутку, а також рентабельності, впродовж наступних 5 років після запуску лінії у повноцінне виробництво. Ці показники є досить важливими для обґрунтування можливості запуску проєкту. Розрахунок динаміки виручки від реалізації наведений у таблиці 3.3.

Звісно, варто брати до уваги і детальніше розписати витрати, що матимуть місце при виробництві, враховуючи зростання фонду заробітної плати для нових працівників, що складатиме 12630 тис. грн в перший рік.

Таблиця 3.3 – Запланований потік виручки від реалізації, собівартості реалізованої продукції та валового прибутку, що буде отримана в наслідок впровадження інвестиційно-інноваційного проекту.

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Обсяг виробництва батончиків, т.	40	48	53	57	62
Ціна реалізації 1 т. продукції, тис. грн.	153	165	176	189	202
Собівартість 1 т. реалізованої продукції, тис. грн.	125	134	143	153	162
Виручка від реалізації, тис. грн.	6120	7920	9328	10773	12524
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	5000	6432	7579	8721	10044
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	1120	1488	1749	2052	2480
Рентабельність продукції (відношення прибутку від операційної діяльності до собівартості реалізованої продукції), %	22	23	23	24	25
Рентабельність продаж (відношення прибутку від операційної діяльності до виручки від реалізації), %	18	19	19	19	20

Розрахунок витрат, що мають місце при виробництві нової кондитерської лінії наведені в таблиці 3.4.

Наступним кроком буде розподілення витрат між власним і залученим капіталом. У таблиці 3.5 наведено інвестиційні потреби та їх розподіл за джерелами формування. Фінансувати проєкт можливо частково за рахунок власних коштів та за рахунок банківського кредиту за структурою, що наведена у таблиці 3.6. Вартість залученого капіталу – це сума банківського відсотку для довгостроково залученого капіталу, вартість власного капіталу прийняти згідно обчислення відношення чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу. Кредит пропонується брати в А-Банк під 20,9% річних [34].

Таблиця 3.4 – Заплановані витрати на виробництво, тис. грн.

Показник	2024р.	2025р.	2026р.	2027р.	2028р.
Повна собівартість	5000	6432	7579	8721	10044
З собівартості:					
постійні витрати	4025	6200	6200	6200	6200
змінні витрати	975	232	1379	2521	3844

Таблиця 3.5 – Фінансування інвестиційних потреб для засвоєння реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту

Засіб фінансування	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Вартість капіталу, %
Власний капітал	42	393	22,9
Залучений капітал	58	543	20,9
Всього	100	936	21,9

За формулою 3.1 [35] обчислимо графік обслуговування боргу шукаючи показник РМТ.

$$РМТ = \frac{S}{\frac{1}{(1+i)^1} + \frac{1}{(1+i)^2} + \frac{1}{(1+i)^3} + \dots + \frac{1}{(1+i)^n}} \quad (3.1)$$

де S – розмір залучених коштів (кредиту), тис. грн.;

РМТ – невідомий розмір річної виплати, тис. грн.;

i – річна відсоткова ставка кредиту;

n – кількість періодичних платежів, років проєкту.

$$РМТ = \frac{543,004}{\frac{1}{(1+0,219)^1} + \frac{1}{(1+0,219)^2} + \frac{1}{(1+0,219)^3} + \frac{1}{(1+0,219)^4} + \frac{1}{(1+0,219)^5}} = 171,05 \text{ тис. грн.}$$

У таблиці 3.6 ми рахуємо графік обслуговування боргу для інвестиційного проєкту.

Таблиця 3.6 – Графік обслуговування боргу, тис. грн.

Рік	2023	2024	2025	2026	2027	2028
1. Початковий баланс	543,00	490,87	427,33	349,86	255,43	140,32
2. Річна виплата	171,05	171,05	171,05	171,05	171,05	171,05
3. Процентні платежі	118,92	107,50	93,58	76,62	55,94	30,73
4. Основна частина	52,13	63,55	77,47	94,43	115,11	140,32
5. Кінцевий баланс	490,87	427,33	349,86	255,43	140,32	0,00

Знаючи усі вихідні дані для складання інвестиційно-інноваційного проєкту, їх було зведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Вихідні дані для складання інвестиційно-інноваційного проєкту

Показник	Значення
тривалість проєкту, роки	6
загальний обсяг інвестицій, тис. грн.	936
кінцева вартість основних коштів, %	8
питома вага власного капіталу у структурі фінансування, %	42
вартість власного капіталу, %	22,9
вартість залученого капіталу, %	20,9
виручка від реалізації у перший рік, тис. грн.	6120
постійні витрати у перший рік, тис. грн.	4025
змінні витрати у перший рік, тис. грн.	975
оборотність дебіторської заборгованості, дні	62
оборотність кредиторської заборгованості, дні	75
оборотність товарно-матеріальних запасів, дні	12
термін служби обладнання, років	7
вартість обладнання, тис. грн.	200
вартість оборотних коштів, тис. грн.	100

3.3 Ефективність запропонованого інвестиційно-інноваційного проєкту

З метою доведення доцільності реалізації запропонованого інвестиційно-інноваційного проєкту з впровадження нової лінії виробництва на підприємстві розраховано його прогностичні показники чистого прибутку.

У цьому проєкті продукцією є асортимент нових кондитерських виробів, які будуть задовольняти бажання споживачів. При формуванні виробничого плану підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» орієнтується більшою мірою на ринковий попит, а потім відбувається перевірка на завантаження виробничих потужностей.

Як вже було зазначено раніше, продукція, що пропонується до випуску, має властивості, що вигідно відрізняють її від продукції інших виробників. Використання підприємством натуральних продуктів, безвідходне виробництво і невисока ціна, дозволяють позитивно розташувати покупця до себе і виступати фундаментом конкурентоспроможності продукції і покращення потенціалу підприємства. У таблиці 3.8 обчислено прогностичні значення чистого прибутку.

Таблиця 3.8 – Прогноз чистого прибутку, тис. грн.

Рік	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Виручка	0	6120	7920	9328	10773	12524
Змінні витрати	0	975	232	1379	2521	3844
Постійні витрати без амортизації	0	4025	6200	6200	6200	6200
Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків	0	1120	1488	1749	2052	2480
Амортизація	0	26	26	26	26	26
Прибуток до нарахування відсотків і податків	0	1094	1462	1723	2026	2454
Відсоткові платежі	118	107	93	76	55	30
Прибуток до нарахування податку на прибуток	0	987	1369	1647	1971	2424
Податок на прибуток	0	178	246	296	355	436
Чистий прибуток	0	809	1123	1351	1616	1988

З цих даних є можливість скласти баланс, а саме статі пасиву і активу. Варто зауважити, що величина власного капіталу дорівнює значенню власних коштів інвестованих у проєкт і є величиною незмінною; сума нерозподіленого прибутку на кінець кожного року дорівнює значенню нерозподіленого прибутку на початок року із додаванням суми прибутку отриманого протягом року, довгострокові зобов'язання відображені у графіку обслуговування боргу.

У таблиці 3.9 варто співставити дані активу та пасиву й порівняти чи дорівнюють вони одне одному, починаючи з наступного року після реалізації проєкту.

Таблиця 3.9 – Прогноз балансу інвестиційного проєкту, тис. грн.

Стаття балансу	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
АКТИВ					
Необоротні активи, початкова вартість	200	197	192	184	173
Накопичена амортизація	26	52	78	105	131
Запаси	91	92	93	95	96
Дебіторська заборгованість	1039	1344	1583	1829	2126
Додатковий рядок: активи без грошових коштів	1378	1701	1947	2196	2499
Додатковий рядок: сума грошових коштів та інвестиційних вкладень	1573	1869	2063	2282	2595
Грошові кошти	354	428	481	537	611
Фінансові вкладення	1219	1440	1582	1745	1984
Оборотні активи, всього	2777	3425	3896	4399	5052
Активи, всього	2951	3570	4010	4478	5094
ПАСИВ					
Власний капітал	393	393	393	393	393
Нерозподілений прибуток	809	1123	1351	1616	1988
Довгострокові зобов'язання (кредити банків)	491	427	350	255	140
Кредиторська заборгованість	1258	1627	1917	2214	2573
Пасиви, всього	2951	3570	4010	4478	5094

Наступним і дуже важливим кроком буде складання та обчислення прогнозних значень грошових потоків, для того щоб побачити як ці дані вплинуть на фінанси підприємства у майбутньому. У таблиці 3.10 ми обчислюємо прогнозні значення грошових потоків.

Таблиця 3.10 – Прогноз грошових потоків інвестиційно-інноваційного проєкту, тис. грн.

Рік	2024	2025	2026	2027	2028
Чистий прибуток	809	1123	1351	1616	1988
Амортизація	26	26	26	26	26
Вивільнення обігових коштів	-	-	-	-	100
Залишкова вартість необоротних активів	-	-	-	-	181
Сума надходжень	809	1123	1351	1616	1988
Сплата основної частини боргу	63	77	94	115	140
Зміна дебіторської заборгованості	1039	1344	1583	1829	2126
Зміна товарно-матеріальних запасів	165	212	250	288	331
Зміна кредиторської заборгованості	1258	1627	1917	2214	2573
Чистий грошовий потік	837	1157	1383	1645	2015

Ефективність інвестиційно-інноваційного проєкту оцінюється за трьома показниками. Для розрахунків було застосовано формули 3.2, 3.3, 3.4 [35].

Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV) здійснюється за формулою 3.2:

$$NPV = -INV_E + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n} \quad (3.2)$$

де INV – обсяг власних інвестицій (власних коштів), тис. грн.;

CF_1, CF_2, \dots, CF_n – грошові потоки (чистий грошовий потік), тис. грн.;

$r = r_E$ – вартість власного капіталу, частки од.

$$NPV = -393 + \frac{837}{(1+0,229)^1} + \frac{1157}{(1+0,229)^2} + \frac{1383}{(1+0,229)^3} + \frac{1645}{(1+0,229)^4} + \frac{2015}{(1+0,229)^5} = 3238,746 \text{ тис. грн}$$

У нашому випадку, при вартості власного капіталу 22,9%, розміру власних коштів 393 тис. грн. і чистих грошових потоках, що наведені у таблиці 3.10, розмір NPV складає 3238,746 тис. грн., що свідчить на користь високої ефективності проєкту.

Другий показник – внутрішня норма прибутковості (доходності, рентабельності) (IRR) розраховується за формулою 3.3:

$$IRR = \sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1 + IRR)^j} = INV_E \quad (3.3)$$

За визначенням IRR – це таке значення дисконту, за яким сучасна вартість інвестицій дорівнює сучасному значенню потоку грошових коштів, що отриманні через вкладання інвестицій; або значення показника дисконту, за яким забезпечується нульове значення чистого поточного значення інвестиційних вкладень.

Економічний ценз IRR полягає у тому, що це така норма доходності інвестицій, за якою підприємству однаково ефективно інвестувати свій капітал під IRR процентів у будь-які фінансові інструменти чи здійснити реальні інвестиції. У той же час генерує мий реальними інвестиціями грошовий потік остатній для того, щоб покрити початкові інвестиції та забезпечити віддачу цих інвестицій за ставкою IRR.

Тобто IRR є «бар'єрним показником»: якщо вартість капіталу вища за IRR, то «міцності» проєкту недостатньо для забезпечення повернення інвестицій, в цьому разі проєкт необхідно відхилити.

$$1407 * \left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} + \frac{1}{(1+x)^6} \right) = 3930$$

Вартість чистого грошового потоку за шість років було усереднено, оскільки він нерівномірний. В дужках в нас виходить зміна k, що складає 2,79317.

Для розрахунку можуть бути використані фінансові таблиці [36].

Для розглянутого випадку (n дорівнює 5 років):

$$x = 30 \% \rightarrow k = 2,99061;$$

$$x = 40 \% \rightarrow k = 2,43557.$$

Тобто IRR знаходиться між 30 та 40 %, використовуючи лінійну інтерполяцію знаходимо:

$$IRR \cong 30\% + \frac{2,99061 - 2,79317}{2,99061 - 2,43557} * 2,79317 = 32,9$$

У нашому випадку IRR дорівнює 32,9% і перевищує вартість власного капіталу на 10%. Відтак даний проєкт може бути прийнятий до впровадження і його реалізація зможе значно покращити потенціал підприємства.

Третій показник – дисконтований термін окупності – визначається за допомогою таблиці 3.11, в якій зведені усі попередні розрахунки.

Таблиця 3.11 – Визначення дисконтованого періоду окупності інвестиційно-інноваційного проєкту, тис. грн.

Рік	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Чистий грошовий потік	-393	837	1157	1383	1645	2015
Дисконтований грошовий потік	-393	681	766	745	721	719
Акумуляований грошовий потік	-393	288	1054	1799	2520	3239

Дисконтований термін окупності складає повні два роки плюс відношення дисконтованого грошового потоку на кінець 2028 р. до суми акумульованого грошового потоку на кінець 2027 р. або за формулою 3.4.

$$ДТК = 2 + \frac{ДГП(2028)}{АКП(2027)} \quad (3.5)$$

де ДТК – дисконтований термін окупності, роки;

ДГП 2028 – дисконтований грошовий потік на кінець 2028 р., тис. грн.;

АКП 2027 – акумульований грошовий потік на кінець 2027 р., тис. грн.;

$$ДТК = 2 + \frac{719}{3239} = 2,3 \text{ р.}$$

Отже, дисконтований термін окупності 2,3 роки з початку роботи проєкту. Це менше тривалості проєкту, тому цей інвестиційно-інноваційний проєкт може бути прийнятий до реалізації.

Як підсумок, реалізація цього проєкту значно поліпшить потенціал підприємства і дасть змогу покращити один із найважливіших показників для функціонування підприємства в майбутньому, а саме показник чистого прибутку, що впродовж найближчих 5 років зросте до 1988 тис. грн у 2028 році. Це позитивно вплине на подальші дії підприємства при плануванні та реалізації власного потенціалу і дасть змогу прийняти рішення щодо подовження цього проєкту чи реінвестування коштів у нове виробництво.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання обґрунтування ефективності рішень щодо управління потенціалом підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Одержані результати дозволили зробити такі висновки:

1. Потенціал підприємства – це процес прийняття і здійснення управлінських рішень, що мають на меті забезпечення стійкого розвитку підприємства та досягнення сформованих цілей за допомогою усіх можливих ресурсів. Одним із ключових видів ресурсів, що впливає на потенціал – кадрові ресурси підприємства.

2. Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є складовою частиною кондитерської корпорації «Рошен», яка є одним із найбільших виробників кондитерських виробів в світі. Серед конкурентів в галузі досліджуване підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має найкращу зведену оцінку. Підприємство зайняло перше місце у таких факторах: частка ринку, імідж бренду, маркетингові дослідження, технологічне оснащення.

3. Середньорічна вартість основних засобів у 2019 році становила 583992 тис. гривень та вже 1871142 тис. грн. за результатами 2020 року і продовжила зростати у 2021 році до 2167436 тис. грн. Розраховані показники свідчать про ефективну роботу компанії на українському та міжнародному ринках, незважаючи на світову кризу, викликану пандемією. В результаті, планомірним було зростання всіх показників, особливо зросла виручка від реалізації продукції з 232312 тис. грн. у 2016 році до 979286 тис. грн. у 2021 році або в 3,2 рази. Водночас, чистий прибуток підприємства був нестабільним, але все ж спостерігається тенденція до зростання.

4. Згідно аналізу техніко-економічних показників, було визначено що:
- фінансовий потенціал підприємства на достатньому рівні. Це

зумовлено досить раціональним використанням фінансових ресурсів і вкладенням їх у дійсно потрібні сфери;

- потенціал операційної діяльності підприємства на досить високому рівні. Це продиктовано оновленням основних засобів, грамотним підбором персоналу та його мотивації через високу заробітну плату. Ступінь освіти персоналу свідчить про те, що на підприємстві працюють дійсно кваліфіковані люди і в подальшому це буде приносити позитивні результати;

- потенціал інвестиційної діяльності підприємства на середньому рівні. Такий висновок можна зробити через загрози, які представлені у SWOT-аналізі. Підприємство не активно залучає інвестиції для реалізації проєктів або роботи на перспективу. Інвестиційний потенціал підприємства можна покращити за рахунок впровадження інвестиційних проєктів, що допоможуть збільшити та реалізувати потенціал завдяки зростанню чистого прибутку в середньостроковій перспективі.

5. Запропоновано впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту, що буде мати прямий вплив на потенціал підприємства, через такі фактори: покращення конкурентоспроможності, розширення ринкових можливостей, розвиток інтелектуального потенціалу, адаптація до змін.

6. Економічні наслідки впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту свідчать про доцільність його впровадження. Дисконтований термін окупності 2,3 роки з початку роботи проєкту. Чисте сучасне значення інвестиційного потоку має високі показники, що підтверджує доцільність впровадження. Внутрішня норма прибутковості проєкту на 10% перевищує вартість власного капіталу. Показники чистого прибутку також будуть плавно зростати у середньостроковій перспективі, а саме впродовж 5 років він зростатиме до 1988 тис. грн. у 2028 році.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Должанський І. З. Мотиваційні моделі управління потенціалом підприємства. *Академічний огляд*. 2013. №1 (38). С. 76–81. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2013/1/11.pdf> (дата звернення: 02.05.2023.)
2. Рєпіна І. М. Розвиток інноваційного потенціалу підприємств за умов глобальних технологічних викликів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 4. С.177–181 URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vchnu_ekon_2017_4_35.pdf. (дата звернення: 02.05.2023.)
3. Бельтюков Є. А., Кобальчинська Є. О., Кац О. П. Технічна політика – основа розвитку потенціалу підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. №3. С. 22–28. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/econrch_2013_3_6.pdf (дата звернення: 02.05.2023.)
4. Потрашкова Л. В. Моделювання соціально відповідальної діяльності підприємства : дис. док. екон. наук : 08.00.11. Харків, 2020. 608 с. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/Potrashkova-L.V.-Disertaciya-Vchenna-rada-D-64.055.01-2021.pdf> (дата звернення: 03.05.2023.)
5. Ємельянов О. Ю. Інструментарій та моделі оцінювання потенціалу економічного розвитку підприємств: монографія. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2019. 490 с. URL: <https://old.lpnu.ua/research/disscoun/d-3505203/yemelyanov-oleksandr-yuriyovych> (дата звернення: 03.05.2023.)
6. Боковець, В. В., Романюк, О. М. Критерії та умови оптимальності розвитку інфраструктури фондового ринку України. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. Сер.: Економіка

і менеджмент. 2013. №1. С. 167–173. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/9735/1/Херс.наук.вісник%20№8%20часть%202.%202014р..pdf#page=85> (дата звернення 06.05.2023)

7. Потрашкова Л. В. Потенціал соціально відповідального підприємства: концепція та моделі: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 308 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19553/1/2018-%D0%9F%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%88%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf> (дата звернення 06.05.2023)

8. Ємельянов О. Ю. Потенціал економічного розвитку підприємств: інструментарій та моделі оцінювання: монографія. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2019. 278 с. [режим доступу] URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення 06.05.2023)

9. Коваль Н.В. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. Біла Церква : БНАУ, 2018. 373 с.

10. Баннікова К. М. Потенціал організаційної культури в управлінні людськими ресурсами міжнародних компаній: монографія. Харків : Вид-во НУА, 2019. 231 с. [режим доступу] URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення 06.05.2023)

11. Шарко М. В., Мешкова-Кравченко Н. В., Тарасюк А. В. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Херсон: Нац. техн. ун-т, 2018. 217 с.

12. Шубалий О. М. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/32678> (дата звернення 08.05.2023)

13. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Діагностика потенціалу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Університетська книга. 2011. №1. С. 155-166. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/24064> (дата звернення 08.05.2023)

14. Павлюченко, М. Сутність системи управління персоналом. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. ЗУНУ, 2021. С. 251-253. URL :

http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf (дата звернення 09.05.2023)

15. Ємельянов О.Ю. Інструментарій та моделі оцінювання потенціалу економічного розвитку підприємств: монографія. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2019. 490 с. URL: <https://old.lpnu.ua/research/disscoun/d-3505203/yemelyanov-oleksandr-yuriyovych> (дата звернення: 09.05.2023.)

16. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

17. Ситник Н.І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ: Інкос, 2009. 472 с.

18. Пошелюжина Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. ПДУ, 2010. № 15. С. 163–166. URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf (дата звернення 14.05.2023)

19. Павлюченко М. Сутність системи управління персоналом. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. ЗУНУ, 2021. С. 251–253. URL : http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf (дата звернення 14.05.2023)

20. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Харків: Інжек, 2014. 276 с.

21. Стеценко Н.А. Формування системи управління персоналом підприємств машинобудування: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2008. 21 с. [режим доступу] URL: <http://www.irbis-nbuu.gov.ua> (дата звернення 10.05.2023)

22. Осовська Г.В., Крушеницька О.В. Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. Київ: Кондор, 2008. 224 с.

23. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp->

content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf (дата звернення 10.05.2023)

24. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2. С. 60–72.

25. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 21. С. 127–134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2013_21_21 (дата звернення 11.05.2023)

26. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 275 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/489/1.pdf> (дата звернення 11.05.2023)

27. Позднякова Л.О. Методологічні засади системи управління персоналом організації: зб. наук. пр. *Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. Вип. 158. №1. С. 51–56.

28. Офіційний сайт підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». URL: <https://www.roshen.com/> (дата звернення 19.05.2023)

29. Річна фінансова звітність корпорації «Рошен»: за даними Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL : <https://smida.gov.ua/> (дата звернення 19.05.2023)

30. Статут ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». URL : http://kcf.roshen.com/uploads/1_10.pdf (дата звернення 21.05.2023)

31. Звіт про корпорацію РОШЕН, Буклет. URL: https://gastronoma.net/upload/file/Imidzheviy_buklet_POIШEN1.pdf (дата звернення 19.05.2023)

32. Ханенко А.В. SWOT-аналіз та PEST-аналіз в управлінні проектами машинобудівного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Т.1 С.106–112. URL:

<http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/en-2021-6t1-21.pdf>

(дата звернення 20.05.2023)

33. Світовий рейтинг кондитерських компаній «Candy Industry Global Top 100 – 2014». 2014. URL: <https://www.candyindustry.com> (дата звернення 20.05.2023)

34. Абанк – Прості кредити та вигідні депозити. Кредит на бізнес. URL: <https://a-bank.com.ua/business/a-express> (дата звернення 31.05.2023)

35. Іванова М.І. Методичні рекомендації до виконання індивідуально-розрахункового завдання з дисципліни «Інвестиційний та інноваційний менеджмент» для бакалаврів спеціальності 073 Менеджмент / М.І. Іванова ; Нац. техн. ун-т. «Дніпровська політехніка». Д. : НТУ «ДП», 2022. 23 с.

36. Сучасне значення ануїтету протягом n періодів. URL: http://fmc.uz/main.php?id=disc_pva&l=no&t=2 (дата звернення 04.06.2023)

37. Швець В.Я., Трифонова О.В., Баранець Г.В., Варяниченко О.В. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра спеціальності 073 «Менеджмент». Дніпро : НТУ «ДП», 2019. 35 с.

38. Швець В.Я., Трифонова О.В., Барабан О.А. Вимоги до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів спеціальності «Менеджмент». Дніпро: НТУ «ДП», 2018. 15 с.

ДОДАТКИ

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2018 01 01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "РОШЕН"	за ЄДРПОУ	00382125
Територія		за КОАТУУ	8036100000
Організаційно-правова форма господарювання		за КОПФГ	100
Вид економічної діяльності	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	за КВЕД	10.82
Середня кількість працівників	750		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	проспект Науки, буд. 1, м.Київ, 03039		

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН

	<u>Прим.</u>	<u>31.12.2020</u>	<u>31.12.2019</u>
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Інвестиційна нерухомість	7	801 177	648 315
Основні засоби	6	1 871 142	583 172
Передоплати за основні засоби та нематеріальні активи		10 026	34 639
Інвестиції в дочірні підприємства	10	10	10
Усього необоротних активів		2 682 355	1 266 136
Поточні активи			
Запаси	11	17 715	20 776
Торгова дебіторська заборгованість	12	113 648	102 545
Інша дебіторська заборгованість	13	181 392	9 268
Грошові кошти та їх еквіваленти	14	1 574	422
Переплата з податку на прибуток		5 162	369
Усього поточних активів		319 491	133 380
УСЬОГО АКТИВІВ		3 001 846	1 399 516
КАПІТАЛ І ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	15	1 505 833	505 833
Резервний капітал		5 762	5 345
Накопичений нерозподілений прибуток		381 078	376 238
Усього власного капіталу		1 892 673	887 416
Довгострокові зобов'язання			
Відстрочені податкові зобов'язання	20	21 014	23 454
Інші довгострокові зобов'язання	9	36 594	-
Усього довгострокових зобов'язань		57 608	23 454
Поточні зобов'язання			
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	9	21 248	-
Торгова кредиторська заборгованість	16	228 274	27 395
Поточні забезпечення	17	17 675	11 714
Фінансова допомога отримана	18	743 424	424 353
Інші поточні зобов'язання	19	40 944	25 184
Усього поточних зобов'язань		1 051 565	488 646
Усього зобов'язань		1 109 173	512 100
УСЬОГО КАПІТАЛУ ТА ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		3 001 846	1 399 516

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД

	Прим.	за рік, що закінчився	
		31.12.2020	31.12.2019
Доходи від основної діяльності	21	638 817	470 093
Собівартість реалізованих товарів, робіт та послуг	22	(556 236)	(393 995)
Валовий прибуток		82 581	76 098
Інші операційні доходи	25	1 840	6 768
Адміністративні витрати	23	(42 484)	(34 322)
Витрати на збут	24	(6 629)	(5 794)
Інші операційні витрати	25	(42 247)	(35 072)
Фінансовий результат від операційної діяльності		(6 939)	7 678
Інвестиційний дохід (дивіденди)	10	20 000	
Фінансові доходи	26	66 180	69 894
Фінансові витрати	26	(71 888)	(67 736)
Прибуток до оподаткування		7 353	9 836
Витрати з податку на прибуток	20	(2 096)	(1 506)
ЧИСТІЙ ПРИБУТОК ЗА ПЕРІОД		5 257	8 330
Інший сукупний дохід за період			
Усього сукупний дохід, що підлягає рекласифікації в прибуток (збиток) у наступних періодах		-	-
Усього сукупний дохід, що не підлягає рекласифікації в прибуток (збиток) у наступних періодах		-	-
ЗАГАЛЬНИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА ПЕРІОД		5 257	8 330

Прим.	за рік, що закінчився	
	31.12.2020	31.12.2019
I. Рух грошових коштів у результаті операційної діяльності		
Надходження від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	670 853	437 250
Надходження від операційної оренди	83 686	85 204
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	76	19
Інші надходження	22 494	4 764
Витрачання на оплату товарів (робіт, послуг)	(194 365)	(182 752)
Витрачання на оплату праці	(252 610)	(178 775)
Сплата податків і зборів по оплаті праці	(127 852)	(90 173)
Сплата податку на прибуток	(9 329)	(10 366)
Сплата ПДВ	(144)	(4 238)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	(3 210)	(3 101)
Інші витрачання	(1 065)	(855)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	188 534	56 977
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності		
Надходження від реалізації необоротних активів	14 966	37 178
Надходження від дивідендів	20 000	2 591
Надходження від вибуття дочірнього підприємства	-	10
Витрачання на придбання необоротних активів	(1 541 738)	(571 172)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	(1 506 772)	(531 393)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності		
Надходження від власного капіталу	1 000 000	330 000
Отримання позик	770 101	803 151
Погашення позик	(450 711)	(659 934)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	1 319 390	473 217
ЧИСТИЙ РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ ЗА ЗВІТНИЙ ПЕРІОД		
	1 152	(1 199)
Залишок коштів на початок періоду	422	1 616
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	-	5
Залишок коштів на кінець періоду	1 574	422

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	0.00
накопичена амортизація	1002	0.00	0.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби	1010	1 871 142.00	2 167 436.00
первісна вартість	1011	2 221 643.00	2 652 952.00
знос	1012	350 501.00	485 516.00
Інвестиційна нерухомість	1015	801 177.00	784 823.00
первісна вартість	1016	840 340.00	841 689.00
знос	1017	39 163.00	56 866.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	10.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	10 026.00	2 118.00
Усього за розділом I	1095	2 682 355.00	2 954 377.00

II. Оборотні активи Запаси	1100	17 715.00	17 815.00
Виробничі запаси	1101	0.00	0.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестракування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	113 648.00	147 231.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 837.00	2 722.00
з бюджетом	1135	181 700.00	41 390.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	5 162.00	1 512.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 056.00	599.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 574.00	454.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	0.00	0.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	961.00	1 765.00
Усього за розділом II	1195	319 491.00	211 976.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	3 001 846.00	3 166 353.00

Назва рядка	Код рядка	звітного періоду, тис. грн	звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал:	1400	1 305 833.00	1 305 833.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	5 762.00	6 025.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	381 078.00	406 594.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	1 892 673.00	1 918 452.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання:	1500	21 014.00	18 594.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	36 594.00	12 343.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Привозний фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	57 608.00	30 937.00

Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	21 248.00	25 580.00
товари, роботи, послуги	1615	228 274.00	491 702.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 076.00	7 281.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	7 057.00	7 355.00
розрахунками з оплати праці	1630	26 046.00	26 723.00
за одержаними авансами	1635	224.00	2 266.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	17 675.00	18 280.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	743 965.00	637 777.00
Усього за розділом III	1695	1 051 565.00	1 216 964.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	3 001 846.00	3 166 353.00

J0900207 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	979 286.00	638 817.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	863 265.00	556 236.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий прибуток	2090	116 021.00	82 581.00
збиток	2095	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 012 621.00	670 853.00
Повернення податків і зборів	3005	139 706.00	14 333.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	139 706.00	14 333.00
Цільового фінансування	3010	9 634.00	6 471.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0.00	0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	0.00	0.00
Надходження від повернення авансів	3020	467.00	868.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	25.00	76.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0.00	0.00
Надходження від операційної оренди	3040	123 869.00	83 686.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0.00	0.00
Надходження від страхових премій	3050	0.00	0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0.00	0.00
Інші надходження	3095	2 176.00	822.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	309 936.00	191 837.00
Праці	3105	362 824.00	252 610.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	96 736.00	66 724.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	157 804.00	73 811.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	3 275.00	9 329.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	62 372.00	144.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	4 094.00	3 210.00
Витрачання на оплату авансів	3135	2 802.00	2 528.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	0.00	0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	0.00	0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	0.00	0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	0.00	0.00
Інші витрачання	3190	2 331.00	1 065.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	356 065.00	188 534.00