

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавр

студентки Климова Юлія Миколаївна

академічної групи 073-19-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему **ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»)**

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Грошелева О.Г.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Грошелева О.Г.			

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.
(підпис)

« 01 » травня 2023 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студентці Климова Ю.М. академічної групи 073 – 19 – 2
(прізвище та ініціали) (шифр)

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності 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	Теоретично-методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства	01.05.2023 р. – 11.05.2023 р.
Аналітичний	Аналіз підприємницької діяльності Приватного акціонерного товариства «Київської кондитерської фабрики «Рошен» та ефективності управління його конкурентоспроможністю	12.05.2023 р. – 26.05.2023 р.
Рекомендаційний	Проект заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	27.05.2023 р.– 09.06.2023 р.

Завдання видано

(підпис керівника)

Олена ГРОШЕЛЕВА

Дата видачі «01» травня 2023 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «12» червня 2023 року

Прийнято до виконання

(підпис студента)

Юлія КЛИМОВА

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073 – 19 – 2
НТУ «Дніпровська політехніка»
Климової Юлії Миколаївни

на тему: Обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства (за матеріалами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»)

КЛЮЧОВІ СЛОВА: конкурентоспроможність, збут, ефективність, інтенсифікація, кондитерська галузь, просування, лояльність, стратегія, конкуренція, розвиток

Структура роботи: 77 сторінок комп'ютерного тексту; 17 рисунки; 16 таблиць; 0 додатків; 27 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: узагальнено теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства; проаналізовано підприємницьку діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»; оцінено ефективність управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»; обґрунтовано управлінські рішення щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Методи дослідження – теоретичного узагальнення та критичного аналізу (на етапі дослідження теоретичних основ управління конкурентоспроможністю підприємства), методи економіко-статистичного, економічного, стратегічного аналізу, матричні, графічні методи, а також методи синтезу (в процесі аналізу стану підприємства, ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства, а також розробки та обґрунтування економічної ефективності рішень щодо удосконалення управління його конкурентоспроможністю).

Результати кваліфікаційної роботи рекомендовано для використання – запропоновані у роботі рішення щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства можуть бути використані у практиці діяльності підприємств, що працюють на ринку FMCG.

Сфера застосування – вибір та обґрунтування напрямків удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Економічна (соціально-економічна) ефективність запропонованих управлінських рішень проявляється у збільшенні чистого доходу на 7,34%, валового прибутку на 18,94%, чистого прибутку – на 7,34%.

Значимість роботи – запропоновані у кваліфікаційній роботі рішення щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства можуть бути впроваджені у практику діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», за матеріалами якого виконано дослідження, а також у практику діяльності інших вітчизняних кондитерських підприємств.

ABSTRACT

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

Title: Substantiation of management decisions on increasing the competitiveness of the enterprise (based on the materials of Private JSC "Kyiv Confectionery Factory "Roshen")

KEY WORDS: competitiveness, sale, efficiency, intensification, confectionery industry, promotion, loyalty, strategy, competition, development

Structure: 77 printed pages; 17 figures; 16 tables; 32 references.

Object of development - the process of managing the competitiveness of the enterprise.

The aim of the paper - theoretical substantiation and development of practical recommendations for improvement of enterprise competitiveness.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the theoretical bases of management of competitiveness management of the enterprise are generalized; the entrepreneurial activity of Private JSC "Kyiv Confectionery Factory "Roshen" was analyzed; the efficiency of competitiveness management of Private JSC "Kyiv Confectionery Factory "Roshen" was assessed; the managerial decisions to improve the management of competitiveness Private JSC "Kyiv Confectionery Factory "Roshen" are substantiated.

Research methods – theoretical generalization and critical analysis (at the stage of research of theoretical bases competitiveness management of the enterprise), methods of economic-statistical, economic, strategic analysis, matrix, graphic methods, and synthesis methods (in the process of analyzing the state of the enterprise, also development and substantiation of economic efficiency of decisions to improve the management of enterprise' competitiveness).

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree about the improvement of the enterprise competitiveness management are recommended for use in enterprises operating in FMCG market.

Application - selection and substantiation of directions of improvement of competitiveness management.

Financial viability of the proposed measures is manifested in an increase in total income by 7.34%, total profits by 18,94% and net profits by 9%.

The value of the research – the solutions proposed in the qualification work to increase the efficiency of competitiveness management can be implemented in the practice of Private JSC "Kyiv Confectionery Factory "Roshen", according to which the study was conducted, as well as in the practice of other domestic confectionery enterprises.

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретично-методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства	8
1.1 Сутність та фактори конкурентоспроможності підприємства	8
1.2 Сучасні методи діагностики конкурентоспроможності підприємства	13
1.3 Конкурентні стратегії підприємства	16
2 Аналіз підприємницької діяльності Приватного акціонерного товариства «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та ефективності управління його конкурентоспроможністю	20
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та продукції підприємства	20
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників, що характеризують діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	26
2.3 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	36
2.4 Аналіз ефективності управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	45
3 Проєкт заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	58
3.1 Формування стратегії розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	58

3.2 Збільшення обсягів реалізації продукції як перспективний напрямок підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	61
3.3 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих рішень з підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	65
Висновки	69
Перелік джерел посилання	74

ВСТУП

Кондитерська продукція є важливою складовою харчування сучасної людини, що зумовлено поживною цінністю продуктів (через вміст у складі цукру), їх тонізуючим ефектом (що забезпечується наявністю у складі більшості продуктів какао). Окрім цього, кондитерська галузь відіграє суттєву роль у формуванні вітчизняної економіки: високий попит на продукцію галузі серед населення, виробництво, яке споживає локальну сировину, а також великі обсяги продажів через роздрібні мережі – все це допомагає завдяки процвітання кондитерської галузі розвивати інші сфери, а також забезпечувати реалізацію соціальних програм різного рівня завдяки податкам, що сплачують підприємства, які працюють у галузі виробництва кондитерської продукції. Разом із тим, постійний розвиток галузі, поява значної кількості нових виробників посилює конкуренцію на кондитерському ринку. [1]

Сучасний стан вітчизняного ринку кондитерських виробів характеризується нестабільністю зовнішнього середовища, динамічними змінами у споживчому попиті, конкуренцією серед значної кількості підприємств різних розмірів та форм власності, збільшенням споживчого попиту на продукцію. Витрати на продукти харчування в цілому складають приблизно 49% споживчих витрат українців, а на цукор, мед, джем, сироп, шоколад і кондитерські вироби – 6,2% загальних грошових витрат домогосподарства. [2]

У 2022 році вітчизняні виробники кондитерської продукції, як і вся Україна, зіткнулися із падінням економіки та іншими кризовими явищами – наслідками повномасштабного вторгнення РФ. Разом з тим, більшістю виробників криза розглядається як нові можливості: вони знаходять та впроваджують успішні рішення для розвитку бізнесу та підвищення обсягів продажу. Враховуючи зниження купівельної спроможності населення, вітчизняні виробники змінюють структуру асортименту на користь продукції середньої та низької цінової категорії, намагаються шукати шляхи зниження

виробничих витрат (зокрема, враховуючи проблеми, якими на сьогодні обтяжене забезпечення виробництва імпортною сировиною, намагаються змінити постачальників а вітчизняних). [3]

Попри той факт, що 5 млн осіб через військову агресію виїхали з території України до ЄС і за оцінками фахівців у найближчі 2 роки не повернуться, зниження обсягів споживання кондитерських виробів не прогнозується: навпаки, ринок продовжуватиме зростати. Очевидно, що у таких умовах конкуренція серед виробників посилюватиметься, що вимагає з боку менеджерів особливої уваги до збереження/посилення ринкової позиції підприємства, створення передумов для перемоги у боротьбі за споживача. Відомо, що такі властивості характеризуються категорією «конкурентоспроможність», а тому питання, пов'язані із відшукуванням шляхів удосконалення управління нею, набувають надзвичайної актуальності. Ці міркування зумовили вибір теми даної кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі мають бути вирішені такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати підприємницьку діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- оцінити ефективність управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- обґрунтувати управлінські рішення щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Об'єкт розроблення – процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у даній кваліфікаційній роботі використано наступні методи: теоретичного узагальнення та критичного аналізу (на етапі дослідження теоретичних основ управління конкурентоспроможністю підприємства), методи економіко-статистичного, економічного, стратегічного аналізу, матричні, графічні методи, а також методи синтезу (в процесі аналізу стану підприємства, ефективності управління його конкурентоспроможністю, а також розробки та обґрунтування економічної ефективності рішень щодо удосконалення управління його конкурентоспроможністю).

Практична значущість одержаних результатів для підприємства полягає в тому, що запропоновані у роботі рішення щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства можуть бути використані у практиці діяльності підприємств, що працюють на ринку харчових продуктів.

1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та фактори конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція – невід’ємна складова ринкового середовища, що спонукає суб’єкти господарювання, орієнтовані на завоювання своєї ринкової ніші до постійного розвитку та пошуку джерел підвищення ефективності для перемоги у конкурентній боротьбі. В економічній літературі конкурентну боротьбу розглядають на трьох рівнях (див. рисунок 1.1).

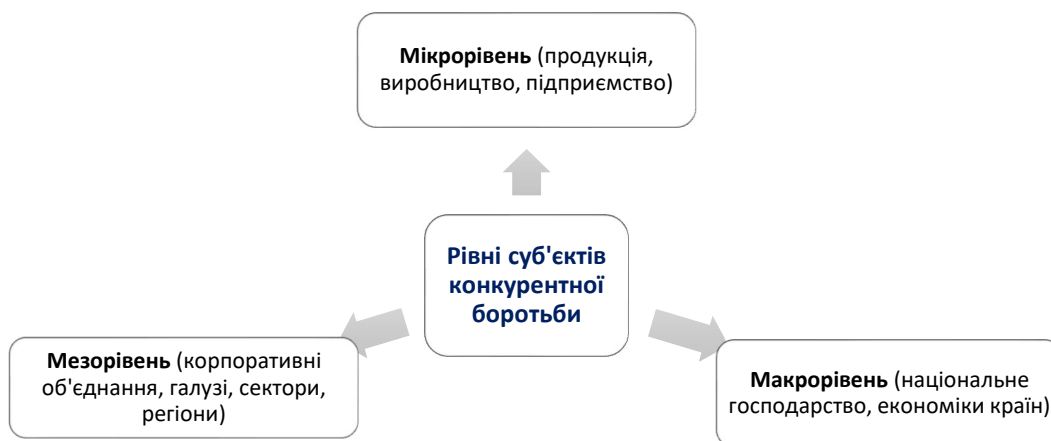


Рисунок 1.1 – Рівні суб’єктів конкурентної боротьби [4]

Дослідження теоретичних підходів до визначення етимології терміну «конкурентоспроможність» дозволило встановити, що у наукових працях сучасних вітчизняних науковців даній категорії приділено значну увагу. Разом з тим, на сьогодні відсутнє єдина бачення змісту даного терміну. У таблиці 1.1 [5] представлено погляди різних авторів на сутність конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, пропонуємо розуміти конкурентоспроможність підприємства, як комплексну та багатогранну категорію, яка відображає сукупність порівняльних переваг у різних сферах (економічній, технологічній,

кадровій, товарній, ринковій тощо), поєднання яких формує для підприємства більш стійкі позиції на певному ринку у відповідний період часу у порівнянні з визначеними конкурентами; конкурентоспроможність забезпечується завдяки ефективному використанню виробничого, маркетингового, фінансового, науково-технічного, інноваційного, кадрового, майнового потенціалу, а також завдяки гнучкому пристосуванню до змін середовища функціонування, а часто – завдяки випередженню цих змін. [5]

Таблиця 1.1 – Тлумачення терміну «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Трактування
П.Л. Алтухов	Порівняльні переваги, які має конкурентне підприємство порівняно із іншими, що є конкурентами на ринку товарів і послуг
А.Е. Воронкова, В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс	Сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) в різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою певним чином
О.О. Гетьман, В.М. Шаповал	Спроможність займати визначену ринкову нішу у певний період часу
Дж. Л. Гібсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли	Вміння організації зберігати свої позиції на обраних нею ринках
Р.А. Фатхудінов	Здатність підприємства виготовляти конкурентоспроможну продукцію, його перевага стосовно інших підприємств відповідної галузі всередині країни та за її межами
М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова	Комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів
С. Хамініч	Можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку; комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів

Ще одним перспективним напрямком розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства є її інтерпретація, як способу ефективного використання власних та залучених коштів з метою збільшення прибутковості та зміцнення ринкових позицій за рахунок підвищення динаміки

продажів та прибутковості, з одного боку, та досягненню вищої рентабельності операційної діяльності по відношенню до середньої вартості капіталу, з іншого.

[6]

Попри відсутність єдиного підходу до визначення сутності терміну «конкурентоспроможність» узагальнення наведених визначень дозволяє виокремити такі її суттєві характеристики:

- показник, який у динаміці характеризує стан та розвиток підприємства;
- система, до якої входить комплекс взаємодіючих та взаємопов'язаних факторів;
- рівень реалізації потенційних можливостей;
- показник, який залежить від конкретних можливостей та інтегральної конкурентоспроможності продукції;
- проявляється на конкретному ринку та у конкретний час;
- відображає здатність менеджменту до реалізації поставленої мети;
- проявляється тільки в процесі порівняння об'єкта з іншими об'єктами-конкурентами;
- для визначення конкурентоспроможності на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях використовуються різні показники.

Основні напрямки зміцнення конкурентних позицій представлені на рисунку 1.2.

Конкурентоспроможність продукції не є синонімом конкурентоспроможності підприємства. Тобто, підприємство може виготовляти конкурентоспроможну продукцію, але при цьому не бути конкурентоспроможним (наприклад, через те, що ціна не покриває витрати). Разом з тим, якщо підприємство не виготовляє та не реалізує конкурентоспроможну продукцію, то воно не може бути конкурентоспроможним. Таким чином, конкурентоспроможна продукція – важлива складова конкурентоспроможності підприємства.

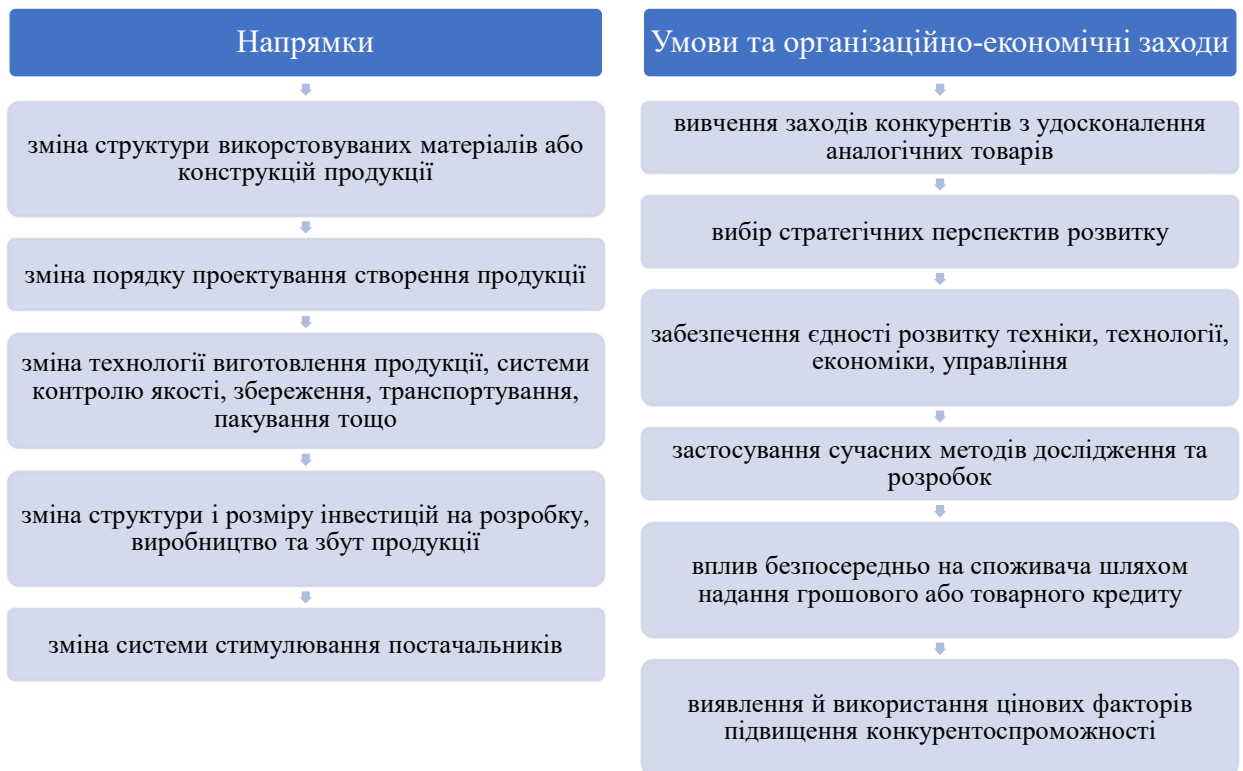


Рисунок 1.2 – Зміцнення ринкових позицій підприємства

Для визначення сутності конкурентоспроможності продукції науковці використовують різні підходи, які умовно можна згрупувати наступним чином:

- за властивостями та характеристиками продукції: комплекс якісних та вартісних характеристик, що відповідають ринковим вимогам, максимально задовольняють потреби споживачів, визначають успіх продукції на ринку та забезпечують її перевагу над товарами-аналогами;

- за наявністю ринкових переваг та ступенем задоволення попиту споживачів: спроможність продукції бути привабливою для споживачів завдяки кращій відповідності у певний час їх потребам та технічними, економічними та екологічними характеристиками;

- за прибутковістю: здатність якісних та вартісних характеристик продукції відповідати вимогам конкретного ринку та бути засобом повного задоволення потреб споживача, забезпечуючи при цьому високий рівень доходів виробнику.

[7]

Забезпечення конкурентоспроможності продукції вимагає наявності в неї комплексу параметрів, які враховують галузеву особливість, цільову групу, ринкове середовище, особливості взаємодії продавця та покупця, оскільки значення параметру може відповідати потребам споживача, але не задовільняють вимоги виробника. Комплекс параметрів конкурентоспроможності продукції представлено на рисунку 1.3.

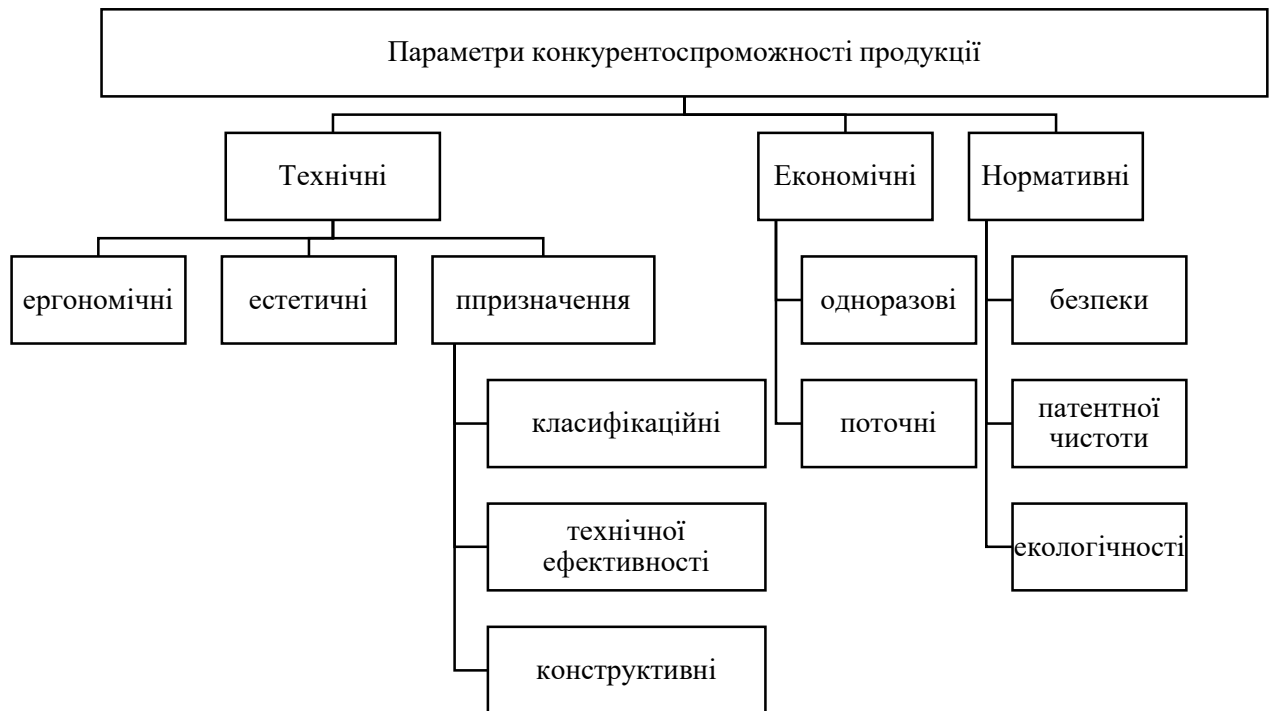


Рисунок 1.3 – Класифікація параметрів конкурентоспроможності продукції [8]

Дослідники вважають, що конкурентоспроможність підприємства виражається через багаторівневу ієрархію чинників: верхній – частка ринку – безпосередньо залежить від досягнутого рівня конкурентоспроможності продукції, а нижній – характеризує досягнуті підприємством економічні результати.

Важливою умовою якісного управління підприємством і його конкурентоспроможністю є реальна та чітка оцінка поточного стану, що передбачає використання системи сучасних методів оцінки конкурентоспроможності.

1.2 Сучасні методи діагностики конкурентоспроможності підприємства

Ринкова конкуренція, обмежений обсяг доступних ресурсів, що вимагає їх ефективного використання, робить застосування сучасних методів діагностики конкурентоспроможності підприємства необхідним підґрунтям ухвалення своєчасних управлінських рішень. Якісна система діагностики конкурентоспроможності має бути побудована з урахуванням принципів, наведених у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Принципи побудови системи діагностики конкурентоспроможності підприємства [9]

Назва принципу	Зміст
Комплексність	всі категорії, що розглядаються в якості бази порівняння (оцінка ефективності процесу адаптації до мінливих умов господарювання, конкурентна позиція відносно конкурентів тощо), мають містити в собі всі отримані результати оцінки
Системність	основою розробки рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства можуть бути виключно результати системного аналізу впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства
Об'єктивність	основа оцінки та подальшого ухвалення коригуючих рішень - виключно повна та достовірна інформація
Динамічність	в процесі оцінювання пріоритет має надаватися не статичній інформації, а прогнозу динаміки розвитку ситуації з урахуванням накопичених даних про розвиток відповідного процесу
Безперервність	процес оцінювання має відбуватися за мінімальних перерв в аналізованих періодах
Оптимальність	пошук ефективного рішення з урахуванням всіх можливих шляхів досягнення певних конкурентних переваг

На рисунку 1.4 представлено принциповий алгоритм дослідження, оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства.

Значною проблемою для сучасних підприємств у сфері оцінки конкурентоспроможності є відсутність єдиного концептуального підходу. З урахуванням визначених вище принципів побудови системи діагностики можна вважати, що процес оцінки повинен враховувати кількісні та експертні методи, бути широким та системним. [10]

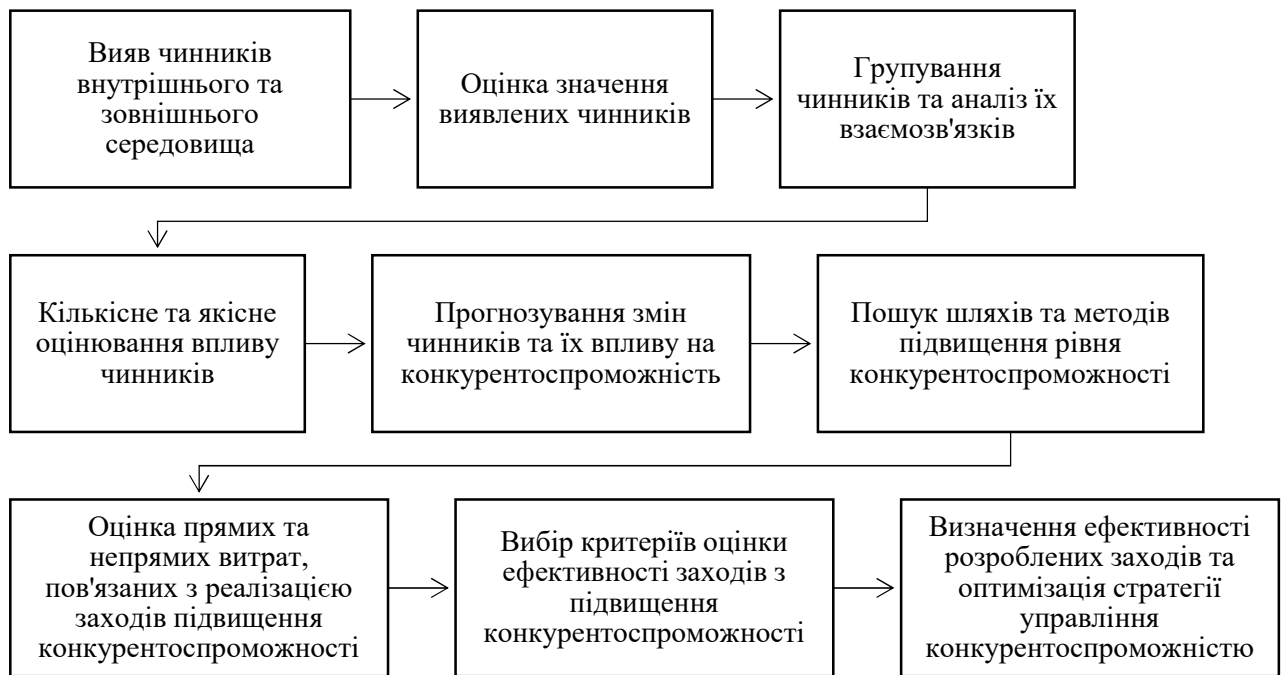


Рисунок 1.4 – Принципова схема управління конкурентоспроможністю підприємства

Сьогодні наука пропонує чимало окремих методів оцінювання конкурентоспроможності. Їх узагальнена класифікація представлена у таблиці 1.3.

Критичний аналіз найбільш розповсюджених груп методів діагностики представлено у таблиці 1.4. Кожна група методів має як переваги, так і певні недоліки. Так, звичні матричні методи є нескладними у використанні та дозволяють сформувати інформацію, яка зручною для сприйняття; вони надають можливість поглянути на динаміку процесу конкуренції та здійснити якісний причинно-наслідковий аналіз конкурентних позицій. Їх основним недоліком є те, що вони дозволяють зробити висновок на підставі обмеженої кількості врахованих чинників. Перевагою групи методів, що ґрунтуються на теорії ефективного споживання, є простота та наочність проведення оцінки, але вони не дозволяють сформувати системне уявлення про сильні та слабкі сторони в роботі підприємства.

Таблиця 1.3 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства [11, 12]

Класифікаційна ознака	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Метод балів, диференційований метод, метод різниць, інтегральний метод
	Якісні	Евристичний метод, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок
За формою подання результатів	Матричні	Матриця McKinsey, матриця BCG, матриця Ансоффа, матриця Shell/DMP, матриця PIMS
	Індексні (аналітичні)	Метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, інтегральні методи
	Графічні	Радіальна діаграма, метод профілів, багатокутник конкурентоспроможності
За показниками та змінними, що використовуються під час аналізу	Характеризують ринкові позиції	Модель BCG, модель Портера, модель Shell/DMP, метод PIMS, метод McKinsey
	Характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, карта стратегічних груп, бенчмаркінг, ситуативний аналіз, метод експертної оцінки
	Характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи оцінки та прогнозу фінансово-економічного стану підприємства
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Матричні методи, метод конкурентоспроможності продукції
	Комплексні	Індексні методи, метод балів, інтегральні методи
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Матриця McKinsey, матриця BCG, матриця Ансоффа, матриця Shell/DMP тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, самооцінка, конкурентоспроможність продукції, теорія ефективної конкуренції

Узагальнюючи результати представленої класифікації варто зазначити, що ключовими методами оцінки конкурентоспроможності на сьогодні є такі, в основі яких лежить життєвий цикл товару, частка ринку, теорія ефективної конкуренції, конкурентна перевага тощо.

Разом з тим, окремість зазначених методів, їх орієнтація на врахування обмеженої кількості чинників вимагає використання в процесі діагностики системи методів, що дозволить скористатися їх сильними сторонами та нівелювати недоліки.

Таблиця 1.4 – Критичний аналіз методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства [13]

Метод	Переваги	Недоліки
Методи, засновані на аналізі порівняльних даних	Найпоширеніший та найлегший у розрахунках	Статичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства у перспективі, слабка орієнтація на зв'язок виробника продукції з ринком
Методи, що ґрунтуються на теорії рівноваги підприємства/галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображує зовнішні умови роботи, мало орієнтований на характеристику здатності до адаптації
Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану підприємства, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності
Методи, засновані на теорії якості товару	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; використовується для виробників одного виду продукції; ототожнюється конкурентоспроможність товару та підприємства
Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінки
Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не створює можливостей для глибинного аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств із широкою номенклатурою
Методи, основані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників, що характеризують діяльність підприємства	Громіздкий метод: об'єктивність отриманих результатів забезпечується на обмеженому часовому горизонті
Методи визначення конкурентної позиції з погляду стратегічного потенціалу підприємства	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
Методи, основані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні	До складу факторів, що досліджуються, не включають показники, що характеризують силу та напрям впливу зовнішнього середовища

1.3 Конкурентні стратегії підприємства

Особливого значення конкурентоспроможність набуває при побудові стратегії розвитку підприємства. Конкурентна стратегія представляє собою

спосіб створення стійких конкурентних переваг в процесі здійснення конкурентної боротьби, вивчення та формування спроможності якісно (краще, ніж це роблять конкуренти) задовольняти мінливі потреби споживачів. В процесі формування конкурентної стратегії підприємство має знайти відповідь на питання, як конкурувати на цільовому ринку, за рахунок чого можна перемогти у конкурентній боротьбі, протистояючи тиску з боку конкурентів. [14]

Метою розробки конкурентної стратегії є забезпечення досягнення найкращих показників роботи підприємства у конкретній галузі діяльності. [15]

Для забезпечення своєї діяльності та розвитку підприємство формує систему конкурентних стратегій, тобто таку сукупність довгострокових планів, які орієнтовані на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та на зміцнення його довгострокової позиції на ринку. Система конкурентних стратегій (див. рисунок 1.5) включає: стратегію надбання конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегію його конкурентної поведінки.

Конкурентні переваги представляють собою концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній та інших сферах діяльності підприємства, яке можна виміряти економічними показниками. [17]

На думку М. Портера, конкурентні переваги можуть забезпечуватися за рахунок реалізації однієї з наступних стратегій:



Рисунок 1.5 – Система конкурентних стратегій підприємства [16]

- лідерство за витратами – досягається через оптимізацію виробничих та збутових витрат завдяки ефекту масштабу, що має позитивно відобразитися на динаміці частки ринку. При цьому, обмеження реалізації такої стратегії пов'язане із нехтуванням маркетинговою складовою;

- стратегія диференціації - передумовою впровадження є детальне вивчення потреб споживачів, їх готовності сплачувати за додаткові опції виготовленого продукту або наданої послуги. Перевага над конкурентами з'являється тоді, коли значна кількість споживачів зацікавлена у модифікованому товарі, прибуток підприємство спроможне отримати у разі, якщо підвищена ціна покриває витрати на виробництво модифікованого продукту. У разі, якщо споживач не виявляє зацікавленості у модифікованих якостях товару, або конкуренти можуть легко скопіювати їх, така стратегія зазнає краху;

- стратегія фокусування (концентрація зусиль на визначеному сегменті ринку) – передбачає ґрунтовний аналіз потреб споживачів обраного сегменту

ринку; дає змогу здійснювати спеціалізацію та/або зниження витрат, що залежатиме від самого сегменту (нижній ціновий сегмент – акцент на оптимізацію витрат, верхній – акцент на спеціалізацію).

В процесі розробки системи конкурентних стратегій доцільно дотримуватися наступного алгоритму [18]:

1. Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг;
2. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства: конкретизація довгострокових програм дій за всіма функціональними напрямками, що має забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг;
3. Реалізація відповідних стратегій конкурентної поведінки з урахуванням ситуації на ринку та визначених на попередніх етапах конкурентних переваг;
4. Реалізація системи конкурентних стратегій, яка має супроводжуватися систематичною оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни.

Таким чином, формування ефективної конкурентної стратегії варто розглядати як невід’ємну складову успішної діяльності підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища. Розробляючи конкурентну стратегію отримає змогу досягати поставлених цілей, підвищувати рівень конкурентоспроможності, реалізовувати конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток.

2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Київська Кондитерська фабрика «Рошен» та продукції підприємства

Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» - юридична особа (ідентифікаційний код 00382125), зареєстрована за адресою: 03039, м. Київ, проспект Науки,1. Дата проведення державної реєстрації: 30.12.1994 р. Річну інформацію про діяльність підприємства розміщено на власному веб-сайті компанії: <http://kcf.roshen.com/>.

Основними видами діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» згідно класифікатору видів економічної діяльності (КВЕД) є:

10.82 – Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів;

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

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

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» входить до корпорації Roshen, яка об'єднала одні з найстаріших кондитерських фабрик України, Литви та Угорщини. Кондитерська корпорація Roshen – один з найбільших світових виробників кондитерських виробів, яка у рейтингу Global Top – 100 Candy Companies посідає 27 місце. Корпорація виробляє понад 320 найменувань високоякісних кондитерських виробів: шоколадні та желейні цукерки, карамель, ірис, шоколадні плиточки та батончики, печиво, вафлі, бісквітні рулети, тістечка та торти. Загальний обсяг виробництва становить майже 300 тис. т на рік. Для виробництва продукції корпорація використовує найсучасніші технології,

високопродуктивне обладнання, чітке дотримання рецептури, високоякісну сировину та матеріали.

Поряд із Київською кондитерською фабрикою до складу корпорації входять: ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (перший та другий виробничий майданчик у Вінниці), ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен», «Кондитерська фабрика Vonbonetti» (Угорщина), «Клайпедська кондитерська фабрика» (Литва), ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», ТОВ «Бісквітний комплекс «Рошен», Логістичний центр (Яготин, Київська область). Всього до складу корпорації входить 8 фабрик та заводів. Виробничі об'єкти сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування. На підприємствах працює система управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001 : 2008, та система управління безпечністю харчових продуктів, яка відповідає вимогам стандарту ISO 22 000 : 2005, що підтверджується наявністю сертифікатів відповідності. [19]

Корпорація має власний логістичний центр класу «А», розташований у м. Яготині, площею 60 000 м² і місткістю 45 000 т готової продукції і сировини. Комплекс оздоблений сучасною системою управління товарними потоками Warehouse Management System, що дозволяє оптимізувати логістичні процеси настільки, що загальний час перебування вантажного транспорту на території центру не перевищує 1 години, після чого продукція транспортується по Україні та за кордон.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» - одна з найстаріших фабрик, серед інших, що входять до складу корпорації: її історія починається ще у 1886 р та пов'язана із іменем купця Валентина Єфимова. Товариство було засновано як Закрите акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика імені Карла Маркса» на підставі рішення установчих зборів засновників 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 30.12.1993 р. № 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».

Рішенням загальних зборів акціонерів від 21.10.2009 р найменування Товариства було змінено на Публічне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен», у зв'язку з приведенням діяльності Товариства у відповідність із Законом України «Про акціонерні товариства».

Рішенням загальних зборів акціонерів від 19.04.2017 р найменування Товариства знов було змінено на Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен», у зв'язку зі зміною типу акціонерного товариства.

Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є повним правонаступником всіх прав та обов'язків Публічного акціонерного товариства «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Товариство створене та діє на підставі чинного законодавства України, зокрема: Конституції України, Цивільного кодексу України, Закону України «Про цінні папери та фондовий ринок», Господарського кодексу України, Закону України «Про акціонерні товариства», Статуту тощо. Товариство створене на невизначений термін. [20]

На фабриці сьогодні працює близько 1113 осіб, її продуктивність сягає 100 т продукції на добу.

У виробничому процесі використовується високоякісне обладнання вітчизняного та закордонного виробництва. На фабриці виготовляють широкий асортимент борошняних виробів, цукерок. Асортимент борошняних виробів включає в себе практично повний спектр усіх тортів і тістечок, а також різні сорти цукрового та здобного печива, та крекерів. Лінійка тортів включає як добре відомі торти «Київський» та «Празький», так і новинки виробництва. Також широко представлений асортимент цукеркової продукції: різні види мармеладу та зефіру, шоколадних цукерок, пастила, коробкові цукерки «Київ вечірній».

Популярність і впізнаваність продукції – це результат роботи професійного колективу, використання сучасного обладнання, високоякісної імпортової сировини, унікальної рецептури. [19]

В цілому за результатами 2021 р підприємством було вироблено близько 100 найменувань кондитерських виробів, загальний обсяг яких становить близько 41 686 тис. т. Структура виробництва продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлена на рисунку 2.1.

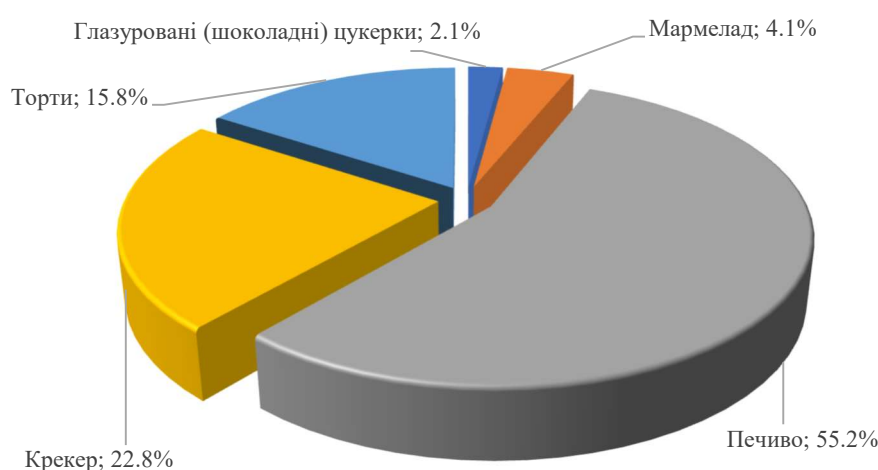


Рисунок 2.1 – Структура асортименту продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Продукція підприємства реалізується не лише на території України, також вона представлена у США, Канаді, Європі, Грузії, Китаї, Японії, Кореї, Казахстані, Вірменії, загалом у 55 країнах світу. На території України створена потужна мережа фірмових магазинів, які розташовані у великих містах. Виробництво та реалізація продукції здійснюються з використанням сегментації ринку.

Як зазначалось організаційно-правовою формою досліджуваного підприємства є приватне акціонерне товариство. На сьогодні акціонерне товариство є однією із найбільш розповсюджених форм ведення великого бізнесу. Вибір такої форми дозволяє для здійснення господарської діяльності залучати необмежені фінансові ресурси у вигляді внесків у Статутний капітал.

Мінімальний розмір статутного капіталі згідно із чинним законодавством має становити не менше, ніж 1250 мінімальних заробітних плат, виходячи зі ставки мінімальної заробітної плати, що діяла на момент реєстрації акціонерного товариства.

Статутний капітал Товариства, розмір якого визначається загальною номінальною вартістю випущених акцій, на сьогодні становить 1 505 833 098 грн. Він поділений на 6 023 332 392 прості іменні акції номінальною вартістю 0,25 грн кожна. При цьому, протягом останніх трьох років розмір Статутного капіталу збільшувався кілька разів. Так 30 липня 2019 р на зборах акціонерів було ухвалено рішення про збільшення Статутного капіталу з 175 098 833 грн до 505 098 833 грн шляхом додаткової емісії 703 332 392 простих іменних акцій. Чергове збільшення Статутного капіталу відбулося у 2020 р: за рахунок додаткової емісії 4 млрд акцій капітал збільшився майже у 2,9 рази. Збільшення Статутного капіталу пов'язують із необхідністю часткової модернізації виробничих потужностей компанії.

Основними власниками акцій Товариства є Дочірнє підприємство «Кондитерська корпорація «РОШЕН» (90,7767%) та ТОВ «Центрально-Європейська кондитерська компанія» (8,185%).

Основними органами управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є: Загальні збори акціонерів, персональний склад яких визначається Реєстром власників цінних паперів (вищий орган управління Товариства); Наглядова рада, кількісний склад якої становить 3 особи, зокрема Голова та члени наглядової ради (орган, що здійснює захист прав акціонерів Товариства і в межах компетенції та у відповідності із чинним законодавством, контролює та регулює діяльність Дирекції); Дирекція (обирається у кількості не менше 3 осіб), до складу якої входять Генеральний директор, перший заступник генерального директора та члени дирекції (виконавчий орган товариства, який здійснює управління його поточною діяльністю); Ревізійна комісія, яка складається з Голови та двох членів (орган, що здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства); Президент Товариства (не є посадовою особою

товариства; обирається загальними зборами акціонерів та представляє інтереси акціонерів товариства в установах, закладах і організаціях України та за її межами).

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру (див. рисунок 2.2), що дозволяє ув'язати систему вузькоспеціалізованих функцій, систему підпорядкованості та відповідальності за весь комплекс дій щодо проектування та виробництва продукції, а також її постачання споживачам: права і відповідальність глибше розподіляються між різними органами, що керують технічними розробками, закупівлею сировини, виробництвом, збутом тощо.

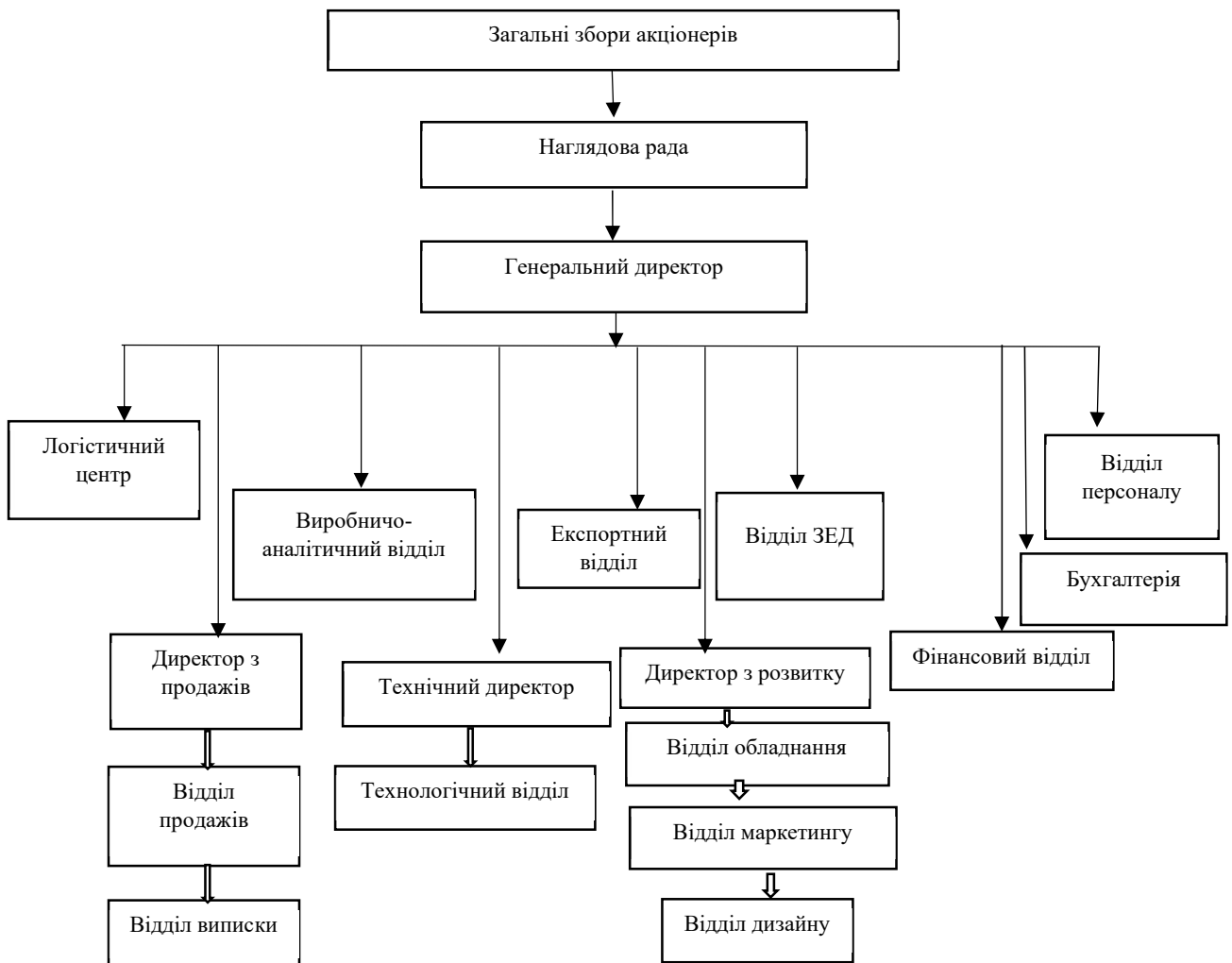


Рисунок 2.2 – Організаційно-управлінська структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників, що характеризують діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Можливості ефективного функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища визначаються його спроможністю оптимально здійснювати фінансово-господарську діяльність, раціонально використовуючи обмежені ресурси. У таблиці 2.1 представлено динаміку основних техніко-економічних показників (ТЕП), що характеризують діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Представлені у таблиці дані свідчать, що протягом досліджуваного періоду відбувалося збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції як в натуральному, так і у вартісному вимірах. Так, у 2020 р порівняно із 2019 р обсяг виробництва збільшився на 5 123 т (+20,73%), у 2021 р. порівняно із 2020 р. - на 11 846 т (+39,7%). В цілому за три роки у період 2019 – 2021 рр. обсяг виробництва збільшився на 16 969 т або на 68,65 %. При цьому дохід від реалізації продукції також мав стабільну позитивну динаміку: у 2020 р. він збільшився на 167 724 тис. грн (+35,89%), у 2021 р – на 340 469 тис. грн (+53,3%), в цілому протягом досліджуваного періоду дохід зріс на 508 193 тис. грн (+108,32%), тобто більше, ніж подвоївся.

Дохід функціонально залежить від двох чинників: обсягу продукції, що реалізується та її ціни. Виявити вплив кожного фактору можна з використанням метода ланцюгових підстановок. Встановлено, що за рахунок збільшення обсягів реалізації дохід у 2020 р. збільшився на 59 050 тис. грн (+35% від загального обсягу змін), у 2021 р. – на 62 183 тис. грн (+18%); в цілому за період 2019 – 2021 р. через збільшення обсягів реалізації підприємство додатково заробило 110 557 тис. грн (+21%). За рахунок зміни у цінах на продукцію дохід у 2020 р. збільшився на 109 673 тис. грн (+65%), у 2021 р. – на 278 825 тис. грн (+82%); за період 2019 -2021 рр. через ціновий фактор підприємство отримало збільшення доходу на 398 635 тис. грн (+78% від загального приросту доходу за період).

Таблиця 2.1 – Динаміка ТЕР ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Найменування показника	Значення по роках			Темп приросту					
	2019	2020	2021	2020 до 2019		2021 до 2020		2021 до 2019	
				+/-	%	+/-	%	+/-	%
Обсяг виробництва у натуральній формі, т	24717	29840	41686	5123	20,73	11846	39,70	16969	68,65
Обсяг реалізації у вартісній формі, тис. грн	470093	638817	979286	168724	35,89	340469	53,30	509193	108,32
Надходження від операційної оренди, тис. грн	86540	97602	118752	11062	12,78	21150	21,67	32212	37,22
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	393995	556236	863265	162241	41,18	307029	55,20	469270	119,11
Витрати на операційну оренду, тис. грн	1646	30568	73050	-28922	-1757,1	42482	138,98	71404	4338,03
Середня кількість працівників, осіб	797	906	1113	109	13,68	207	22,85	316	39,65
Фонд оплати праці, тис. грн	224386,3	312926,7	435396	88540,4	39,46	122469,3	39,14	211009,7	94,04
Середня заробітна платня, тис.грн/особа	23,46	28,78	32,60	5,32	22,68	3,82	13,26	9,14	38,95
Продуктивність праці:									
у натуральному вимірі, т/особа	31,01	32,94	37,45	1,92	6,20	4,52	13,72	6,44	20,77
у вартісному вимірі, тис.грн/особа	589,83	705,10	879,86	115,27	19,54	174,77	24,79	290,03	49,17
Фондоозброєність, тис. грн/особа	731,7	2065,3	1947,4	1333,57	182,25	-117,90	-5,71	1215,67	166,14
Основні засоби:									
Первісна вартість, тис. грн	867860	2221643	2652952	1353783	155,99	431309	19,41	1785092	205,69
Знос, тис. грн	284688	350501	485516	65813	23,12	135015	38,52	200828	70,54
Залишкова вартість, тис. грн	583172	1871142	2167436	1287970	220,86	296294	15,83	1584264	271,66
Коефіцієнт придатності, %	67,20	84,22	81,70	17,03	25,34	-2,52	-3,00	14,50	21,58
Ступінь використання, %	80,1	87,27	81,63	7,17	8,95	-5,64	-6,46	1,53	1,91
Фондовіддача, грн/грн	0,81	0,34	0,45	-0,46	-57,65	0,11	32,34	-0,35	-43,95
Рентабельність виробництва, %	19,3	14,8	13,4	-4,47		-1,41		-5,87	
Витратомісткість, грн/грн	0,84	0,87	0,88	0,03	3,89	0,01	1,24	0,04	5,18
Валовий прибуток, тис. грн	76098	82581	116021	6483	8,52	33440	40,49	39923	52,46
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	7678	-6939	16289	-14617	-190,38	23228	334,75	8611	112,15
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	9836	7353	30283	-2483	-25,24	22930	311,85	20447	207,88
Чистий прибуток, тис. грн	8330	5257	25779	-3073	-36,89	20522	390,37	17449	209,47

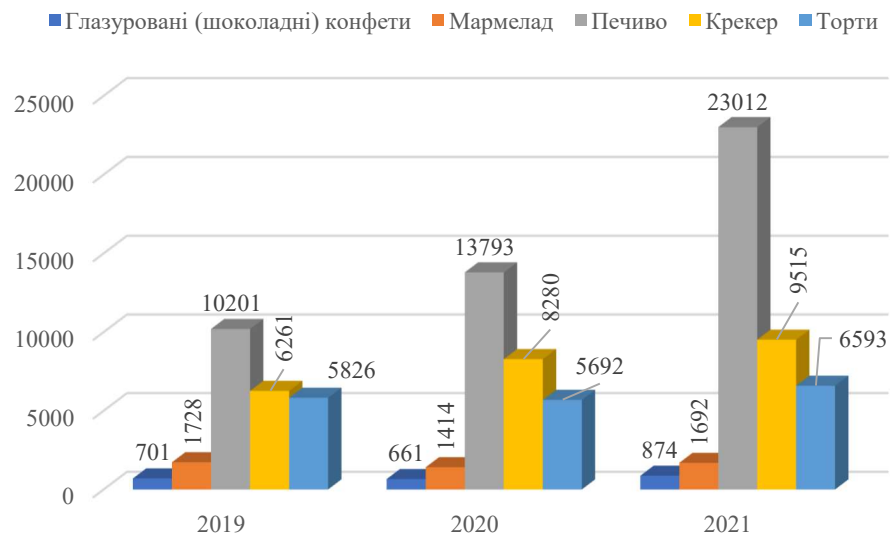


Рисунок 2.3 – Динаміка асортименту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

На рисунку 2.3 наведено динаміку асортименту продукції, що реалізується. Представлені дані свідчать, що динаміка обсягів реалізації окремих видів продукції у своєму абсолютному вираженні є нестабільною: за такими позиціями, як цукерки, мармелад та торти у 2020 р. констатуємо скорочення обсягів реалізації на 6%, 18% та 2% відповідно. Разом з тим якщо розглядати обсяги реалізації за весь період (2019 – 2021 рр.), то негативну динаміку має тільки така асортиментна позиція, як «мармелад» (-2,08%). Такі позиції, як печиво та крекери протягом всього досліджуваного періоду демонстрували позитивну динаміку та за три роки «підросли» на 126% та 52% відповідно.

Також варто проаналізувати динаміку питомої ваги окремих асортиментних позицій у загальнім обсязі реалізованої продукції. Так стабільно збільшується частка тільки однієї асортиментної позиції – печива: якщо у 2019 р його частка у загальнім обсязі виробництва становила 41,27%, то у 2021 р. вона зросла до 55,2%, тобто понад половина обсягів реалізованої продукції припадала саме на печиво. Найбільше скоротилася частка такої позиції, як «торти»: у 2019 р. вона складала 23,57%, а у 2021 р. – тільки 15,82%. Разом з тим, варто ще раз зазначити, що здебільшого скорочення частки в асортименті обумовлено не

абсолютним скороченням обсягів виробництва та реалізації відповідної позиції, а тим, що темп збільшення обсягів виробництва за нею був меншим за динаміку даного показника за іншими асортиментними позиціями.

Тобто, можна зробити проміжний висновок, що в процесі формування своєї асортиментної політики підприємство прагне не тільки створювати нові оригінальні продукти з використанням сучасних технологій та якісних інгредієнтів, але й вдосконалювати процес виробництва, впроваджуючи концепцію стійкого розвитку та намагаючись максимально ефективно і з найменшою шкодою для оточуючого середовища використовувати залучені ресурси.

У цьому контексті перспективним виглядає збагачення асортименту новою продукцією, що сприятиме стабілізації роботи виробництва та дозволить максимально відповідати мінливим запитам ринку. Вузкий асортимент – це можливість отримати технічний, технологічний та ресурсний позитивні синергетичні ефекти. Разом з тим, такий підхід до формування асортиментної політики робить підприємство негнучким та збільшує рівень недоотриманого прибутку. Тому розширення асортименту – перспективний напрямок щодо зниження ризикованості продуктового портфелю, підвищення ефективності системи реалізації. Також перспективним у цьому контексті виглядає ідея щодо раціонального використання відходів виробництва.

Для оцінки ефективності витратної політики доцільно порівняти темпи росту доходу та собівартості реалізованої продукції (див. рисунок 2.4). Представлені на рисунку дані свідчать, що собівартість зростає випереджаючими порівняно із виручкою темпами (аналогічний висновок можна отримати, якщо прослідкувати динаміку показника витратомісткості, представленого у таблиці 2.1): якщо у 2019 р. кожна гривня, отримана в результаті реалізації продукції, містила у собі 0,84 грн витрат, то до 2021 р. цей показник збільшився до 0,88 грн/грн (+0,04 грн/грн або +5,18% за період).

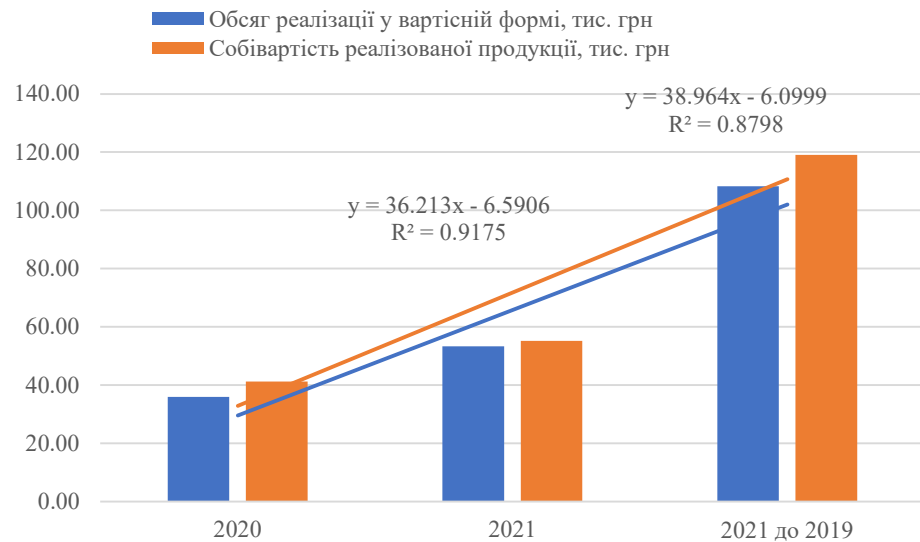


Рисунок 2.4 – Порівняльна характеристика темпів приросту доходу та собівартості реалізованої продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

На рисунку побудовано регресійні залежності, які відображають залежність між фактором часу та витратами підприємства на виробництво продукції. Оскільки вибірка, на основі якої побудовано залежність, є обмеженою, то модель не є придатною для здійснення прогнозу, але вона надає можливість побачити, що у перспективі витрати можуть перевищити дохід.

Ефект від виробничої діяльності, який характеризує динаміка валового прибутку, має позитивну динаміку: протягом 2019 – 2021 рр. він збільшився від 76 098 тис. грн до 116 021 тис. грн (+ 39 923 тис. грн, або +52,46%). Ефективність виробничої діяльності вимірюється показником рентабельності виробництва. Динаміка цього показника є негативною: у 2019 р. рентабельність виробництва складала 19,3%, а у 2021 р. – 13,4%. Така ситуація пояснюється випереджаючим зростанням витрат порівняно із виручкою та, як наслідок, із валовим прибутком.

Для виявлення сили впливу зазначених чинників на показник рентабельності використано метод ланцюгових підстановок. В результаті розрахунків встановлено, що за рахунок збільшення валового прибутку рентабельність збільшилася від 16,5 до 23,5%, а збільшення собівартості спричинило скорочення рентабельності від 11% до 18%.

Таким чином, підприємство планує оптимізацію асортименту з урахуванням потреб ринку, прагне до зменшення собівартості продукції шляхом впровадження ощадливих технологій виробництва, покращення показників якості продукції. Для досягнення поставлених цілей значні зусилля спрямовуються на оптимізацію логістики на всіх рівнях (макро, мезо та мікро), раціональне використання енергетичних ресурсів, механізацію та автоматизацію виробничих процесів, модернізацію діючого обладнання. При цьому саме напрямки оптимізації витратної політики має залишатися пріоритетним для менеджменту підприємства.

Невід'ємною складовою активів кожного підприємства є основні засоби. Жодне підприємство, зокрема те, що працює у харчовій промисловості, не може функціонувати без цієї частини матеріального забезпечення. Структура основних засобів, їх рух, стан та ефективність використання безпосередньо впливають на фінансовий результат підприємства. [21]

Наведені у таблиці 2.1 дані дозволяють зробити висновок, що протягом аналізованого періоду спостерігається збільшення первісної вартості основних засобів. За даними, що підприємство оприлюднило на своїй офіційній сторінці, у період 2019 – 2021 рр. активно збільшувало свої виробничі та невиробничі потужності, що дозволило суттєво розширити асортимент продукції, що реалізується. Переважна частина капітальних інвестицій традиційно спрямовується до матеріальних необоротних активів. Відповідно до представлених у таблиці даних первісна вартість основних засобів протягом 3х років подвоїлася (+1 785 092 тис. грн, або +205,69%). Залишкова вартість також збільшується, навіть більшими порівняно із первісною вартістю темпами (за період на 1 584 264 тис. грн, або +271,66%). Таке співвідношення дозволяє зробити висновок, що частка морально та фізично зношених ОЗ у їх загальній структурі поступово скорочується. Аналогічний висновок дозволяє зробити динаміка коефіцієнта придатності: впродовж періоду він варіює у межах від 67,2% до 84,22 %. Варто зазначити, що за даним показником підприємство

переважає багатьох конкурентів: в середньому у харчовій промисловості рівень зносу ОЗ становить 62,1%, тобто коефіцієнт придатності тяжіє до 39%.

Про ефективність використання ОЗ можна зробити висновок за результатами аналізу динаміки показника фондівддачі. Представлені у таблиці дані свідчать, що протягом 2019 -2021 рр. спостерігається скорочення значення означеного показника: у 2019 р. кожна гривня, інвестована в основні засоби в результаті операційної діяльності перетворювалася на 0,81 грн чистого доходу, а в 2021 р цей показник скоротився до 0,45 грн/грн. Вище зазначалося, що підприємство активно інвестує кошти у формування сучасних виробничих потужностей. Таким чином, виявлену динаміку можна пояснити потребою у додатковім часі для освоєння сформованих потужностей. Значення динаміки показника ступеня використання ОЗ свідчить про наявність незадіяних ОЗ та доцільність збільшення рівня їх фактичного використання.

Інформацію про структуру основних засобів у динаміці подано у таблиці 2.2. Для забезпечення операційної діяльності підприємство використовує основні засоби (власні та орендовані) виробничого та невиробничого призначення. Частка власних ОЗ у динаміці має тенденцію до скорочення: у 2019 р. частка власних ОЗ в їх загальному обсязі становила 98,54%, а у 2021 р. – 76,44%. При цьому така динаміка забезпечується динамічним збільшенням вартості орендованих будівель та споруд.

Протягом 2019 р підприємство орендувало частину основних засобів (в основному будівлі та обладнання на загальну суму 27 872 тис. грн) та сплатило за оренду винагороду у сумі 1 646 тис. грн., у 2020 р. (910 899 тис. грн) – 30 568 тис. грн., а у 2021 р. (910 920 тис. грн) – 73 050 тис. грн. Тобто за 3 роки вартість орендованих будівель та споруд збільшилася майже у 37 разів. За рахунок здачі в оренду власних ОЗ підприємство у 2019 р. отримало дохід в розмірі 86 540 тис. грн., у 2020 р. – 97 602 тис. грн., а у 2021 р. – 118 752 тис. грн.

Орендна діяльність не є для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» основною, тому доходи та витрати від неї визнаються відповідно іншими операційними доходами та іншими операційними витратами. Згідно

Звіту підприємство працює у двох сегментах: сегмент виробництва, який займається наданням послуг з переробки давальницької сировини, та сегмент інвестиційної нерухомості, який надає в оренду офіси та виробничі площі, що належать товариству.

Таблиця 2.2 – Інформація про основні засоби (за залишковою вартістю, тис. грн) ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Найменування основних засобів	2019		2020		2021	
	Власні	Орендовані	Власні	Орендовані	Власні	Орендовані
Виробничого призначення	582327	27872	1870327	910899	2169556	910920
будівлі та споруди	146980	24084	218339	906424	206487	906424
машини та обладнання	246048	738	1361459	1589	1431631	1589
транспортні засоби	5113	0	7445	0	5816	0
земельні ділянки	136560	0	136560	0	136560	0
інші	47626	3050	146524	2886	389062	2907
Невиробничого призначення	1298320	0	801993	0	785609	0
будівлі та споруди	649160	0	621	0	605	0
машини та обладнання	637	0	2	0	1	0
транспортні засоби	2	0	0	0	0	0
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інвестиційна нерухомість	648315	0	801177	0	784823	0
інші	206	0	193	0	180	0

Наведені у таблиці 2.1 результати дозволяють зробити висновок, що обидва ці операційні сегменти протягом досліджуваного періоду зростали. Разом із тим, виробнича діяльність стабільно утворювала для підприємства позитивний ефект (додатне значення валового прибутку впродовж трьох років), а операційна діяльність у 2020 р. було збитковою (на 2020 р припадає значне збільшення витрат, пов'язаних із орендою); при цьому у 2021 р. ситуація виправилася і в цілому за період прибуток від операційної діяльності збільшився на 8 611 тис. грн (+112,15%).

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» розглядає персонал, як цінний ресурс, а людський капітал – як основу формування довгострокової конкурентної переваги. Виходячи із цього, формування майбутнього члена

команди починається ще на етапі, який передує працевлаштуванню до компанії. Для тих, хто хоче влаштуватися на роботу до корпорації, відкрито програму навчання, після завершення якої вірогідність працевлаштування підвищується. Компанія створює максимально сприятливі умови для того, щоб кожен працівник мав можливість максимально реалізувати свій потенціал, зростати особистісно та професійно. Компанія надає співробітникам все необхідне для якісного виконання поставлених завдань: конкурентну заробітну платню, офіційне працевлаштування, медичне страхування, програми навчання тощо.

Протягом досліджуваного періоду підприємство стабільно збільшувало свій кадровий потенціал: у 2019 р кількість працюючих становила 797 осіб, а у 2021 р – збільшилася до 1 113 осіб. Таким чином протягом трьох років середня кількість працівників збільшилася на 316 осіб (+39,65%).

Ефективність використання трудових ресурсів вимірюється показником продуктивності. У таблиці 2.1 розраховано динаміку означеного показника у натуральному та вартісному вимірах. В обох двох випадках констатуємо збільшення продуктивності: у 2019 р на кожного працівника припадало 31,01 т виробленої продукції, а у 2021 р – 37,45 т, тобто за період продуктивність збільшилася на 6,44 т, або на 20,77%. Продуктивність праці у вартісному вимірі також демонструвала позитивну динаміку: у 2019 р на кожного працюючого припадало 589,83 тис. грн чистого доходу, а у 2021 – 879,86 тис. грн. Таким чином за період у вартісному вимірі продуктивність збільшилася на 290,03 тис. грн (+49,17%).

Специфікою людських ресурсів є вплив мотивації на готовність та бажання докладати максимум зусиль для досягнення цілей, що поставлені перед підприємством. Система мотивації – складна комплексна рухлива система, яка включає багато складових. Попри спори, які точаться навколо значення заробітної плати як чинника мотивації, разом з тим у сучасних умовах цьому елементу системи заохочення приділяється чимала увага. Доведено, що заробітна платня має виконувати кілька важливих функцій: відтворювальну (створювати для працівника можливість забезпечувати себе всім необхідним для

підтримки своєї життєдіяльності) та мотивуючу (заохочувати до дій). Просте відтворення забезпечується у тому випадку, якщо середній розмір оплати праці перевищує мінімально встановлений на законодавчому рівні. У 2019 р мінімальний розмір оплати праці становив 4 173 грн, у 2020 – 4 816 грн, а у 2021 – 6 041 грн. Порівняння цих даних із результатами, наведеними у таблиці 2.1 дозволяє зробити висновок, що заробітна платня виконувала притаманні їй функції: у 2019 р мінімальна заробітна платня становила тільки 17,7% від середньої заробітної платні, яка виплачувалася на підприємстві; у 2021 р цей показник збільшився до 18,5%. Констатуємо збільшення фонду оплати праці з 224 386,3 тис. грн у 2019 р до 435 396 тис. грн у 2021 р (+211 009,7 тис. грн, або +94,04%).

Як зазначалось ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» активно інвестує кошти в основні фонди, збільшуючи у такий спосіб фондоозброєність виробництва. Для формування висновку щодо доцільності політики нарощування потенціалу, яку наразі реалізує підприємство, необхідно порівняти темпи росту продуктивності праці та фондоозброєності (див. рисунок 2.5).

Представлені дані свідчать, що у 2021 р фондоозброєність скорочується (від'ємне значення темпу приросту). Це пояснюється тим, що у цьому році темп приросту середньооблікової чисельності персоналу була випереджаючими порівняно із темпом приросту вартості ОЗ (22,85% та 15,83% відповідно). В цілому за період фондоозброєність зросла на 166,14%, у той час як продуктивність у натуральному вимірі – на 20,77%, а у вартісному – на 49,17%. Це свідчить про те, що сформований потенціал ОЗ повною мірою не використовується, тому надалі варто шукати шляхи підвищення обсягів виробництва продукції.

Таким чином, результати виконаного аналізу дозволяють зробити висновок, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» динамічно розвивається, нарощує свій виробничий потенціал. Разом з тим на даному етапі перспективним завданням є відшукування шляхів оптимізації витратної політики, збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції.

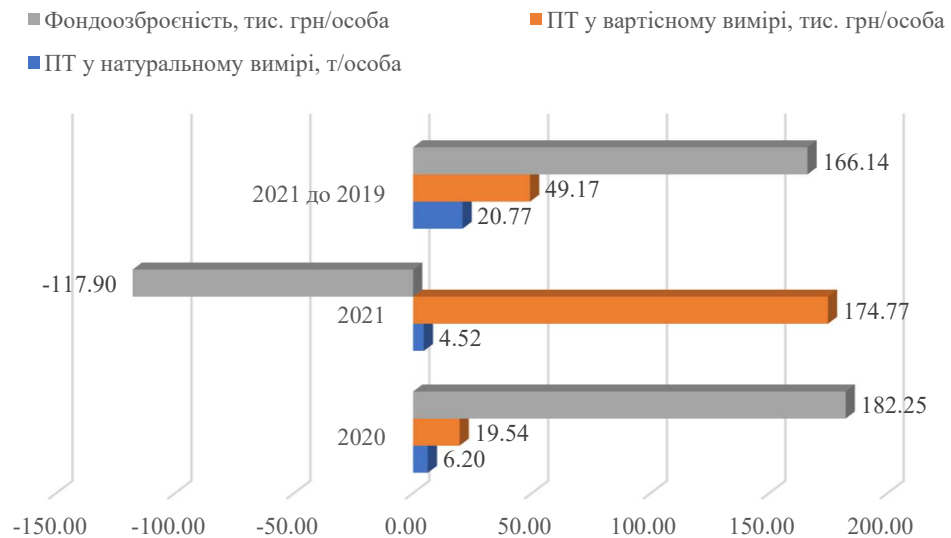


Рисунок 2.6 – Порівняльна характеристика темпів приросту продуктивності та фондоозбросності для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

2.3 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

В умовах жорсткої конкуренції обґрунтованість та дієвість управлінських рішень значною мірою визначається результатами оцінки фінансового стану підприємства, що передбачає вивчення комплексу показників, які відображують різні аспекти діяльності підприємства. За своєчасної розробки та впровадження відповідних заходів, спрямованих на поліпшення фінансового стану у довгостроковій перспективі, підприємство може збільшити свій майновий потенціал, покращити платоспроможність та поліпшити прибутковність.

У таблиці 2.3 представлено динаміку показників, що характеризують ділову активність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2019 – 2021 рр.

Ці показники відображують ефективність використання активів підприємства, послідовність політики управління виробничими запасами, запасами готової продукції тощо.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників ділової активності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2019 – 2021 рр.

Найменування показника	Роки			Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2020	2021	2021 до 2019
Оборотність активів	0,39	0,29	0,32	-26,2	9,4	-19,2
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	4,25	1,65	3,69	-61,2	123,5	-13,2
Період обороту обігових коштів, днів	85	218	98	157,6	-55,3	15,3
Коефіцієнт оборотності запасів	25,66	28,90	48,59	12,7	68,1	89,4
Період одного обороту запасів, днів	14	12	7	-11,2	-40,5	-47,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,1	3,1	4,0	-39,1	27,9	-22,1
Тривалість погашення дебіторської заборгованості, днів	70	115	90	64,1	-21,8	28,3
Період погашення кредиторської заборгованості	78	104	168	32,6	61,7	114,5
Період виробничого циклу	14	12	7	-11,2	-40,5	-47,2
Період операційного циклу	84	128	98	51,6	-23,6	15,8
Період фінансового циклу	6	24	-70	290,0	-388,3	-1224,5
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,65	0,46	0,51	-29,8	11,8	-21,5

Аналіз представлених у таблиці показників дозволяє зробити наступні висновки. Динаміка показників у більшості випадків є нестабільною. Так у 2019 р. кожна гривня інвестована в активи трансформувалась у 0,39 грн чистого доходу, у 2020 р. – у 0,29 грн, а у 2021 р. – у 0,32 грн. Таким чином за період коефіцієнт скоротився на 19,2%. Подібною є ситуація із обіговими коштами: за період констатуємо скорочення значення коефіцієнту їх оборотності на 13,2%.

Що стосується запасів, то тут ситуація інша: констатуємо поступове скорочення періоду обороту запасів з 14 до 7 днів (-7 днів, або -47,2%), що призвело до збільшення коефіцієнту оборотності запасів з 25,66 у 2019 р до 48,59 у 2021 р (+89,4%). Таким чином, за рахунок удосконалення процесу формування та використання виробничих запасів отримано корисний ефект, який проявляється у тому, що за період кожна гривня інвестована в виробничі запаси майже 49 разів перетворилась на результат.

Відзначаємо уповільнення оборотності дебіторської заборгованості: у 2019 р тривалість погашення дебіторської заборгованості становила 70 днів (за рік

кожна гривня дебіторської заборгованості 5,1 рази перетворювалася на 1 гривню чистого доходу), до 2021 р цей показник збільшився до 90 днів (4 оборти), тобто за період констатуємо уповільнення на 20 днів (+28,3%), що призводить до скорочення кількості обортів на 22,1%. Дебіторська заборгованість – це товарний кредит, який виробник надає покупцям для активізації збуту. Разом з тим, у такий спосіб підприємство фінансує частину обороту покупця за рахунок власних обігових коштів.

Скорочення значення цих показників свідчить про зниження ефективності використання активів в цілому та оборотних активів зокрема.

Відзначаємо уповільнення погашення кредиторської заборгованості: якщо на початку періоду Товариство розраховувалося із кредиторами в середньому за 78 днів, то у 2021 р період розрахунків із кредиторами збільшився до 168 днів (+90 днів, або +114,5%). Така ситуація загрожує підприємству зниженням його ділової репутації серед постачальників. Враховуючи той факт, що термін погашення кредиторської заборгованості значно переважає термін погашення дебіторської, то можна зробити висновок, що частково підприємство свій операційний цикл фінансує за рахунок кредиторів.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається скорочення виробничого циклу, що свідчить про скорочення часу, який підприємство витрачає на перетворення запасів у готову продукцію. Період операційного циклу, який характеризує час трансформації запасів підприємства у гроші, збільшується, але повільними темпами (+14 днів, або +15,8% за період). Це обумовлено тим, що, як було показано раніше, скорочується збільшується період обороту дебіторської заборгованості.

Динаміка періоду фінансового циклу є нестабільною. У 2020 р. спостерігається збільшення даного показника, що свідчить про уповільнення швидкості обороту власних оборотних коштів (+18 днів, або +290%). У 2021 р. значення цього показника є від'ємним, що говорить про проблеми з ліквідністю: підприємство залучає значні суми кредитних ресурсів, що може мати довгострокові негативні наслідки та проявлятися у проблемах із ліквідністю.

Враховуючи виявлену позитивну динаміку виробничого циклу перспективним напрямком є раціоналізація співвідношення між власними та позичковими коштами та збільшення обсягів реалізації продукції.

Нарешті, динаміка коефіцієнту оборотності власного капіталу свідчить, що протягом досліджуваного періоду знижується віддача залучених коштів акціонерів: якщо у 2019 р. кожна грошова одиниця залученого власного капіталу в результаті всіх видів діяльності підприємства трансформувалася у 0,65 грн чистого доходу, то у 2021 р. цей показник скоротився до 0,51 грн. Раніше було встановлено, що Товариство активно збільшує вартість власних ОЗ, разом з тим чистий дохід хоча й зростає випереджаючими темпами, але його приросту не достатньо для компенсації додаткових інвестицій.

Загалом встановлено, що основним напрямком покращення ділової активності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має стати підвищення обсягів виробництва та реалізації продукції, що створить можливість для повнішого використання сформованого потенціалу необоротних активів, удосконалення взаємин із кредиторами.

У таблиці 2.4 представлено динаміку показників, що характеризують ліквідність та платоспроможність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2019 – 2021 рр.

Таблиця 2.4 – Динаміка відносних показників ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2019 – 2021 рр.

Найменування показника	Роки			Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2020	2021	2021 до 2019
Показник поточної ліквідності	0,27	0,30	0,17	11,3	-42,7	-36,2
Показник швидкої ліквідності	0,23	0,29	0,16	24,5	-44,4	-30,8
Показник абсолютної ліквідності	0,001	0,0015	0,0004	73,3	-75,1	-56,8
Показник відношення дебіторської та кредиторської заборгованості	2,33	1,14	0,36	-50,9	-68,2	-84,4

Динаміка розрахованих показників підтверджує попередньо зроблене припущення про можливі проблеми із ліквідністю у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Показник поточної ліквідності протягом всього періоду є нижчим (із негативною тенденцією у перспективі) за нормативне значення (2-3), що свідчить про проблемний стан платоспроможності, оскільки оборотних активів недостатньо для того, щоб відповідати за поточними зобов'язаннями. Це призводить до погіршення ділової репутації підприємства, у перспективі – до збільшення вартості позикових коштів і, як результат, до фінансових втрат.

Аналогічною є ситуація із значенням та динамікою показника швидкої ліквідності: при нормативному значенні 0,5 – 1 фактичні значення, розраховані за результатами підприємства варіюють у межах 0,16 – 0,29 із тенденцією до скорочення. Враховуючи той факт, що підприємство надає своїм покупцям товарний кредит (про що свідчить наявність дебіторської заборгованості), то це може призвести до проблем із платоспроможністю. У такому випадку перспективним є збільшення суми високоліквідних активів і зниження поточних зобов'язань. Аналогічні висновки підтверджує динаміка показника абсолютної ліквідності: враховуючи наявний стан активів Товариство не зможе вчасно погасити борги, якщо термін платежів настане незабаром.

Показник співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості характеризує якість політики комерційного кредитування підприємства. Нормативним є значення близьке до 1: у такому випадку підприємство може кредитувати своїх покупців за рахунок постачальників. Динаміка розрахованого показника свідчить, що у перспективі підприємство залучає більше коштів від кредиторів, ніж надає дебіторам, а тому воно здатне фінансувати дебіторську заборгованість та частину інших активів за рахунок кредиторської заборгованості. Це може бути ознакою кризи ліквідності та у майбутньому може призвести до погіршення стосунків із постачальниками, що змусить останніх враховувати ризики несвоєчасного отримання коштів за надані товари та послуги

при формуванні ціни, що негативно відобразатиметься на собівартості продукції.

Таким чином, динаміка розрахованих показники ліквідності та платоспроможності свідчить про те, що у перспективі підприємство матиме проблеми із платоспроможністю, тому раціоналізація структури активів за ступенем їх ліквідності – перспективне завдання.

Наступним етапом фінансового аналізу є дослідження фінансової стійкості підприємства. У таблиці 2.5 представлено динаміку показників, що характеризують фінансову стійкість ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у період 2019 – 2021 рр. Вони показують рівень фінансових ризиків для підприємства та їх залежність від позикового капіталу.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2019 – 2021 рр.

Найменування показника	Роки			Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2020	2021	2021 до 2019
Власні обігові кошти	-355266	-732074	-1004988	106,1	37,3	182,9
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-2,66	-2,29	-4,74	-14,0	106,9	78,0
Маневреність робочого капіталу	-0,06	-0,02	-0,02	-58,6	-26,7	-69,7
Маневреність власних обігових коштів	-0,00119	-0,00215	-0,00045	81,0	-79,0	-62,0
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	-17,10	-41,33	-56,41	141,7	36,5	229,9
Коефіцієнт покриття запасів	-15,78	-28,43	-28,68	80,1	0,9	81,8
Коефіцієнт фінансової автономії	0,63	0,63	0,61	-0,6	-3,9	-4,4
Коефіцієнт фінансової залежності	1,58	1,59	1,65	0,6	4,1	4,7
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,25	-0,24	-0,32	-3,9	30,1	25,0
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,37	0,37	0,39	1,0	6,7	7,7
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,69	-0,66	-0,81	-4,9	22,0	16,1
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,65	0,65	0,62	-0,2	-5,2	-5,4

Висока фінансова стійкість вказує на здатність оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні стреси без зниження фінансового та виробничого потенціалу суб'єкта господарювання.

Власні оборотні кошти представляють собою частину оборотних активів, що можуть фінансуватися за рахунок власних фінансових ресурсів. Протягом всього досліджуваного періоду значення власних обігових коштів є від'ємним, що дозволяє зробити висновок про те, що власних ресурсів підприємства недостатньо для фінансування у повному обсязі навіть необоротних активів. Через від'ємність значення власних обігових коштів впродовж всього періоду, інші показники, які є похідними (враховують значення даного критерію) також не відповідають нормативним значенням. Таким чином, Товариство не має достатньо власних коштів для фінансування оборотних активів (негативна динаміка коефіцієнта забезпеченості оборотних активів власними коштами).

Разом з тим, значення коефіцієнта фінансової автономії протягом періоду відповідає нормативному значенню (більше, за 0,5): від 61% до 63% активів профінансовані за рахунок власного капіталу. Від'ємні значення попередніх показників, що характеризують фінансову стійкість підприємства, можна пояснити його фондомістким типом: у структурі активів частка нематеріальних активів варіює у межах 90% - 93%.

Значення коефіцієнта фінансової стійкості є нижчим за нормативне (0,7 – 0,9), що підтверджує раніше зроблений висновок про високий рівень ризику втрати платоспроможності.

Таким чином, дослідження фінансової стійкості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у період 2019 – 2021 рр. дозволило встановити, що попри той факт, що підприємство не має достатньо фінансових ресурсів для фінансування не лише частини оборотних, але й частково необоротних активів, разом з тим має невисокий рівень концентрації позикового капіталу, а тому його діяльність обтяжена високими фінансовими ризиками і у довгостроковій перспективі воно може втратити фінансову стійкість.

Наступним етапом фінансового аналізу є аналіз майнового стану підприємства, що дає змогу визначити абсолютні і відносні зміни статей балансу за визначений період, відслідкувати тенденції та визначити структуру фінансових ресурсів підприємства. У таблиці 2.6 представлено динаміку показників, що характеризують майновий стан ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у період 2019 – 2021 рр.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників майнового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2019 – 2021 рр.

Найменування показника	Роки			Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2020	2021	2021 до 2019
Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	0,156	0,055	0,084	-64,4	51,6	-46,0
Частка основних засобів в активах	0,417	0,623	0,685	49,6	9,8	64,3
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,328	0,158	0,183	-51,9	16,0	-44,2
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,033	0,609	0,163	1767,4	-73,3	398,2
Коефіцієнт мобільності активів	0,105	0,119	0,072	13,1	-39,8	-31,9

Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах вказує на ту частину оборотних активів, що знаходяться у виробничій сфері. Розраховане значення даного показника у динаміці зменшується. Якщо у 2019 р. 15,6% оборотних активів знаходилося у виробничій сфері, зокрема у вигляді виробничих запасів, то у 2021 р. цей показник скоротився до 8,4%. Підприємство обмежує запаси для того, щоб не відволікати значних ресурсів із операційного циклу.

Частка фінансових ресурсів, інвестованих в основні засоби протягом 2019 – 2021 рр. коливалася від 0,417 до 0,685. Враховуючи збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, можна зробити висновок що підприємство активно формує виробничий потенціал.

Коефіцієнт зносу основних засобів вказує на рівень їх фізичного та морального зносу. Розраховані дані свідчать, що підприємство активно оновлює свої ОЗ: тільки від 32,8% до 18,3% ОЗ є зношеними. Аналогічні висновки можна

зробити на підставі дослідження динаміки коефіцієнту оновлення основних засобів.

Коефіцієнт мобільності активів вказує на співвідношення оборотних та необоротних активів підприємства. Висока мобільність означає, що підприємство зможе змінити структуру активів протягом короткого періоду часу. Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» значення показника є доволі невисоким. Це пов'язане, зокрема, із значною часткою основних засобів в активах. Для підприємства харчової промисловості наявність сучасних ОЗ – основа якості продукції, її відповідності міжнародним стандартам. Це знижує гнучкість підприємства, але, враховуючи зростаючу динаміку ринку, таку ситуацію можна оцінити як прийнятну.

Підсумовуючи, можна зауважити, що дослідження майнового стану підприємства дозволило констатувати наміри власників щодо збільшення рівня виробничого потенціалу, що потребує активізації збутової політики для забезпечення прийняттого рівня використання сформованого потенціалу.

Обов'язковою і важливою складовою фінансового аналізу має бути оцінка показників рентабельності, яка представляє собою інтегральний показник, що відображає ефективність роботи підприємства. При цьому конкретний вид рентабельності вимірює ефективність використання відповідного виду ресурсу (активу) підприємства.

У таблиці 2.7 представлено динаміку показників рентабельності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у період 2019 – 2021 рр.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників рентабельності (збитковості) ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2019 – 2021 рр.

Найменування показника	Роки			Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2020	2021	2021 до 2019
Рентабельність реалізації	1,77	0,82	2,63	-53,6	219,9	48,6
Рівень рентабельності	2,11	0,95	2,99	-55,3	216,0	41,2
Рівень загальної рентабельності основних засобів	1,44	0,43	1,28	-70,2	198,0	-11,1
Рентабельність активів	0,70	0,24	0,84	-65,7	249,9	20,0
Рентабельність власного капіталу	1,16	0,38	1,35	-67,4	257,7	16,6

Враховуючи той факт, що протягом всього досліджуваного періоду підприємство мало чистий прибуток, то у таблиці наведені саме показники рентабельності, які характеризують ефективність використання відповідних ресурсів. Так динаміка показника рентабельності реалізації дозволяє зробити висновок, що у 2019 р кожна гривня, отримана в результаті реалізації продукції трансформувалася у 0,017 грн чистого прибутку, а у 2021 р – у 0,0263 грн (+48,6% за період). Рівень рентабельності показує, що кожна гривня, витрачена на виробництво продукції трансформувалася у 0,0211 грн чистого прибутку (у 2019 р) та у 2020 р цей показник збільшився до 0,0299 грн (+41,2%). Рівень загальної рентабельності основних засобів має додатні значення, але характеризується негативною динамікою. Раніше вже було показано, що підприємство активно інвестує в ОЗ, тому така динаміка є зрозумілою. Рентабельність активів та власного капіталу характеризується позитивною динамікою: попри збільшення обсягів задіяних ресурсів результат, який підприємство отримує від їх використання у вигляді чистого прибутку збільшується випереджаючими темпами.

Разом з тим варто відзначити низькі значення показників рентабельності, тобто норма прибутку, який підприємство отримує в результаті реалізації одиниці продукції є низькою. Прибуток, в загальному розумінні, це різниця між ціною та витратами. Підприємство має обмежені можливості щодо збільшення ціни (враховуючи рівень конкуренції, а також чутливість споживачів до цінового чинника), тому перспективним напрямком можна вважати відшукання резервів для скорочення витрат (питомих), зокрема через збільшення обсягів реалізації, удосконалення взаємин із постачальниками.

2.4 Аналіз ефективності управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Кондитерська галузь є однією з найбільш розвинених з поміж галузей харчової промисловості в Україні (вона становить 15% всієї харчової індустрії

України). На ринку працює більше 850 підприємств. Тут створено понад 50 000 робочих місць. Поточні обсяги виробництва кондитерської продукції дозволяють не лише забезпечувати потреби внутрішнього ринку, але й формують потужний експортний потенціал. Частка закордонних торгових марок на вітчизняному ринку становить лише 5%. Кондитерська галузь є однією з найбільш модернізованих та висококонкурентних. Найбільші частки ділять між собою борошняні вироби та шоколад, інші види продукції займають порівняно невелику частку.

Найбільш загальними рисами ринку кондитерських виробів є наступні:

- постійний високий попит на продукцію;
- більшість продуктів однорідні;
- ціна на продукцію формується під дією законів ринку;
- новим гравцям відносно легко увійти на ринок та вийти з нього. [22]

Українські споживачі на рік споживають близько 15 кг кондитерських виробів. За цим показником наша країна посідає 8 місце в світі. Демографічний портрет споживачів характеризується наступними рисами: це переважно жінки (67%) віком від 18 до 55 років. На рисунку 2.7 наведено графічну інтерпретацію розподілу часток ринку серед найуспішніших кондитерських підприємств.

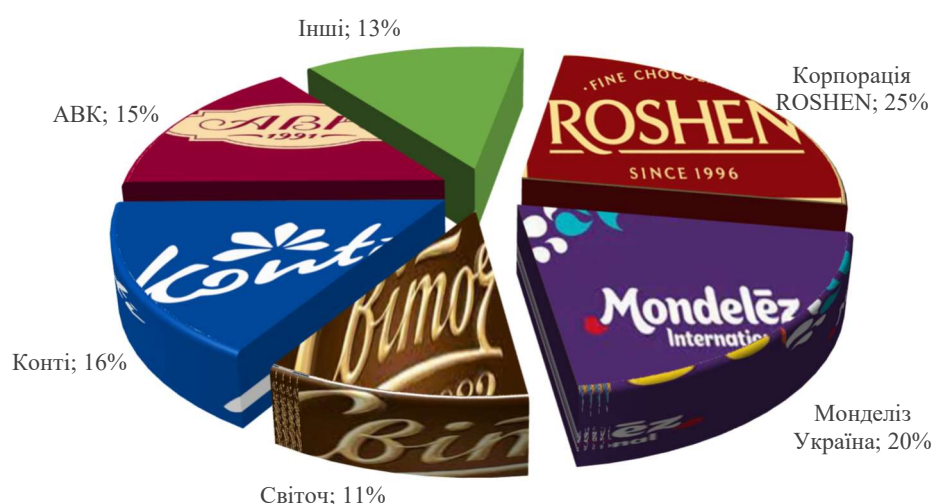


Рисунок 2.7 – Структура кондитерського ринку України [23]

Кожен суб'єкт господарювання функціонує в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища, які визначають можливості та обмеження в його діяльності. В ході свого функціонування підприємство здійснює безперервний обмін із зовнішнім середовищем, що є важливою умовою підтримки потенціалу підприємства та його виживання у довгостроковій перспективі. В умовах нестабільності та мінливості оточуючого середовища кожне підприємство повинно своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та швидко пристосовуватися до них. Цьому сприяє заздалегідь проведений аналіз середовища існування підприємства та визначення його траєкторії розвитку у межах цього середовища. Одним із інструментів стратегічного аналізу, який дозволяє якісно оцінити стан та перспективи зовнішнього середовища є 5 конкурентних сил, вплив яких виявив та обґрунтував відомий дослідник конкуренції М. Портер. Узагальнення результатів дослідження загроз та можливостей розвитку молокопереробної галузі в Україні представлено у таблиці 2.8.

Таким чином, узагальнюючи результати дослідження можливостей та загроз, що сформовані в галузі, в якості пріоритетних напрямків розвитку можна вважати розширення збуту як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Для менеджерів важливо досліджувати динаміку добробуту споживачів, оскільки, як було показано вище, вітчизняний ринок не є насиченим, проте обсяги та структура споживання кондитерської продукції суттєво залежать від рівня добробуту населення та зростання його купівельної спроможності.

Встановлено, що перспективною стратегією для підприємства є збільшення обсягів реалізації продукції (підприємство сформуло для цього значний виробничий потенціал, продукція користується попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку). Для визначення перспективних з точки зору збільшення обсягів реалізації асортиментних груп використано матрицю Бостонської консалтингової групи BCG, результати заповнення якої дозволяють збалансувати товарний портфель підприємства.

Таблиця 2.8 – Визначення можливостей і загроз кондитерської галузі за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера

КС	Можливості й загрози	Можливі дії підприємства
Субститути	Ринок кондитерських виробів пропонує широкий асортимент продукції. Розвиток технологій дозволяє пропонувати нові продукти для багатьох сегментів. При цьому загроза появи субститутів не впливає на діяльність лідера галузі	Моніторинг ринку на предмет зміни в уподобаннях споживачів. Формування і розвиток у суспільстві культури споживання кондитерської продукції
Постачальники	Постачальники сировини (зокрема, какао-бобів) – африканські та екваторіальні країни третього світу, які дуже залежать від експорту. Велика проблема – залежність від імпортової сировини, ціна на яку зростає через дефіцит на світовому ринку та девальвацію національної грошової одиниці.	Збільшення виробництва сировини за рахунок впровадження сучасних технологій та розширення географії постачальників. Підвищення ефективності селекційної роботи. Вертикальна інтеграція, контроль якості сировини
Ринкова конкуренція	Вітчизняний кондитерський ринок – структурований ринок з високою конкуренцією. Основні вітчизняні гравці успішно випереджають іноземних виробників. Імпортна продукція зазвичай дорожча за вітчизняну, тому програє у конкурентній боротьбі за ціновим фактором; її не купують масово, радше як подарунок	Розширення виробництва й оновлення асортименту з урахуванням потреб конкретних ринків. Реалізація агресивної зовнішньоторговельної стратегії за умови перевищення попиту над пропозицією, або лідирування за витратами
Поява нових конкурентів	Внутрішній ринок досить насичений, тому вхід для нових конкурентів достатньо складний	Ретельне дослідження співвідношення попиту/пропозиція. Готовність до отримання невеликої норми прибутку. Використання нецінових методів конкуренції
Споживачі	Суттєвий вплив: підприємства мають враховувати волатильну купівельну спроможність, звички, вподобання та використовувати цю інформацію для адаптації асортиментної політики. Хоча споживач може мати улюблену марку, разом з тим перехід на нову не обтяжений додатковими витратами, оскільки на ринку представлений широкий асортимент у різних цінових сегментах	Обережне використання цінового фактору під час побудови стратегії конкуренції. Втручання держави у вирішення проблеми нераціонального споживання продукції через низькі доходи, що дозволить домогосподарствам брати участь у програмах державної допомоги

Вихідні дані для побудови матриці представлено у таблиці 2.9.

Основним конкурентом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що має порівняний потенціал, є підприємство ПрАТ «Монделіс Україна» - компанія створена в 1994 р шляхом реорганізації ДП «Шоколадна фабрика «Україна» зі зміною назви на ВАТ «Крафт Якобс Сушард Україна»; назву

«Монделіс Україна» підприємство отримало у 2013 р. Основна діяльність (Код КВЕД 10.82 – виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів) полягає у виробництві снєків (шоколаду, печива, бісквітів, жувальної гумки та льодяників). На підприємстві за міжнародними стандартами якості виробляється продукція під брендами Корона, Milka, Ведмедик «БАРНІ», Alpen Gold, Tusc, Oreo, Oreo Thin тощо.

Таблиця 2.9 – Вихідні дані для побудови матриці BCG

Найменування товарної позиції	Обсяг продажів, тис. грн		Обсяг продажів у конкурента ПрАТ «Монделіс Україна», тис. грн	Темп росту ринку	Відносна частка ринку
	2020	2021			
Шоколадні цукерки	23584	35674	44042	1,51	0,81
Мармелад	19745	27029	48267	1,37	0,56
Печиво	221569	422892	253229	1,91	1,67
Крекер	170668	224365	284007	1,31	0,79
Торти	203251	269325	240469	1,33	1,12

В компанії впроваджені вимоги міжнародних стандартів якості ISO 9001, 14001, OHSAS 18001, FDA, корпоративного стандарту QSMC. Система управління якості сертифікована на відповідність до міжнародного стандарту FSSC. Продукція бісквітного виробництва сертифікована відповідно до Halal та Kosher вимог.

Компанія здійснює дистрибуцію як власних продуктів, так і продуктів, вироблених іншими компаніями глобальної Mondelez International на ринку України. Також компанія експортує як деякі продукти, вироблені в Україні, та і за кордоном.

На рисунку 2.8 представлено матрицю, побудовану для товарного портфелю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

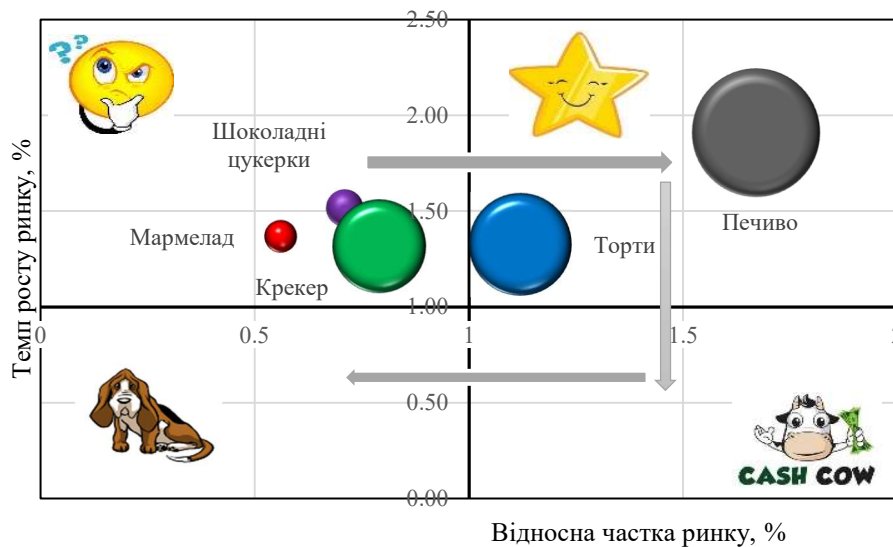


Рисунок 2.8 – Матриця BCG, що характеризує товарний портфель ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Наведені дані свідчать, що продуктивний портфель підприємства містить товари двох категорій: «Знаки питання» (характеризуються нестійким положенням на ринку та високими темпами зростання ринку) та «Зірки» (ринкові лідери, які характеризуються значною ринковою часткою та високими темпами зростання ринку). Портфель наразі є незбалансованим, оскільки він не містить товарів категорії «Дійні корови». Разом з тим виконується умова щодо наявності в асортименті значної частки товарів категорії «Зірки» (норматив – не менше 20-30%, фактично за результатами 2021 р – майже 71%) та «Знаки питання» (норматив – 15 – 20%, фактичні значення за 2021 р – 29%). До категорії «Знаки питання» потрапили 3 асортиментні групи: шоколадні цукерки, мармелад та крекер.

Ці товари користуються попитом, але наразі займають невелику частку в продажах. Швидкі темпи росту ринку роблять їх привабливими не лише для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», але й для конкурентів (реальних та потенційних). Підприємство наразі відчуває проблеми із високоліквідними активами: як показав аналіз, попри значну ринкову частку, здійснено суттєві інвестиції у розвиток виробничого потенціалу, що погіршало показники ліквідності та платоспроможності. Тому можливості щодо

інвестування у розвиток цих товарних позицій наразі є обмеженими. Разом з тим, в майбутньому вони можуть стати «Зірками» при належних інвестиціях та стимулюючих заходах. Потрібно оцінити перспективність таких інвестицій та їх своєчасність.

До категорії «Зірки» потрапили такі товари, як печиво та торти. Вони є лідерами продажів та приносять підприємству значні прибутки. За ними необхідно ретельно спостерігати, оскільки вони швидко можуть втратити позиції та перейти в іншу товарну групу. «Зірки» вимагають значних інвестицій у розвиток виробничих потужностей (результати аналізу дозволяють зробити висновок, що це питання вирішене та підприємство має незадіяний резерв виробничих потужностей); разом з тим вони також потребують збільшення коштів, спрямованих у формування оборотного капіталу. Ці товари є перспективними для інвестицій для переведення їх у категорію «Дійні корови». Їх перспективність полягає в тому, що вони самостійно спроможні вирішити проблему нестачі оборотних активів: значні готівкові надходження забезпечуються за рахунок зниження витрат, яке обумовлене великими масштабами виробництва та накопиченим виробничим досвідом.

Таким чином, на даному етапі перспективною можна вважати комбінацію двох маркетингових стратегій: підтримання конкурентних переваг (hold) – відстоювання ринкових позицій своїх стратегічних зон господарювання з метою збереження власної ринкової частки, та стратегію розвитку (build) – інтенсифікацію маркетингових зусиль з метою підвищення ринкової частки.

Як було показано у розділі 1 даної кваліфікаційної роботи вимірювання конкурентоспроможності підприємства передбачає порівняння результатів його діяльності з результатами основних конкурентів. Вище зазначалося, що основним конкурентом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є ПрАТ «Монделіс Україна». Також потужним конкурентом є АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

Акціонерне товариство «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» входить до Групи компаній Nestle – найбільшої компанії світу у сфері

виробництва продуктів харчування, яка діє на принципах раціонального харчування та здорового способу життя. До ГК входить більше 400 фабрик та промислових підприємств; вона представлена більше, ніж у 180 країнах світу. Тут працює 270 тис. співробітників. Асортимент компанії постійно розширюється і на сьогодні включає більше 200 тис. брендів.

АТ «ЛКФ «Світоч» пропонує як нові продукти, так і популярні серед споживачів бренди «Зоряне сяйво», «Артек», «Стожари», «Несквік», «Ромашка». Основним видом діяльності згідно КВЕД є 10.82 Виробництво какао, шоколаду, та цукрових кондитерських виробів. Компанія не володіє правами на торгові марки, виступає як виробник продукції на замовлення інших компаній Групи Nestle. Продукція виготовляється на замовлення ТОВ «Нестле Україна» для українських ринків. У 2021 р експорт продукції здійснювався до 13 країн світу (зокрема, до Румунії, Угорщини, Великої Британії, Польщі, Болгарії, ОАЕ, Молдови, Німеччини, Данії тощо). Постачальниками приблизно 38% сировини є українські підприємства (пакувальні матеріали, борошно, цукор, цукрова пудра, сухе молоко, кондитерські жири). Основними імпортерами сировини (кави та суміжних продуктів) є Швейцарія, Нідерланди, Іспанія, Туреччина, Швеція.

Для отримання зваженої оцінки конкурентоспроможності підприємства варто використовувати комплексні методи, зокрема такий, що заснований на ефективній системі оцінки показників конкуренції. Оцінюються чотири групи показників ефективної конкурентоспроможності підприємства. Результати оцінки за цим методом представлено у таблиці 2.10.

Оскільки до складу показника конкурентоспроможності включено параметри, що мають різну систему виміру та варіюють у дуже широкому діапазоні, то для приведення їх до співвимірюваного вигляду за допомогою методу кваліметрії їх перетворено на індекси та на їх підставі здійснено остаточні розрахунки показника конкурентоспроможності підприємства (таблиця 2.11).

Виконані розрахунки свідчать, що за комплексним показником конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» посідає друге місце, поступаючись ПрАТ «Монделіс Україна».

Таблиця 2.10 – Показники конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та основних його конкурентів

Показники	ПрАТ «Київська кондитерська фабрика "Рошен»	ПрАТ «Монделіс Україна»	АТ «ЛКФ "Світоч»
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства (ЕО) = $0,31*В+0,19*Ф+0,4*РП+0,1*Пп$			
Витратомісткість продукції (В)	0,88	0,86	0,90
Фондовіддача, тис. грн (Ф)	0,45	4,10	3,08
Рентабельність продукції, % (Рп)	2,99	5,96	3,06
Продуктивність праці (Пп)	879,86	8179,40	2695,14
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства (ЕО)	89,54	821,37	271,60
2. Фінансовий стан підприємства (ФП) = $0,29*Ка+0,2*Кп+0,36*Кл+0,15*Ко$			
Коефіцієнт фінансової автономії (Ка)	0,61	0,563	0,691
Коефіцієнт платоспроможності (Кп)	0,17	1,192	3,792
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	0,0004	0,155	0,018
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (Ко)	3,69	3,391	2,264
2. Фінансовий стан підприємства (ФП)	0,76	0,97	1,31
3. Ефективність організації збуту та просування товарів (ЕЗ) = $0,37*Рп+0,29*Кз+0,21*Км+0,14*Кп$			
Рентабельність продажу, % (Рп)	2,632	5,098	2,751
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (Кз)	0,0005	0,035	0,002
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (Км)	0,800	0,820	0,812
Коефіцієнт ефективності реклами та засобів збуту (Кр)	2,570	-0,222	1,313
3. Ефективність організації збуту та просування товарів (ЕЗ)	3,530	5,619	3,476
4. Конкурентоспроможність продукції (КТ)			
Якість продукції (КТ)	3	2	3
Конкурентоспроможність підприємства (ККО) = $0,15*ЕО+0,29*ФП+0,23*ЕЗ+0,33*КТ$			
Конкурентоспроможність підприємства (ККО)	15,45	125,44	42,91

Таблиця 2.11 – Розрахунок показника конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та його основних конкурентів

Показники	ПрАТ «Київська кондитерська фабрика "Рошен»	ПрАТ «Монделіс Україна»	АТ «ЛКФ "Світоч»
Витратомісткість продукції (В)	0,97	1	0,95
Фондовіддача, тис. грн (Ф)	0,73	1	0,75
Рентабельність продукції, % (Рп)	0,50	1	0,51
Продуктивність праці (Пп)	0,11	1	0,33
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства (ЕО)	0,65	1	0,68
Коефіцієнт фінансової автономії (Ка)	0,88	0,81	1
Коефіцієнт платоспроможності (Кп)	0,05	0,31	1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	0,002	1	0,119
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (Ко)	1	0,92	0,61
2. Фінансовий стан підприємства (ФП)	0,41	0,80	0,63
Рентабельність продажу, % (Рп)	0,516	1	0,540
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (Кз)	1	0,013	0,224
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (Км)	1	0,976	0,985
Коефіцієнт ефективності реклами та засобів збуту (Кр)	1	-0,086	0,511
3. Ефективність організації збуту та просування товарів (ЕЗ)	1,526	1,577	1,259
Якість продукції (КТ)	3	2	3
Конкурентоспроможність підприємства (ККО)	15,45	125,44	42,91

До ключових факторів успіху досліджуваного підприємства можна віднести ефективність використання оборотних коштів: підприємство раціонально використовує наявні активи, не формує надмірних запасів. Також на досліджуваному підприємстві ефективно організована збутова політика: не формуються надлишки готової продукції (враховуючи природу продукції підприємства – це можна розцінювати як раціональний напрям), що не відволікає кошти з обігу; підприємство має резерв виробничих потужностей (але

не надмірний), що дозволяє йому бути чутливим до умов оточуючого середовища: у разі формування сприятливих обставин є можливість без додаткових інвестицій в ОЗ збільшити обсяги виробництва.

Також в якості переваги варто відмітити ефективність реклами та засобів збуту: кожна гривня, яку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» інвестувала в рекламу та збут у 2021 р дозволила отримати додаткові 2,5 грн чистого прибутку.

Констатуємо, що за цією складовою обидва конкуренти значно поступилися досліджуваному підприємству: ПрАТ «Монделіс Україна» не лише не збільшило чистий прибуток, а навпаки, мало його скорочення, тому значення цього показника є від'ємним. АТ «ЛКФ «Світоч» мало збільшення чистого прибутку, але ефективність такого виду витрат виявилася у два рази нижчою.

За показником конкурентоспроможності продукції досліджуване підприємство не поступається конкурентам.

Найбільше ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» поступається конкурентам за такими показниками, як продуктивність праці (що суттєво погіршало таку складову конкурентоспроможності, як ефективність виробничої діяльності), ліквідність та платоспроможність (значне відставання за показником фінансового стану підприємства), рентабельність продажу.

Узагальнюючи варто зазначити, що перспективним напрямком підвищення конкурентоспроможності для підприємства є збільшення обсягів реалізації, раціоналізації асортименту у бік збільшення частки максимально рентабельної продукції, оптимізація витратної політики.

Системний контроль внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства сприяє збереженню та підвищенню рівня його конкурентоспроможності. Інструментом, який отримати системне уявлення про позицію підприємства в оточуючому середовищі, а також сформулювати рекомендації щодо траєкторії його розвитку є SWOT-аналіз, результати якого наведено на рисунку 2.9.

<p style="text-align: center;">ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ</p> <p>ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ</p>	<p style="text-align: center;">Strength</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відомість торгової марки 2. Відповідність продукції міжнародним стандартам якості і безпеки 3. Реалізація продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках 4. Налагоджена збутова мережа 5. Наявність власного логістичного центру 6. Репутація надійного партнера 7. Наявність вільних виробничих потужностей 8. Високий рівень конкурентоспроможності 	<p style="text-align: center;">Weakness</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень залежності від іноземних постачальників 2. Проблеми із фінансовою стійкістю підприємства 3. Високий тиск з боку конкурентів 4. Низький рівень рентабельності 5. Втрата гнучкості через високу частку вартості ОЗ в структурі активів 6. Низький рівень ліквідності та платоспроможності
<p style="text-align: center;">Opportunities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Використання інноваційних технологій 2. Зростання ринку кондитерських виробів 3. Вивільнення частки ринку через ухід іноземних товаровиробників 4. Державна підтримка 	<p style="text-align: center;">S&O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення обсягів реалізації з використанням нових технологій опанування ринку 2. Участь у державних програмах підтримки бізнесу 3. Раціоналізація структури асортименту з максимальною увагою на потреби споживачів 	<p style="text-align: center;">W&O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Удосконалення системи партнерських зв'язків, оптимізація структури постачальників 2. Акцент на посилення лояльності споживачів в процесі розробки стратегії розвитку 3. Аудит товарного асортименту, його оптимізація з урахуванням вимог часу (збільшення частки продукції, що має тривали термін придатності)
<p style="text-align: center;">Threats</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проблеми із логістикою внаслідок військової агресії 2. Зниження рівня життя населення 3. Збільшення відсоткових ставок по кредитах 	<p style="text-align: center;">S&T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стимулювання збуту, удосконалення системи просування у всіх каналах 2. Розширення мережі постачальників з метою пошуку резервів стримування зростання ціни на кінцеву продукцію 3. Заохочення розвитку співробітництва у секторі B2B 	<p style="text-align: center;">W&T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ускладнення експортної діяльності має компенсуватися за рахунок збільшення обсягів реалізації на внутрішньому ринку (скорочення імпорту) 2. Інтенсифікація використання сформованого потенціалу з метою скорочення залежності від зовнішніх джерел фінансування

Рисунок 2.9 - Зведена SWOT – матриця для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

До наведених вище рекомендації за результатами SWOT-аналізу варто додати доцільність удосконалення системи просування у всіх каналах, посилення комунікаційної взаємодії із оточуючим середовищем.

3 ПРОЄКТ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1 Формування стратегії розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Стратегія представляє собою процес розробки і впровадження у життя довгострокового плану розвитку підприємства на основі поставлених перспективних цілей, який забезпечить їх досягнення в умовах конкурентного зовнішнього середовища та оптимального використання ресурсів підприємства. Процес формування стратегії підприємства [24], рекомендований до впровадження на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлений на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Таким чином, стратегія розвитку, орієнтована на удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства, має враховувати поточний стан об'єкту управління, вплив оточуючого середовища, а також стратегічні цілі розвитку.

Воєнна агресія РФ проти України суттєво вплинула на ведення бізнесу, зокрема на функціонування вітчизняного ринку кондитерських виробів. Попри певні негативні тенденції, якими характеризується ринок продуктів харчування, кондитерські вироби серед споживачів користуються попитом (за березень-травень 2022 р попит на солодощі та кондитерські вироби на внутрішньому ринку збільшився на 1,2%). Вітчизняні виробники продовжують ведення бізнесу з урахуванням наявних ризиків, перетворюють ризики у можливості: за рахунок участі у державних та міждержавних програмах здійснюють технічне переозброєння та модернізацію обладнання, ребрендинг власної продукції, популяризують бренд України на світовому ринку. Статистика свідчить, що експорт кондитерської продукції, наприклад до США, у вересні 2022 р збільшився на 34,2% порівняно із серпнем.

Фінансові можливості споживачів скорочуються, що змушує їх економити, обмежувати себе у споживанні певних побутових речей, змінює структуру харчування. Значна частка доходів перетворюється на фінансову допомогу для потреб ЗСУ та населення, що постраждало внаслідок ведення бойових дій.

Динаміка індексу споживчих настроїв в Україні за період з березня 2021 р по березень 2023 р (див. рисунок 3.2) є позитивною: у березні 2023 р Індекс зріс на 4,6 пункти та наразі становить 91,2 пункти. Згідно із статистичними даними витрати на продукти харчування у бюджеті громадян країни становлять 58%. Варто зважати також на формування запасів харчів, зокрема за рахунок продуктів харчування із тривалим терміном зберігання. Солодощі та кондитерські вироби входять до цієї категорії. [26]

Таким чином, у перспективі можна очікувати подальше зростання кондитерської галузі, збільшення попиту на пропоновану продукцію.



Рисунок 3.2 – Динаміка Індексів споживчих настроїв в Україні [25]

Місія ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» сформульована у такий спосіб: «Ми станемо лідером у сфері виробництва і задоволення потреби населення в якісних продуктах харчування на ринку України». Відповідно в процесі подальшого розвитку доцільно орієнтуватися на збільшення ринкової частки, яку займає продукція підприємства, активно взаємодіяти із цільовою аудиторією з метою донесення меседжу щодо якісних характеристик продукції, що виготовляє підприємство.

Стратегічний аналіз, виконаний у розділі 2 даної кваліфікаційної роботи, дозволив встановити, що у своєму портфелі підприємство містить товари двох категорій: «Знаки питання» (шоколадні цукерки, мармелад та крекер) та «Зірки» (печиво та торти). Таким чином, розвиток підприємства, спрямований на підвищення його конкурентоспроможності, має бути забезпечений шляхом впровадження комбінованої стратегії, яка включає в себе такі складові, як: стратегію посилення позицій на ринку, стратегію розвитку (розширення) ринку, стратегію розроблення нового продукту, стратегію зворотної вертикальної

інтеграції, стратегію прямої вертикальної інтеграції, стратегію горизонтальної інтеграції. [27]

Завдяки такому комплексному підходу підприємство отримає можливість значно збільшити частку своєї продукції на вітчизняному ринку кондитерських виробів, збільшити обсяги експорту, знизити витрати, покращити імідж своєї продукції.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства дозволила встановити, що збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції – важливий напрямок підвищення рівня конкурентоспроможності, що позитивно вплине на витратомісткість, фондівіддачу та продуктивність праці.

Доцільним для збільшення обсягів реалізації вважаємо використання досвіду вітчизняних виробників солодощів. Наприклад, компанія «Лукас», яка ще з 2014 р вирізняється своєю проукраїнською позицією, провела ребрендинг та запустила флеш-моб «Ми з України!». Оформлення продукції здійснюється у синьо-жовтих кольорах, асортимент поповнився продуктами з патріотичними назвами («Віримо в Україну», «Байрактар», «Джавелін»). З кожного кілограму цукерок компанія перераховує на потреби забезпечення захисту країни 30 копійок.

Таким чином, розробляючи стратегію розвитку пропонуємо зосередитися на двох складових: оптимізація структури асортименту з урахуванням тренду на формування запасів харчових продуктів з тривалим терміном зберігання, та активну імплементацію проукраїнської складової до іміджу підприємства та товарів.

3.2 Збільшення обсягів реалізації продукції як перспективний напрямок підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Для збільшення обсягів реалізації, як було показано вище, необхідно використовувати сучасні засоби просування продукції, залучати до комунікації

якомога більшу кількість споживачів, що сприятиме підвищенню ефективності витрат на збут та дозволить не лише залучати нових клієнтів, але також вирішуватиме питання посилення лояльності вже існуючих клієнтів, що є важливим завданням для ринку FMCG.

Пропонуємо реалізувати акцію «Кошик печива для військових». Концепція акції полягає у такому: купуючи печиво виробництва ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», покупець реєструє код, який розміщений на упаковці печива, у своєму особистому кабінеті на офіційному сайті корпорації Roshen (див. рисунок 3.3). Підприємство бере на себе зобов'язання на безоплатній основі передати на потреби військових печиво власного виробництва в обсязі, який становитиме 2% від обсягів придбаного покупцями печива. Реєструючись в акції покупець на першому етапі бачить в своєму особистому кабінеті порожній кошик, який він має можливість наповнити на власний розсуд, здійснюючи покупки, візуалізуючи для себе підтримку та власний внесок у відновлення миру в Україні.

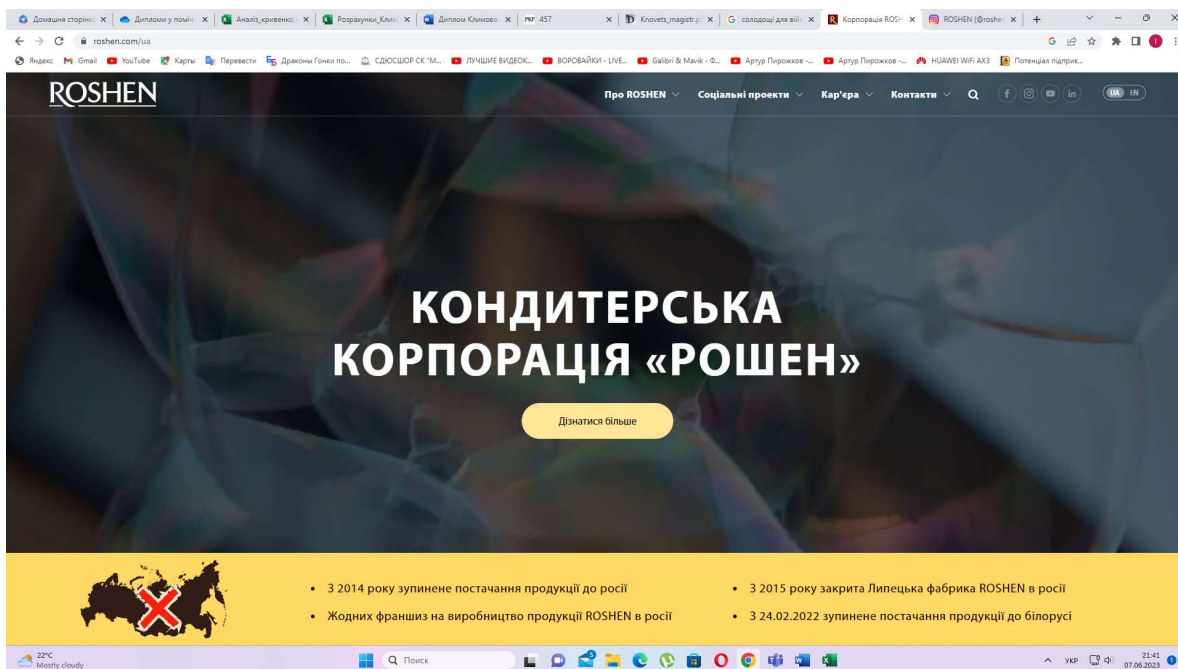


Рисунок 3.3 – Офіційна сторінка кондитерської корпорації «Рошен»

Особистий кабінет буде оздоблений вбудованим калькулятором, який через зареєстровані коди буде здійснювати підрахунок покупок, зроблених

споживачем. Після того, як накопичиться повна пачка відповідного печива, споживач побачить її віртуальний образ та отримає можливість покласти до віртуальної корзини. Після того, як кошик буде зібраний покупець отримає можливість розмістити на своїй аватарці у соціальних мережах фірмовий значок «Кошик печива Roshen для ЗСУ» (візуалізація мети, як приклад – досвід компанії Starbucks, наповнення горнятка зірочками, які покупець отримує за кожну здійснену покупку).

Також на офіційних сторінках корпорації у соціальних мережах публікуватимуться звіти про те, як кошики передають військовим. При цьому будуть робити активні посилання (за умови попередньо отриманої згоди на оприлюднення такого роду особистої інформації) на профілі тих покупців, хто долучився до акції.

Активна орієнтація в процесі просування на мережу, застосунки є виправданою, що підтверджує статистика, згідно із якою середньостатистичний користувач на мобільні застосунки витрачає приблизно 3 години на день; при цьому молодше покоління демонструє на 30% більшу залученість до неігрових застосунків.

На сьогодні акції, пов'язані із збором коштів є надзвичайно популярними. Також у супермаркетах часто розміщуються корзини/візочки, куди споживач може покласти відповідну допомогу. Участь у запропонованій акції має ряд переваг: споживач додатково не витрачає власні кошти на придбання реальної додаткової продукції (що є вагомими чинником, враховуючи встановлену на попередньому етапі проблему, пов'язану із скороченням купівельної спроможності). Він купує продукт, який є необхідним для нього. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» отримає можливість збільшувати обсяги виробництва та скорочувати витрати, що припадають на одиницю продукції за рахунок ефекту масштабу. До того ж компанія зможе підтримати зацікавленість споживачів у власній продукції, зверне на себе увагу потенційних споживачів, досягне позитивного соціального ефекту та отримає додаткове зростання репутаційного капіталу.

Для створення особистого кабінету та оздоблення його всіма необхідними складовими, які привертатимуть увагу та робитимуть процес взаємодії інтуїтивно зрозумілим, необхідно сформувати відповідну команду, яка включатиме таких фахівців: дизайнера (створення макета та складання його опису), програміста (технічна підтримка функціонування особистого кабінету, його інтеграція із сторінками корпорації у соціальних мережах), пакувальника (створення прототипу кабінету, допомога у його подальшому функціонуванні, розвитку). Команда працюватиме віддалено. Витрати скрадатимуться з вартості виконаних робіт, тому з урахуванням середньої вартості таких робіт на ринку можемо оцінити їх у 78 900 грн.

Сама акція також потребує просування. Для цього пропонуємо використати найбільш дієві засоби маркетингових комунікацій:

- SEO – просування (комплекс дій із зовнішньої і внутрішньої оптимізації, необхідний для покращення позицій ресурсу через підвищення його видимості для цільової аудиторії в Інтернет). Цей засіб передбачає здійснення аналізу сайтів-конкурентів, створення семантичного ядра тощо;

- Контекстна реклама – один з найбільш популярних видів реклами в Інтернет: з урахуванням запитів, які раніше користувач формулював у пошукових системах, у браузері з'являються рекламні оголошення, що відповідають такій тематиці. Така реклама менш нав'язлива, а тому зазвичай до неї формується більш лояльне ставлення;

- SMM – просування у соціальних мережах (зокрема, Facebook, Instagram).

З урахуванням потреб підприємства витрати на зазначені маркетингові комунікації протягом року складатимуть:

$$11\,400 \times 12 = 136\,800 \text{ грн.}$$

Практика реалізації подібних акцій дозволяє зробити прогноз, що підприємство зможе додатково реалізувати 17% своєї продукції. Таким чином, прогнозний обсяг реалізації печива становитиме:

$$Q_{\text{п}} = Q_{\text{ф}} + \Delta Q = 23\,012 \times (1 + 0,17) = 26\,924 \text{ т}$$

Тоді планова виручка становитиме:

$$BP_{\Pi} = Q_{\Pi} \times p = 26\,924 \times 18,4 = 494\,784 \text{ тис. грн}$$

Для розрахунку нових витрат ($ТС_{\Pi}$), з якими пов'язане збільшення обсягів виробництва, сукупні витрати необхідно розділити на умовно-постійні (FC , для реалізації даного заходу в частині операційних ці витрати лишаються незмінними, оскільки, як показав попередній аналіз підприємство має резерв незадіяних потужностей, але вони збільшуються на обсяг витрат, пов'язаних із маркетинговими комунікаціями) та змінні (vc , залежать від обсягів виробництва та реалізації). Обсяг виробництва необхідно збільшити на ту частину (2%), яка на безоплатній основі буде передаватися на потреби військових:

$$ТС_{\Pi} = 115\,809 + 78,9 + 136,8 + (26\,924 + 538) \times 11,167 = 422\,706 \text{ тис. грн}$$

3.3 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих рішень з підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

У таблиці 3.1 представлено результати оцінки впливу, який запропоновані заходи мають на основні показники діяльності підприємства.

Реалізація запропонованих заходів щодо збільшення обсягів реалізації печива враховуватиме тенденції, що склалися на ринку: готовність кукувати більше кондитерських продуктів тривалого терміну зберігання для формування продуктових запасів, інтеграція населення навколо ідеї допомоги військовим на тлі скорочення купівельного попиту. Збільшення обсягів досягатиметься за рахунок посилення інформативного впливу на споживача, використання сучасних маркетингових засобів комунікації, підвищення рівня лояльності до ТМ. В комплексі ці заходи матимуть позитивний вплив на конкурентоспроможність підприємства, зокрема на таку її складову, як ефективність виробництва (відповідно до наведеного механізму розрахунку, див. таблиці 2.10 та 2.11 ця складова враховує такі показники, як витратомісткість, продуктивність, рентабельність, фондоддача та продуктивність).

Таблиця 3.1 - Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів з підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Найменування показника	Значення показників		Темп приросту	
	фактичне	планове	+/-	%
Обсяг реалізації, т	41686	46137	4451	10,7
Обсяг реалізації, тис. грн.	979286	1051178	71892	7,34
Продуктивність праці, т	37,45	41,45	4	10,68
Продуктивність праці, тис. грн/особа	879,86	944,45	65	7,34
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	863265	913181	49916	5,78
Витратомісткість продукції, грн/грн	0,88	0,87	-0,01	-1,45
Фондовіддача, грн/грн	0,45	0,48	0,03	7,34
Фондомісткість, грн/грн	2,21	2,06	-0,15	-6,84
Валовий прибуток, тис. грн..	116021	137997	21976	18,94
Чистий прибуток, тис. грн	25779	28099	2320	9
Рентабельність виробництва, %	13,44	15,11	1,67	
Рентабельність продукції, %	2,99	3,08	0,09	
Рентабельність реалізації, %	2,63	2,67	0,04	
Рентабельність основних засобів, %	1,19	1,30	0,11	

Результати, представлені у таблиці 3.1 свідчать, що впровадження оновленої стратегії розвитку (складова – стратегія посилення позицій на ринку) ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» дозволить збільшити обсяг реалізації на 4 451 т або на 10,7% (при цьому обсяг реалізації асортиментної групи «печиво» збільшиться на 19%, з яких 2 % - обсяг продукції, яку планується передавати в якості безоплатної допомоги для забезпечення реалізації умов запланованої акції).

Збільшення обсягів реалізації у натуральному вимірі дозволить підприємству отримати додатково 71 892 тис. грн (+7,34%) чистого доходу. При цьому недоотримана економічна вигода становитиме 353 068 тис. грн (25%). Разом з тим це компенсується посиленням іміджу підприємства.

Реалізація запропонованого заходу не передбачає збільшення середньої чисельності працівників. За рахунок збільшення обсягів реалізації у натуральному та вартісному вимірах констатуємо збільшення продуктивності

праці на 4 т (+10,68 %) та на 65 тис. грн на особу (+7,34%) відповідно. Отримання такого ефекту характеризує підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Собівартість реалізованої продукції в результаті збільшення обсягів виробництва та реалізації зростає на 49 916 тис. грн (+5,78%). Разом з тим, оскільки темпи приросту собівартості є нижчими за темпи приросту чистого доходу та обсягів реалізації, то в цілому констатуємо підвищення ефективності витратної політики. Такий висновок підтверджує динаміка показника витратомісткості: до впровадження запропонованих заходів кожна гривня, отримана в результаті реалізації продукції, містила в собі 0,88 грн операційних витрат. Збільшення обсягів реалізації призводить до скорочення даного показника на 0,01 грн (-1,45%). Цей ефект досягається за рахунок структури витрат підприємства: збільшення обсягів реалізації дозволяє отримати економію на умовно-постійних витрат, що компенсує частину втраченої вигоди.

Констатуємо підвищення ефективності використання основних засобів підприємства: динаміка показника фондівдачі та зворотного до нього показника фондомісткості свідчить, що в результаті впровадження запропонованих заходів відбувається скорочення частки витрат на ОЗ в структурі чистого доходу та збільшення грошового потоку, який основними засобами генерується. За базових умов кожна інвестована в ОЗ гривня створювала 0,45 грн чистого доходу, після впровадження заходів – 0,48 грн (+0,03 або 7,34%). На етапі аналізу було показано, що підприємством сформований значний виробничий потенціал, який повною мірою не використовується.

Ефект від впровадження запропонованих заходів проявлятиметься у збільшенні валового прибутку (ефект від виробничої діяльності) та чистого прибутку (загальний організаційний ефект). Валовий прибуток збільшується на 21 976 тис. грн (+18,94%), чистий – на 2 320 тис. грн (+9%).

Відмічаємо зростання показників ефективності. Рентабельність виробництва (віддача від кожної грошової одиниці задіяної у виробничому

процесі) збільшується на 1,67%, рентабельність продукції – на 0,09%, рентабельність реалізації – на 0,04% і рентабельність основних засобів – на 0,11%.

Таким чином, динаміка розрахованих показників дозволяє зробити загальний висновок про доцільність реалізації запропонованих заходів, які забезпечують ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» можливість отримати не лише економічний ефект, але й суттєво поліпшити імідж та зміцнити репутаційний капітал, тобто підвищити рівень власної конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційні роботі бакалавра поставлене та вирішене актуальне завдання з теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Одержані результати дозволяють зробити такі висновки.

Узагальнено теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Встановлено, що конкуренція – невід’ємна складова ринкового типу відносин – може проявлятися на трьох рівнях: мікро, мезо та макро. Таким чином, удосконалення управління конкурентоспроможністю – актуальне завдання для менеджменту сучасного підприємства. Показано, що конкурентоспроможність підприємства – комплексна та багатогранна категорія, яка відображає сукупність порівняльних переваг у різних сферах (економічній, технологічній, кадровій, товарній, ринковій тощо), поєднання яких формує для підприємства більш стійкі позиції на певному ринку у відповідний період часу у порівнянні з визначеними конкурентами; конкурентоспроможність забезпечується завдяки ефективному використанню виробничого, маркетингового, фінансового, науково-технічного, інноваційного, кадрового, майнового потенціалу, а також завдяки гнучкому пристосуванню до змін середовища функціонування, а часто – завдяки випередженню цих змін. Доведено, що система діагностики конкурентоспроможності має будуватися з урахуванням таких принципів, як комплексність, системність, об’єктивність, динамічність, безперервність, оптимальність. Для об’єктивної оцінки конкурентоспроможності рекомендується використання комплексу методів, які включають кількісні, якісні, матричні, індексні, графічні, такі, що характеризують ринкові позиції, рівень менеджменту, фінансово-економічну діяльність, стратегічні та тактичні. Показано, що управління конкурентоспроможністю – стратегічний процес, який включає розробку

системи стратегій, спрямованих на формування конкурентних переваг, забезпечення конкурентоспроможності та вибір стратегічної поведінки.

Проаналізовано підприємницьку діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» - підприємство, що входить до складу корпорації Roshen, яка об'єднала одні з найстаріших кондитерських фабрик України, Литви та Угорщини. Основними видами діяльності підприємства згідно КВЕД є 10.82, 10.72 та 10.71. Показано, що підприємство виготовляє широкий асортимент продукції, який включає близько 100 найменувань кондитерських виробів, які можуть бути об'єднані у 5 асортиментних груп; найбільша питома вага (55,2%) припадає на печиво. За результатами динаміки ТЕП встановлено, що протягом 2019 – 2021 рр. обсяг виробництва та реалізації у натуральному та вартісному вимірах збільшився на 68,65% та 108,32% відповідно, що свідчить про виважену збутову (за рахунок збільшення обсягів реалізації у натуральному вимірі підприємство додатково заробило 110 557 тис. грн, +21% чистого доходу) та асортиментну (за рахунок цінового фактору дохід збільшився на 398 635 тис. грн, +78%) політику підприємства. Виявлено випереджаюче зростання собівартості порівняно із доходом, що призвело до збільшення показника витратомісткості, що призвело до негативної динаміки показника рентабельності виробництва. Встановлено, що підприємство активно нарощує свій виробничий потенціал: вартість ОЗ протягом періоду подвоїлася (+1 785 092 тис. грн, або + 205,69%) з випереджаючим зростанням залишкової вартості, що свідчить про інтенсивно оновлення, модифікацію ОЗ, що використовуються. Показано, що впродовж 2019 – 2021 рр. здійснювало активну кадрову політику: виявлено збільшення середньооблікової чисельності працівників на 316 осіб (+39,65%). При цьому скорочення показників продуктивності та фондівіддачі свідчить про наявність частки сформованого потенціалу, що не використовується.

Оцінено ефективність управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». В результаті аналізу фінансово-господарської діяльності виявлено нестабільну динаміку показників ділової активності (зниження ефективності використання активів, підвищення

оборотності запасів, уповільнення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості), проблеми із ліквідністю та платоспроможністю та фінансовою стійкістю (попри той факт, що підприємство не має достатньо фінансових ресурсів для фінансування не лише частини оборотних, але й частково необоротних активів, разом з тим має невисокий рівень концентрації позикового капіталу, а тому його діяльність обтяжена високими фінансовими ризиками і у довгостроковій перспективі воно може втратити фінансову стійкість), наміри власників щодо збільшення рівня виробничого потенціалу, що потребує активізації збутової політики для забезпечення прийняттого рівня використання сформованого потенціалу (динаміка показників, що характеризує майновий стан підприємства), низький рівень рентабельності на тлі її позитивної динаміки. Показано, що частка Корпорації Roshen на вітчизняному кондитерському ринку становить 25%. Виконано конкурентний аналіз з використанням моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, а також систематизовано результати внутрішнього та зовнішнього аналізу у вигляді зведеної SWOT – матриці. Продуктовий портфель підприємства проаналізовано з використанням матриці BCG, здійснено розподіл асортиментних груп за відповідними категоріями, оцінено оптимальність продуктового портфеля. Основними конкурентами є ПрАТ «Монделіс Україна» та АТ «ЛКФ «Світоч». Оцінено конкурентну позицію підприємства з використанням методу, заснованого на ефективній системі оцінки показників конкуренції. Встановлено, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» посідає з поміж конкурентів 2 місце. До КФУ досліджуваного підприємства можна віднести ефективність використання оборотних коштів та ефективно організовану збутову політику. Встановлено, що перспективним напрямком підвищення конкурентоспроможності для підприємства є збільшення обсягів реалізації, раціоналізації асортименту у бік збільшення частки максимально рентабельної продукції, оптимізація витратної політики.

Обґрунтовано управлінські рішення щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». З урахуванням результатів аналізу запропоновано реалізувати комплексну

стратегію розвитку підприємства, яка ґрунтуватиметься на трендах, які на сьогодні сформовані в галузі. Встановлено, що попри воєнний стан експорт кондитерської продукції, наприклад до США, у вересні 2022 р збільшився на 34,2% порівняно із серпнем. Вітчизняні виробники продовжують ведення бізнесу з урахуванням наявних ризиків, перетворюють ризики у можливості: за рахунок участі у державних та міждержавних програмах здійснюють технічне переозброєння та модернізацію обладнання, ребрендинг власної продукції, популяризують бренд України на світовому ринку. Фінансові можливості споживачів скорочуються, що змушує їх економити, обмежувати себе у споживанні певних побутових речей, змінює структуру харчування. Значна частка доходів перетворюється на фінансову допомогу для потреб ЗСУ та населення, що постраждало внаслідок ведення бойових дій. Згідно із статистичними даними витрати на продукти харчування у бюджеті громадян країни становлять 58%. Варто зважати також на формування запасів харчів, зокрема за рахунок продуктів харчування із тривалим терміном зберігання. Оцінка конкурентоспроможності підприємства дозволила встановити, що збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції – важливий напрямок підвищення рівня конкурентоспроможності, що позитивно вплине на витратомісткість, фондівіддачу та продуктивність праці.

Запропоновано реалізувати акцію «Кошик печива для військових», що сприятиме залученню нових споживачів та підвищення лояльності існуючих за рахунок гуртування навколо національної ідеї. Концепція акції полягає у такому: купуючи печиво виробництва ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», покупець допомагає підприємству виробляти продукцію, яка передаватиметься на потреби військових (2% від придбаних споживачами продуктів буде передано на вільній основі). Споживач має можливість впливати на асортимент продукції, яка буде передаватися. Акція враховує скорочення купівельної спроможності населення: коштом споживача фінансується придбання продукції для особистого споживання, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» отримує можливість передавати допомогу за рахунок скорочення питомих витрат

внаслідок дії ефекту масштабу. Для заохочення споживачів до участі в акції також планується використання досвіду іноземних компаній щодо доцільності візуалізації процесу досягнення поставленої мети (ці можливості враховані в особистому кабінеті, де споживач реєструватиме здійснені покупки). Обґрунтовано економічну доцільність реалізації запропонованих заходів: валовий прибуток збільшується на 18,94%, чистий – на 9%, рентабельність виробництва зростає на 1,67%, рентабельність реалізації – на 0,04%.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Samofatova V., Bova T. Problems and prospects of development of confectionery industry enterprises in Ukraine// Food Industry Economics. 2021. Vol.13, Issue 3. P. 56 - 63. [doi: 10.15673/fie.v13i3.2132](https://doi.org/10.15673/fie.v13i3.2132).

2. Українці назвали частку витрат на різні продукти харчування. Електронний ресурс: РБК-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/ukrainsy-nazvali-dolyu-rashodov-razlichnye-1621603694.html> (дата звернення: 01.05.2023).

3. Ринок кондитерської продукції: тренди та успішні рішення. Тези з виступу Pro-Consulting на конференції «Кондитерський бізнес 2022». Pro-Consulting: Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг. Електронний ресурс. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-konditerskoj-produkcii-trendy-i-uspeshnye-resheniya-tezisy-s-vystupleniya-pro-consulting-na-konferencii-konditerskij-biznes-2022> (дата звернення: 01.05.2023).

4. Непочатенко О.О., Пташник С.А., Мельник К.М. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2016.№ 12. С. 33 – 41.

5. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика / Монографія / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

6. Партута Т.О., Фесенко Т.В. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 12. С. 91-96.

7. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. *Інтелект XXI*. 2017. № 1. С. 66 – 71.

8. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: [монографія] / О.І. Драган. – К.:ДАКККіМ, 2006. 160 с.

9. Міненко С.І. Діагностика конкурентоспроможності в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету*

- сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 200. С. 209-217.
Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg_2019_200_24
10. Шапурова О.О. Методи оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. *Вісник ХДУ. Серія: Економічні науки*. 2018. № 31. С. 152 – 155.
Режим доступу: <https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/390>
11. Ткаченко А.М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4(95). С. 14 – 21.
12. Колмакова О.М., Андріянова О.А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 5.1 (57.1). С. 37 – 41.
13. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки. Серія: Економічні науки*. 2017. № 1(54). С. 111 – 118.
14. Фіщук Б.П., Жевега В.П., Войтенко О.І. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2012. № 4 (70). Том 2. С. 206 – 211.
15. Терещенко І.О., Білецька Д.І. Конкурентні стратегії управління підприємством. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 82 – 87.
16. Кошелупов І.Ф. Система конкурентних стратегій підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2009. № 36. С. 90 – 96.
17. Дергачова В.В., Мельник В.О. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102731> (дата звернення: 13.05.2023)
18. Мандич О.В. Стратегії забезпечення конкурентного розвитку підприємств: від моделей теорії до умов практики. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 23 (1). С. 108 – 111. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23%281%29_25

19. Кондитерська корпорація «Рошен». Офіційний сайт. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.roshen.com/ua> (дата звернення: 12.05.2023).

20. Статут ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», затверджений позачерговими загальними зборами акціонерів (протокол б/н від 30 липня 2019 р.). Електронний ресурс. Режим доступу: <http://kcf.roshen.com/> (дата звернення: 12.05.2023)

21. Михайленко, О. В. Аналіз стану основних засобів підприємств харчової промисловості. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 32. С. 403-407. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/30282> (дата звернення: 13.05.2023)

22. Глухова С.В., Аянот К.Ю. Загальні напрямки розвитку ринку кондитерських виробів в Україні. *Вісник НТУ «ХПИ». Серія: Економічні науки*. 2018. № 37 (1313). С. 12 – 16.

23. Бочко О. Ю., Балик У. О., Карпій О. П. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 264-273. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/12649> (дата звернення: 20.05.2023).

24. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 118 – 126.

25. Тарановський Ю. Індекс споживчих настроїв зростає. Очікування українців щодо інфляції та курсу гривні поліпшився. *Forbes*. 24.04.2023. URL: <https://forbes.ua/news/indeks-spozhyvchikh-nastroiv-zrostaе-ochikuvannya-ukraintsiv-shchodo-inflyatsii-ta-kursu-grivni-polipshilisya-24042023-13257> (дата звернення: 07.06.2023).

26. Смачило Л., Химич І. Функціонування ринку кондитерських виробів в умовах війни. *Вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 16. Ч. 1. С. 130 – 134.

27. Артеменко А.І., Книш Н.М. Особливості стратегічного маркетингу на підприємствах харчової галузі України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. № 4(55). С. 105 – 108.

Відгук
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра
студентки групи 073-19-2
Климової Юлії Миколаївни

на тему «Обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства (за матеріалами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»)»

1) Актуальність теми: сучасний бізнес має пристосовуватися до нових умов господарювання, обтяжених всіма викликами, пов'язаними із воєнною агресією, від якої потерпає наша країна. Разом з тим, забезпечення населення якісними продуктами харчування – важлива мобілізаційна задача. В процесі формування асортиментної політики для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності виробники мають враховувати тенденції, якими характеризується споживчий попит, зокрема скорочення купівельної спроможності, зміни у структурі споживання, збільшення частки продуктів, що мають тривалий термін зберігання. Такий підхід є продуктивним у напрямку посилення власної конкурентної позиції.

2) Климова Юлія Миколаївна показала достатньо високий рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю негрубих помилок або описок. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження: методів теоретичного узагальнення та критичного аналізу, економіко-статистичного, економічного, фінансового, стратегічного аналізу, кореляційно-регресійні методи.

3) Бакалавр проявила уміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.

4) Студентка виявила достатньо високий рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера з незначними хибами.

5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація, здатність робити висновки та формулювати пропозиції.

6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.

7) Климова Ю.М. показала високий рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, високий рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; високий рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «добре».

Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано дві вимоги)

Науковий керівник дипломної роботи
к.е.н., доц. кафедри
менеджменту

О.Г. Грошелева

Рецензія
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавр
студентки групи 073-19-2
Климової Юлії Миколаївни

на тему «Обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства (за матеріалами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»)»

Актуальність постановки і розроблення завдань Дослідження питань підвищення конкурентоспроможності підприємства – актуальне завдання як у науковій, так і у практичній площині. Ринкова економіка – система, для якої конкуренція є природньо властивою. Вона є двигуном, який змушує суб'єктів господарювання шукати нові шляхи для підвищення ефективності використання своїх обмежених ресурсів. Перспективним напрямком у цьому процесі є посилення комунікації із оточуючим середовищем, врахування тенденцій, що сформовані на ринку. Ринок FMCG – висококонкурентний ринок, тому тут для виробника підвищення рівня конкурентоспроможності, що створює підґрунтя для довгострокової ефективності, має вирішуватися постійно та з використанням сучасних методів та підходів.

Обґрунтованість висновків і пропозицій Теоретичною основою проведеного дослідження є 27 джерел, на які зроблено посилання у роботі. Висновки, що наведені у дипломній роботі, достатньо обґрунтовані проведеними розрахунками, отриманим економічним ефектом.

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики Климова Юлія Миколаївна брала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його Бакалавр показала високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформлювати його згідно з чинними методичними рекомендаціями

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення При проведенні дослідження теоретичних основ теми, що розробляється, орієнтуватися також на закордонні, зокрема – англомовні, видання

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК: рекомендовано.

(Місце роботи та посада рецензента)

(підпис)

(ініціали)