

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Іванової Олександрі Олегівни

академічної групи 073-20-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Формування конкурентних переваг підприємства на засадах соціальної відповідальності та корпоративної культури (за матеріалами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»)

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

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець

В.Я.

(підпис)

« 20 » травня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студентці Івановій О.О. академічної групи 073-20-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Формування конкурентних переваг підприємства на засадах соціальної відповідальності та корпоративної культури (за матеріалами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. № 474-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретико-методичні засади формування конкурентних переваг підприємства	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз ефективності управління підприємством та його конкурентних переваг	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Рекомендаційний	Формування конкурентних переваг підприємства на засадах соціальної відповідальності та корпоративної культури	11.06.2024 р.– 20.06.2024 р.

Завдання видано

Трифонов О.В.

(підпис керівника)

Дата видачі «20» травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «21» червня 2024 року

Прийнято до виконання

Іванова О.О.

(підпис студента)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства та його конкурентних переваг	6
1.2 Соціальна відповідальність та її вплив на конкурентоспроможність підприємства	10
1.3 Корпоративна культура як чинник формування конкурентних переваг підприємства	16
2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	23
2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Київської кондитерської фабрика «Рошен»	23
2.2 Оцінка факторів конкурентоспроможності	32
2.3 Аналіз показників господарської діяльності	44
2.4 Аналіз факторів соціальної відповідальності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	53
3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	58
3.1 Обґрунтування етапів розробки Кодексу корпоративної поведінки	58
3.2 Розробка Кодексу корпоративної поведінки	61
3.3 Розробка заходів в сфері соціальної відповідальності	68
ВИСНОВКИ	73
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	76
Додаток	

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасному економічному середовищі забезпечення підприємствами конкурентних переваг є основою їхнього тривалого та ефективного функціонування. Разом з тим, коли економічні та технологічні резерви підтримки. Але можливості конкурувати з огляду тільки на економічні чи технологічні чинники стає дедалі складніше, оскільки споживачі все більше уваги приділяють соціальним та екологічним аспектам і доволі часто роблять вибір на користь тих виробників, яким вдалося сформувати відповідний імідж. Тому кваліфікаційна робота, присвячена виявленню ролі цінностей та етичних норм, соціально відповідальної поведінки компаній в забезпеченні їхніх конкурентних переваг є актуальною.

Сутність конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємств, соціальної відповідальності та корпоративної культури, підходи до їхнього оцінювання та підтримки представлені в наукових працях таких зарубіжних і вітчизняних учених, як М. Мартиненко, І. Ігнат'єва, Г. Чайка, Т. Говорушко, Г. Сілакова, Я. Радевич-Винницький.

Зовнішні оточення створює усе нові виклики для українських виробників кондитерської продукції, подолати котрі тільки за рахунок удосконалення технологій, розширення асортименту чи підвищення якості продукції вже неможливо. У боротьбі за споживачів акценти переносяться на зміцнення репутації та іміджу підприємств як соціально відповідальних бізнес-структур, які зосереджують свою увагу і на соціальних, і на екологічних питаннях. Тому вирішення завдання формування конкурентних переваг ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» пов'язано з розвитком корпоративної культури та формуванню іміджу компанії як соціально відповідального підприємства, що й обумовлює актуальність теми даної кваліфікаційної роботи, визначає її мету та завдання, що вирішуються задля її досягнення.

Мета роботи – теоретико-методичне обґрунтування та розробка

управлінських рішень щодо формування конкурентних переваг підприємства на засадах соціальної відповідальності та корпоративної культури.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі поставлені та вирішені такі завдання:

– вивчити наукові погляди на зміст понять «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність», «соціальна відповідальність», «корпоративна культура» та виявити їхній взаємозв'язок;

– провести аналіз ефективності управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за основними показниками господарської діяльності та виявити конкурентні переваги підприємства на підставі оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції;

– обґрунтувати етапи розробки Кодексу корпоративної поведінки та розробити його з урахуванням особливостей підприємства та середовища його господарювання;

– запропонувати заходи в сфері соціальної відповідальності підприємства, оцінити їхню ефективність та вплив на конкурентні переваги.

Об'єкт дослідження – процес управління діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства на засадах соціальної відповідальності та корпоративної культури.

Методи дослідження, що використовувалися для вирішення поставлених завдань, такі: теоретичного узагальнення, систематизації, синтезу та аналізу, економічного аналізу, метод експертних оцінок, розрахункові методи оцінки ефективності управлінських рішень.

Практична значимість роботи характеризується можливістю впровадження розробленого Кодексу корпоративної поведінки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» як елемента його корпоративної та заходів в сфері соціальної відповідальності для підвищення економічної ефективності діяльності підприємства, а також інших підприємств кондитерської галузі.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства та його конкурентних переваг

У сучасних умовах глобалізації та посиленої конкуренції на світовому ринку, здатність національних підприємств формувати та підтримувати конкурентні переваги, що забезпечує їхню конкурентоспроможність, є ключовим фактором для ефективного економічного розвитку окремих підприємств та країни в цілому. Конкурентоспроможність дає можливість зміцнювати національну економіку, створювати робочі місця і підвищувати рівень життя громадян.

Досліджуючи сутність поняття «конкуренція», розглянемо Закон України «Про захист економічної конкуренції» [1], що пояснює термін «економічна конкуренція (конкуренція)» як конкуренцію між суб'єктами господарювання, яка полягає в прагненні здобути переваги над іншими завдяки власним досягненням. Це створює умови, за яких споживачі та підприємства можуть вибирати між різними продавцями та покупцями, і жоден окремий суб'єкт господарювання не має можливості диктувати умови обігу товарів на ринку.

Кузьмін О.Є. визначає сутність категорії «конкурентоспроможність» як «сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів» [2, с. 102].

Ковальов Б.Л. та Кулакова С.Ю. зазначають, що «у сучасному розумінні конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно управляти власними ресурсами та використовувати їх разом з

позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Це досягається завдяки наявності конкурентних переваг, які підприємство має в усіх аспектах управління своєю діяльністю» [3].

На конкурентоспроможність підприємства впливають декілька чинників, що зображені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства [3]

Також Ковальов Б.Л. та Кулакова С.Ю. вважають, що «одним із ключових напрямків для підвищення конкурентоспроможності є інновації. Україна активно сприяє розвитку науково-технічного потенціалу, стимулює дослідження та розробки, сприяє впровадженню нових технологій у виробництво. Такі заходи сприяють підвищенню якості продукції, покращенню ефективності і зниженню витрат» [3]. Зазначені автори також вважають, що значну роль відіграє розвиток людського капіталу, оскільки формуванню конкурентних переваг підприємств сприяє підвищення кваліфікації працівників, розвиток системи освіти, зокрема бізнес-освіти, професійної підготовки та підтримки підприємництва.

Конкурентоспроможність є ключовим елементом соціально-економічного розвитку України, адже вона сприяє розширенню виробництва та експорту товарів і послуг, що позитивно впливає на зовнішньоекономічний баланс країни, а також вона має вплив на рівень життя громадян, адже

конкурентоспроможні розвинені підприємства забезпечують робочі місця.

Визначившись з факторами, що впливають на конкурентоспроможність, доцільно розглянути стратегічні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства завдяки формуванню та підтримці певних конкурентних переваг.

Манзелла Дж., відомий американський спікер та міжнародний оглядач глобального бізнесу, торговельної політики та економічних тенденцій, виділив п'ять важливих стратегій конкурентоспроможності підприємств [4]:

1. Зосередження на ключових компетенціях дозволяє підприємству ефективніше зосередитися на своєму основному продукті, делегуючи другорядні функції іншим компаніям.

2. Залучення та утримання висококваліфікованих працівників, здатних критично мислити та працювати з складними технологіями, є необхідним. Підприємствам варто створювати привабливі умови праці, інвестувати в навчальні програми, підвищувати кваліфікацію персоналу та співпрацювати з місцевими університетами та коледжами.

3. Максимальна орієнтація на клієнта: підприємства повинні більше фокусуватися на задоволенні змінних потреб і бажань покупців.

4. Зменшення витрат: підприємства повинні вдосконалювати процеси та оптимізувати роботу, сприяючи кращій комунікації та координації між відділами. Це дозволить передати економію споживачам, забезпечуючи конкурентну перевагу.

5. Вихід на зовнішній ринок через експорт або інвестиції: у багатьох випадках створення стратегічних альянсів і партнерств є ефективною стратегією для розуміння специфічних потреб ринку та демографічних тенденцій, що розкривають смаки та звички споживачів.

У статті зазначено, що «... підприємствам можна запропонувати такі практико орієнтовані стратегії для підвищення конкурентоспроможності: знати все про свого споживача, постійно додавати цінність до товару, інвестувати інновації та технології, навчати команду, бути відкритим для

спілкування, вміти визначати обов'язки, мати за пріоритет стратегічне партнерство Будь-які підприємства в умовах глобальної конкуренції, рецесії, новітніх тенденцій в НТП та потребах і очікуваннях споживачів, видозмінюють, удосконалюють або кардинально змінюють стратегію своєї діяльності, щоб утримати чи збільшити свої позиції на ринку» [5]. Різновиди існуючих стратегій відображено на рисунку 1.2.

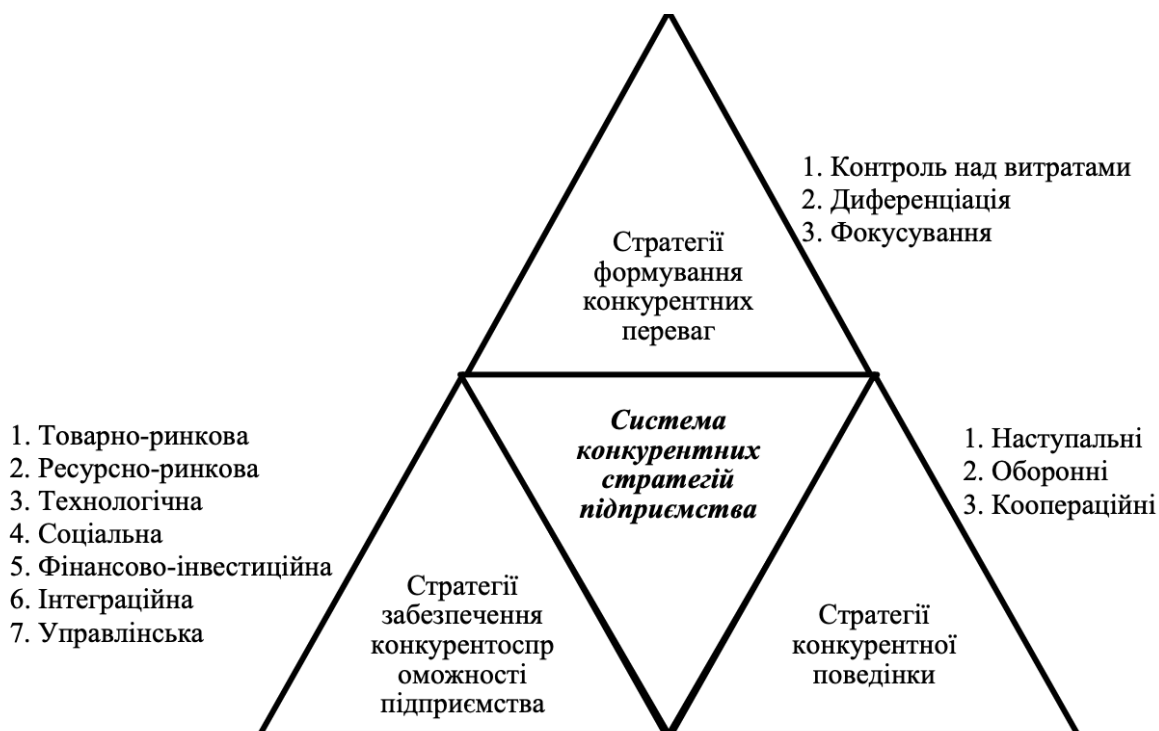


Рисунок 1.2 – Система конкурентних стратегій підприємства [6]

Отже, у сучасних умовах глобалізації підприємства мають постійно удосконалювати свої процеси, інвестувати в технології та навчати персонал, а також орієнтуватися на потреби клієнтів, щоб зберігати та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Лише ті підприємства, які здатні ефективно використовувати свої ключові компетенції, мінімізувати витрати та швидко адаптуватися до зовнішніх викликів, можуть забезпечити успішний розвиток на внутрішньому та зовнішньому ринках.

1.2 Соціальна відповідальність та її вплив на конкурентоспроможність підприємства

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є важливим аспектом сучасного бізнесу, який охоплює широкий спектр діяльності та ініціатив, спрямованих на забезпечення сталого розвитку суспільства та навколишнього середовища. У світлі зростаючих глобальних викликів, таких як зміна клімату, соціальна нерівність та економічні кризи, КСВ стає невід'ємною частиною стратегічного управління будь-якої прогресивної компанії.

Державна служба України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва [7] зазначає, що в найбільш економічно розвинених країнах світу наразі набула популярності концепція «корпоративної соціальної відповідальності» (КСВ). Вона передбачає, що компанії добровільно інтегрують соціальні та екологічні питання у свою комерційну діяльність і взаємодію із заінтересованими сторонами. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) передусім означає відповідальність осіб, які приймають бізнес-рішення, за тих, на кого ці рішення безпосередньо або опосередковано впливають.

Шутаєва О.О. [8] стверджує, що однією з ключових складових КСВ є соціальна відповідальність. Вона передбачає концепцію, яка заохочує компанії враховувати інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив своєї діяльності на споживачів, стейкхолдерів, працівників, громади та навколишнє середовище у всіх аспектах своєї роботи. Соціальна відповідальність бізнесу означає відповідальне ставлення до своїх продуктів або послуг, споживачів, працівників та партнерів, а також гармонійну взаємодію та постійний діалог із суспільством, участь у вирішенні актуальних соціальних проблем.

Як зазначають Касич А.О. та Стояненко В.О. [9], застосування концепції соціальної відповідальності на рівні підприємства спрямоване на встановлення якісного взаємозв'язку з цільовими групами, які впливають на розвиток

компанії. Репутація як відповідального підприємства приносить соціальне визнання, що сприяє збільшенню продажів та стабільності у довгостроковій перспективі. Імідж соціально відповідальної компанії робить її привабливим для роботодавців, сприяє поліпшенню внутрішньокорпоративних відносин та зменшенню плинності кадрів, що веде до підвищення ефективності праці. Отже, управління соціальною відповідальністю стає важливим у контексті підвищення ефективності використання персоналу підприємства та забезпечує конкурентні переваги підприємствам.

Поняття «соціальна відповідальність» виявляється складним і передбачає необхідність створення досить непростих процедур ефективного управління. Тому, на початкових етапах доцільно чітко розрізняти внутрішню та зовнішню соціальну відповідальність, на чому також наголошують Касич А.О. та Стояненко В.О. [9], а також визначати набір необхідних управлінських інструментів для їхнього формування. Складові внутрішньої та зовнішньої соціальної відповідальності бізнесу наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Складові внутрішньої та зовнішньої соціальної відповідальності бізнесу [9]

Внутрішня соціальна відповідальності бізнесу	Зовнішня соціальна відповідальності бізнесу
Безпека праці та якість умов праці	Спонсорство і благодійність
Стабільність заробітної плати	Сприяння охороні навколишнього середовища
Розвиток людських ресурсів через навчальні програми та програми підготовки та підвищення кваліфікації	Взаємодія з місцевими співтовариствами і органами влади
Додаткове медичне і соціальне страхування	Готовність допомагати в кризових ситуаціях
Надання допомоги працівникам у важких життєвих ситуаціях	Відповідальність перед споживачами товарів і послуг

У статті [10] зазначено, що для оцінки ефективності реалізації політики соціальної відповідальності бізнесу розроблено систему показників, за якими здійснюються моніторинг і контроль соціальної діяльності компанії. Їх можна розподілити на три групи, розглянуті у таблиці 1.2. В першу групу входять всі показники, пов'язані з працівниками, у другу групу – з охороною довкілля, а в

третю – поведінка компанії на ринку.

Таблиця 1.2 – Групування показників соціальної відповідальності (складено автором на основі [10])

Група	Показники соціальної відповідальності
Перша група (працівники)	Умови праці порівняно із середньогалузевими, оплата праці, виплати премії, плинність кадрів, проведені тренінги та результати навчання, відпрацьовані понаднормові години, структура робочої сили в гендерному та віковому розрізі, кількість робітників-інвалідів, кількість інцидентів на робочому місці, оцінка працівниками своєї компанії
Друга група (охорона довкілля)	Вплив та витрати на навколишнє середовище, використання вторинної сировини, споживання енергії та енергоефективність, утилізація відходів, кількість штрафних санкцій за невиконання екологічних нормативів
Третя група (поведінка компанії на ринку)	Рекламації покупців, скарги на недоброчесну рекламу, штрафні санкції антимонопольного комітету, надання споживачам кращого сервісу тощо

Розглянувши концепцію, форми та основні аспекти соціальної відповідальності, необхідно дослідити, як соціальна відповідальність впливає на конкурентоспроможність.

Бержанір А.Л. пише, що «в умовах сучасної ринкової економіки одним із ефективних механізмів зростання рівня інвестиційної привабливості та забезпечення конкурентоспроможності підприємства є впровадження принципів соціальної відповідальності бізнесу. У західних країнах у середині ХХ ст. почалося домінування тенденції розуміння значущості впливу соціальних питань на розвиток економічної діяльності підприємства і тому соціальній відповідальності велика увага приділялась як у компаніях, фірмах, корпораціях, так і у суспільстві і на рівні держави» [11].

«Соціально відповідальна діяльність бізнесу може розвиватися повною мірою лише на базі його прибуткового функціонування і високої конкурентоспроможності та має надавати відчутний ефект у коротко- або середньостроковій перспективі. Неконкурентоспроможний і збитковий бізнес не матиме стимулів і можливостей вкладати ресурси в розвиток людського капіталу і навколишнього середовища. Відтак, поняття соціальної

відповідальності бізнесу нерозривне з поняттям відповідальності держави перед бізнесом за створення умов для зміцнення конкурентоспроможності національних компаній» [12].

Вирішуючи соціальні проблеми, компанії здатні збільшувати свій прибуток, адже підвищення рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості підприємств безпосередньо впливає на їхню конкурентоспроможність. Ключовим елементом створення інноваційного бізнесу є врахування різних соціальних потреб як окремих працівників, так і суспільства в цілому, з особливим акцентом на потреби окремих регіонів.

Здобуття підприємствами фінансово-економічних та соціальних досягнень можливе лише за умови переходу від окремих ініціатив до системного впровадження принципів соціальної відповідальності. У сучасних умовах успішна конкуренція передбачає не лише досягнення великих прибутків та інноваційного зростання за допомогою технологій, але й нарощування соціального і людського капіталу, здобуття довіри суспільства тощо.

Також Бержанір А.Л. підкреслює, що «менеджерам потрібно враховувати той факт, що на початкових етапах реалізації соціальної відповідальності підприємства збільшуються соціальні витрати, а керівництво і персонал відволікаються від виконання прямих (виробничих) функцій. Усе це призводить до підвищення загальних витрат і, відповідно, безпосередньо відображається на конкурентоспроможності бізнесу. Однак на перспективу ефект застосування соціально відповідальної політики стає доволі значущим, бо такий бізнес виходить на позиції, які дозволяють йому випереджати конкурентів і займати лідируючі позиції на національному ринку.

Зараз вкрай важливий перегляд поглядів владних структур у напрямку сприяння становленню інституту соціальної відповідальності бізнесу із врахуванням інституційних особливостей розвитку підприємництва у нашій країні. Розвиток інституту соціальної відповідальності бізнесу має спиратися на загальноприйняті у світовій практиці цивілізовані принципи та правила

ведення бізнесу, які дозволять забезпечити соціальну спрямованість економічної системи суспільства на мікро-, мезо- та макрорівнях» [11].

Як стверджують Кирчата І.М. та Шершенюк О.М., «суть соціальної відповідальності полягає у відповідальному ставленні підприємств та організацій до своїх дій та впливу на суспільство та довкілля. Це відображається в різних аспектах діяльності, включаючи стосунки зі співробітниками, взаємодію зі спільнотою, дотримання етичних стандартів та екологічну політику. Соціальна відповідальність сприяє покращенню якості життя співтовариства, збереженню природних ресурсів і створенню стабільного економічного середовища. У сучасному світі, де споживачі стають все більш обізнаними та вимогливими, соціальна відповідальність стає ключовим фактором успіху для бізнесу, сприяючи його конкурентоспроможності і позитивному іміджу» [13]. Основні аспекти соціальної відповідальності як категорії подано на рисунку 1.3.

Касич А.О. та Стояненко В.О. пишуть [9], що у зв'язку з розвитком великого бізнесу найпопулярнішою в Європі стала змішана модель корпоративної соціальної відповідальності. Вона орієнтує бізнес на три сфери прояву соціальної ініціативи, такі як зайнятість, економіка та охорона довкілля. В Японії і Південній Кореї широко використовуються окремі елементи моделі «бізнес відповідає за все», згідно з якою бізнес надає житло, заохочує створення сімейних династій, забезпечує навчання і підвищення кваліфікації фахівців за рахунок підприємств тощо.

Вищезгадані автори також зазначають [9], що узагальнено концепцію корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на рівні підприємства можна спостерігати у різних проявах, оскільки її розглядають як основний принцип діяльності для власників та вищого керівництва, як засіб залучення зацікавлених сторін або партнерства, корпоративну етику, напрямок діяльності, спрямований на розвиток, форму звітності та інше. Тому, все більше підприємств проявляють інтерес до впровадження КСВ, і цей інтерес продовжує зростати.

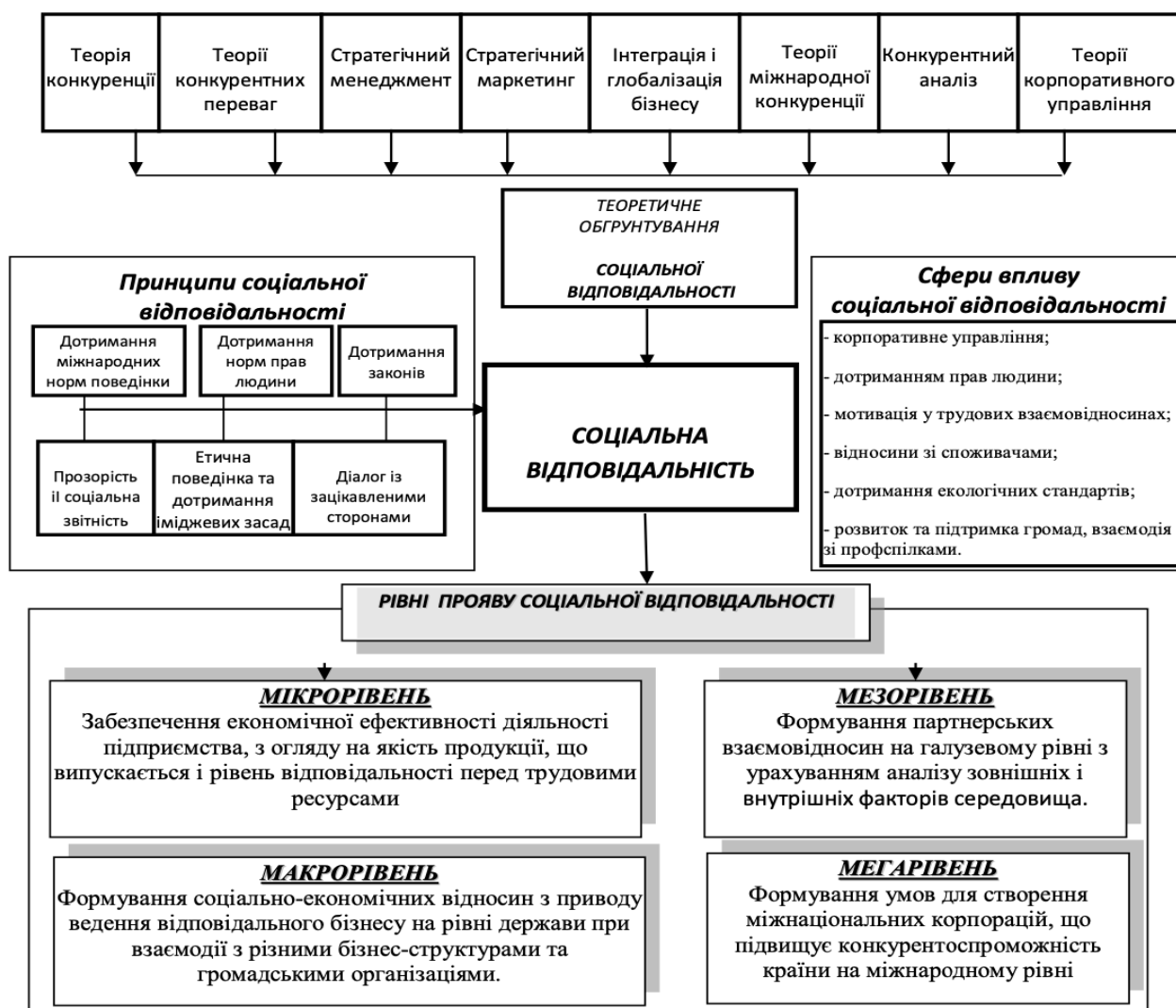


Рисунок 1.3 – Основні аспекти соціальної відповідальності як категорії [13]

Впровадження концепції соціальної відповідальності українськими підприємствами є не лише засобом забезпечення соціального захисту громадян та подолання кризових ситуацій у сферах економіки та соціального благополуччя. Це також важливо для створення позитивного іміджу українського бізнесу загалом, а також окремих компаній. Для підприємств саме соціальна відповідальність відкриває перспективи для покращення їхньої репутації в очах громадськості як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. Підтримка соціальних ініціатив українських підприємств допомагатиме покращити конкурентоспроможність самого бізнесу, а також зміцнити позиції країни в цілому на міжнародній економічній арені. Розвиток

соціальної відповідальності українських підприємств сприяє їхній інтеграції в глобальну бізнес-спільноту, що надає значний вклад у підвищення їхнього престижу.

Таким чином, застосування принципів соціальної відповідальності стає необхідною складовою розвитку ринкових відносин, ефективним інструментом формування позитивного іміджу підприємств та невід'ємною умовою їхньої успішної діяльності на світових ринках. Відповідно, активна діяльність підприємств у сфері соціальної відповідальності сприяє підвищенню їхньої фінансової стійкості, розширює інвестиційні можливості і сприяє укладанню вигідних угод. Соціально спрямована підприємницька діяльність підвищує конкурентоспроможність продукції, зменшує ризики і забезпечує переваги на ринку капіталу, підвищує конкурентоспроможність на ринку праці як роботодавця з позитивним іміджем.

1.3 Корпоративна культура як чинник формування конкурентних переваг підприємства

Громко Л. підкреслює [14], що тлумачення поняття «корпоративна культура» часто зводиться до переліку її складових: цінностей, вірувань, принципів, думок, ритуалів тощо. Щоб зрозуміти сутність будь-якого предмета чи явища, недостатньо просто перелічити його складові. Тому, щоб уникнути надмірного деталювання, важливо виділити ключову складову. На її думку, цією визначальною складовою, яка формує внутрішній «стрижень» корпоративної культури, є система цінностей, прийнятих на підприємстві.

Непересічною формуванні корпоративної культури є роль керівника або власника підприємства та його найближчого оточення. Громко Л. зазначає, що «цілі та цінності, що розділяють вище керівництво організації, є тим початковим вихідним матеріалом, на основі якого здійснюється формування корпоративної культури. Оскільки будь-яке підприємство не є ізольованим, керівництво змушене при формуванні корпоративної культури враховувати не лише власні

цілі і цінності, а й вимоги, що ставить ринок і суспільство в цілому до діяльності об'єкта господарювання. Від того, як повно будуть враховані ці вимоги, залежить те, наскільки організація виявиться конкурентоспроможною і успішною» [14].

На рисунку 1.4 подані чинники, що впливають на формування корпоративної культури.

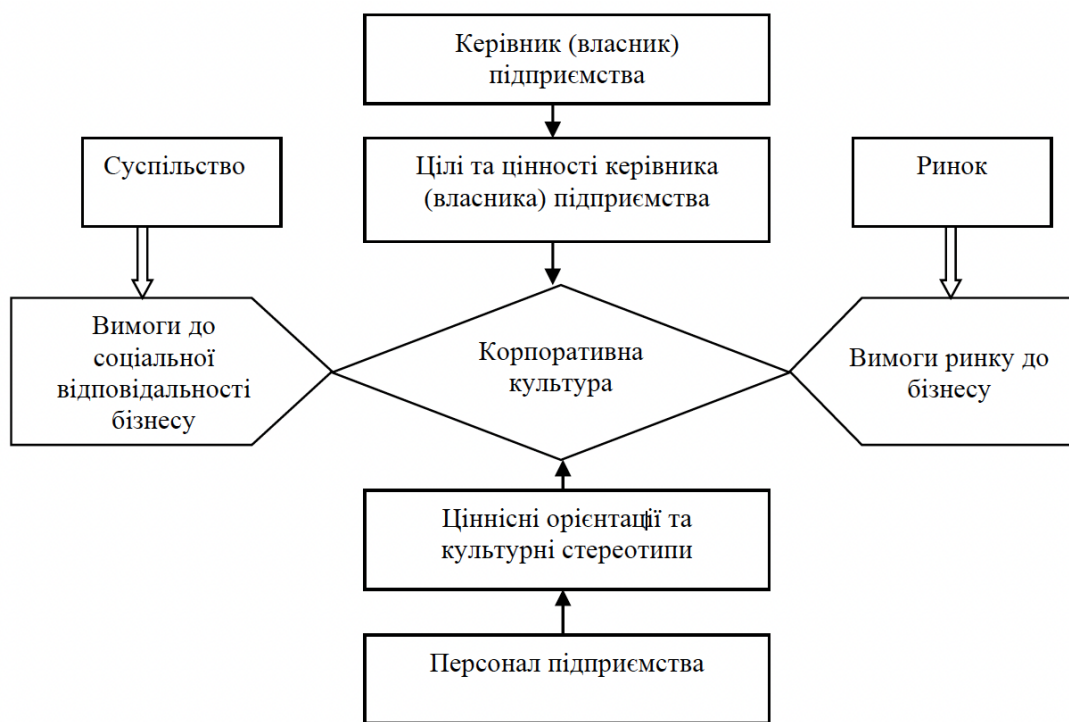


Рисунок 1.4 – Чинники, що впливають на формування корпоративної культури [14]

Також важливо звернути увагу на інструменти, що забезпечують ефективне функціонування корпоративної культури. Одним із таких ключових інструментів є Кодекс корпоративної культури. Наявність чітко сформульованого кодексу є критично важливою для будь-якого підприємства, оскільки він структурує та конкретизує цінності, принципи та норми поведінки, прийняті в компанії.

Сутність корпоративного кодексу, як зазначає Харчишина О.В., впливає із загального змісту категорії «корпоративна норма» і полягає у такому [15]:

- 1) він регулює типові ситуації і взаємовідносини, які мають місце на

даному підприємстві відповідно до специфіки його діяльності;

2) корпоративний кодекс має багаторазове використання протягом терміну його існування;

3) норми корпоративного кодексу мають однаковий не персоніфікований характер, тобто одночасно застосовуються до усіх осіб, які працюють на підприємстві і займають відповідні посади;

4) норми корпоративного кодексу є обов'язковими для усіх членів організації, але розповсюджуються тільки на них (не можуть бути застосовані для не членів організації);

5) виконання корпоративного кодексу забезпечується певними внутрішніми заходами і механізмами, в тому числі негативною моральною і матеріальною мотивацією, виключенням особи із членів організації (звільнення).

Також Харчишина О.В. [15] стверджує, що корпоративний кодекс є важливим інструментом для формування організаційної культури, оскільки він дозволяє чітко закріпити внутрішні норми і принципи, встановлює рамки повноважень і відповідальності як для працівників, так і для керівництва організації. У розвинених країнах ці кодекси активно впроваджуються, щоб забезпечити ефективне функціонування підприємств і зміцнення корпоративного управління.

Вишнеvsька О.М. та Куліш Г.С. зазначають у своїй статті, що «в українському бізнес-середовищі набуває все більшого поширення розуміння важливості етичних і соціально відповідальних взаємовідносин та ділової практики для забезпечення стабільності і довготривалої прибутковості компаній» [16]. Авторки виділяють такі чинники, що зумовлюють зростання уваги до етичних питань середовищі бізнесу [16]:

1) розширення міжнародного співробітництва є неможливим без вдосконалення етичних норм управління і господарської діяльності;

2) формування корпоративної культури і розвиток соціальної відповідальності є не модною тенденцією, а вимогою часу, засобом

забезпечення виживання підприємства в зовнішньому середовищі.»

Як стверджує Чайка Г.Л., «в структурі корпоративного кодексу розрізняють дві змістові частини: ідеологічну та нормативну. Ідеологічна частина має загальний характер, в ній висвітлюються відомості про місію, основні цілі, принципи діяльності компанії, подається короткий огляд історії підприємства, очікування роботодавця щодо працівника, а також подається короткий опис політики підприємства. Головною метою ідеологічної частини є виклад етичних засад діяльності підприємства, формування певного позитивного іміджу підприємства в уяві потенційних користувачів корпоративного кодексу» [17].

Нормативна частина містить в собі два розділи [17]:

- 1) зобов'язання організації щодо внутрішнього середовища;
- 2) зовнішні зобов'язання.

У першому із зазначених розділів, як наголошує Чайка Г.Л., «...викладається інформація про вимоги і зобов'язання щодо працівників (правила поведінки, зовнішній вигляд, навчання і розвиток персоналу, оплата праці, гарантії та компенсації), правила внутрішніх комунікацій, ритуали і традиція підприємства, правила безпеки, відповідальність за порушення корпоративного кодексу. В другому розділі описуються зобов'язання підприємства перед споживачами, навколишнім середовищем, суспільством» [17].

На рисунку 1.5 зображена загальна структура корпоративного кодексу.

Розробка корпоративних правил не є самоціллю, адже, як підкреслює Харчишина О.В., важливо «... створити життєздатний документ, який буде враховувати усі реалії та особливості діяльності підприємства, документ, який зможе в доступній формі дати відповідь на питання усіх зацікавлених сторін. Тільки в такому випадку корпоративний кодекс буде реально працювати на підвищення ефективності і формування корпоративної культури організації» [15].

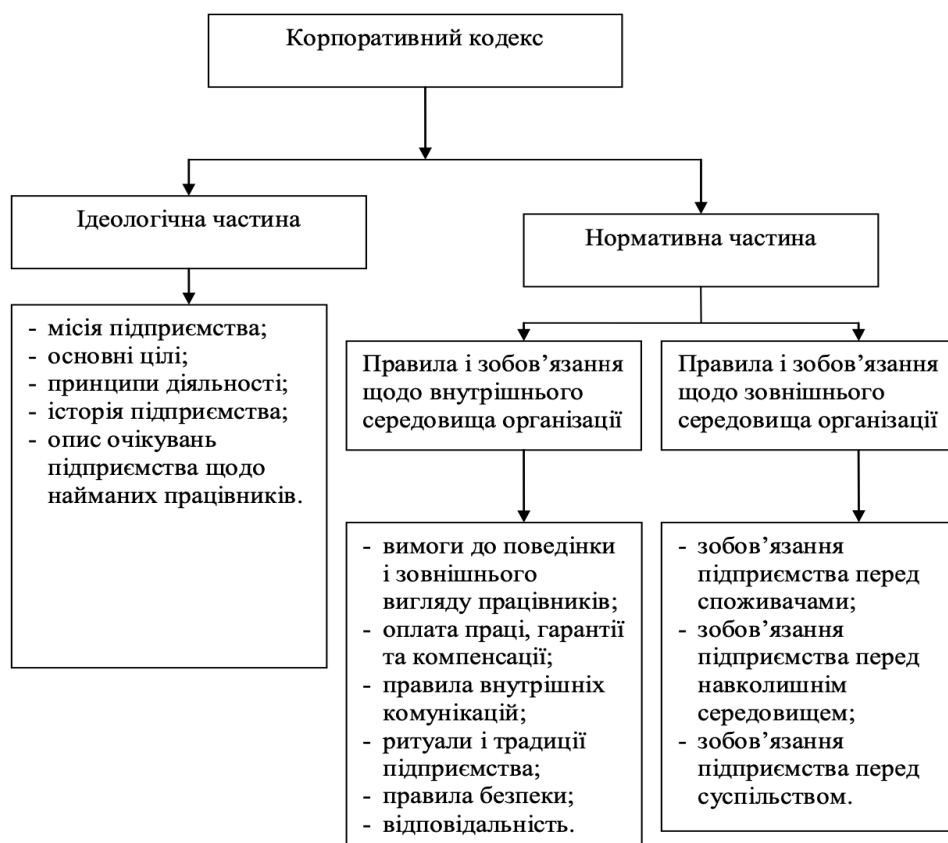


Рисунок 1.5 – Загальна структура корпоративного кодексу [15]

Отже переваги і недоліки різних варіантів розробки корпоративного кодексу описані в таблиці 1.3.

Часто зацікавлені сторони мають суперечливі вимоги. Наприклад, може виникати конфлікт інтересів між компанією та споживачем: чи допустимий продаж товару, який не відповідає заявленій якості (недобросовісна реклама)? Компанія прагне максимально вигідно представити свій товар і залучити клієнтів, що сприяє її процвітанню. Водночас, споживач зацікавлений у максимально об'єктивній інформації про споживчі якості товару, оскільки його інтерес – бути повністю поінформованим.

Радевич-Винницький Я. зазначає: «не всі проблеми мають моральний аспект. Наприклад, питання, чи варто впроваджувати якийсь новий продукт в Європі перш, ніж в США, не має моральної складової. А питання про різні критерії якості (або різні норми інформаційної відкритості про якість товару) для продукції однієї фірми, що експортується в США і країни третього світу,

вже зачіпає моральні норми» [18].

Таблиця 1.3 – Переваги і недоліки різних варіантів розробки корпоративного кодексу [15]

Розробка корпоративного кодексу фахівцями підприємства (служба управління персоналом)	Розробка корпоративного кодексу залученими зовнішніми консультантами
Переваги	
Глибоке знання особливостей діяльності підприємства, його історії, факторів зовнішнього і внутрішнього середовища	Наявність хорошого досвіду розробки корпоративних кодексів, кодекс може бути складений у різних обсягах і стилях відповідно до умов замовлення
Недоліки	
Як правило, досвід складання кодексів є недостатнім. Високою є вірогідність розробки занадто формалізованого кодексу	Відсутність знань про особливості діяльності підприємства. Високою є вірогідність складання кодексу, який буде бездоганний за формою і змістом, але не буде враховувати усі фактори внутрішнього середовища підприємства

Кодекс корпоративної етики – це нормативний текст із ділової корпоративної етики, один із засобів регулювання поведінки працівників у сфері їхньої діяльності, де учасники комунікації встановлюють і розвивають ділові відносини на основі зафіксованих етичних норм» [18]. Отже кодекс корпоративної етики можна теоретично прирівняти до кодексу корпоративної поведінки. Підсумовуючи, можна дійти висновку, що завданням впровадження кодексу корпоративної поведінки є встановлення пріоритетів щодо цільових груп з урахуванням необхідності узгодження їхніх інтересів.

Чайка Г.Л. [19] стверджує, що Кодекс корпоративної поведінки може виконувати три основні функції, які наведені в таблиці 1.4.

Отже, підбиваючи підсумки, можемо зазначити, що створення корпоративного кодексу є ключовою умовою для розвитку прогресивної та єдиної корпоративної культури, оскільки він у концентрованій формі визначає принципи, цілі, місію та норми діяльності підприємства.

Таблиця 1.4 – Основні функції Кодексу корпоративної поведінки [19]

Функції	Сутність
1. Репутаційна функція	Формування довіри до компанії з боку референтних зовнішніх груп (опис політик, традиційно закріплених в міжнародній практиці по відношенню до клієнтів, постачальників, підрядчиків тощо). Таким чином, кодекс, будучи інструментом корпоративного PR-менеджменту, підвищує інвестиційну привабливість компанії. Наявність у компанії кодексу корпоративної етики стає загальносвітовим стандартом ведення бізнесу
2. Управлінська функція	Регламентація поведінки в складних етичних ситуаціях. Підвищення ефективності діяльності співробітників здійснюється шляхом: - регламентації пріоритетів у взаємодії зі значущими зовнішніми групами; - визначення порядку прийняття рішень в складних етичних ситуаціях; - вказівки на неприйнятні форми поведінки
3. Функція розвитку корпоративної культури	Розвиток корпоративної культури. Кодекс може трансливати цінності компанії всім співробітникам, орієнтувати співробітників на єдині корпоративні цілі і тим самим підвищувати корпоративну ідентичність

Без належного кодексу корпоративної поведінки неможливо сформувати позитивне сприйняття підприємства як внутрішньою, так і зовнішньою аудиторією, а також передати важливу інформацію про цінності та етичні принципи організації всім зацікавленим сторонам.

Підсумовуючи, важливо зазначити, що кодекс корпоративної поведінки має віддзеркалювати основні складові соціальної відповідальності. Формуванню кодексу корпоративної поведінки та розробці заходів з соціальної відповідальності підприємства. Що сприятимуть формуванню конкурентних переваг підприємства, присвячено розділ 3 даної роботи.

2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Київської кондитерської фабрика «Рошен»

Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» входить до складу корпорації ROSHEN та функціонує відповідно до законодавства України та власного статуту, самостійно встановлює систему управління та штатний розклад з директором на чолі.

Як зазначено на офіційному сайті підприємства, «до складу Корпорації входять українські фабрики (Київська, Кременчуцька, Бориспільська та два виробничі майданчики у Вінниці), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), Vonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина), а також Вінницький молочний завод, який забезпечує фабрики натуральною високоякісною молочною сировиною» [20].

Зараз на Київській кондитерській фабриці працює близько 800 осіб, а її продуктивність сягає 100 тон продукції на добу.

На ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», як і на всіх підприємствах корпорації ROSHEN, діють система управління якістю, заснована згідно з вимогами ISO 9001:2008 та система управління безпечністю харчових продуктів, що відповідає вимогам стандарту ISO 22000:2005, що підтверджується відповідними сертифікатами. Отже, фабрика та її продукція сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування. Контроль за дотриманням вищезазначених вимог здійснюється завдяки обладнанню для моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень. Крім того, удосконаленням технології виготовлення продукції та запуском у виробництво високоякісних

кондитерських виробів займаються спеціалісти, які пройшли навчання у спеціалізованих іноземних центрах.

Кондитерські вироби ROSHEN, як підкреслюється на офіційному сайті корпорації [20], виготовляються за найсучаснішими технологіями з дотримання рецептури та з використанням виключно високоякісної сировини та матеріалів, що забезпечує їм переваги на ринку кондитерських виробів як в Україні, так і за кордоном.

На сайті [21] зазначено, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є одним з найдавніших підприємств Києва, яке пройшло три етапи перейменування. У 1886 р. купець Валентин Єфімов заснував «Деміївську парову фабрику шоколаду і цукерок» на хуторі Деміївка, що розташовувався неподалік від Деміївського цукрорафінадного заводу у тодішньому передмісті Києва. Спочатку на фабриці працювало 200 робітників в невеликому приміщенні, працюючи по 10 годин на день. Обсяг виробництва становив близько 200 тон на рік і поступово зростав. Асортимент продукції включав шоколад, драже, цукерки, карамель, мармелад, пастилу, варення, пряники, чайне печиво та інші солодощі. Більш детально етапи розвитку підприємства наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Історія створення та розвитку ПрАТ «Київська фабрика «Рошен»

Рік	Події та проекти
1	2
1886	Заснування купцем Валентином Єфімовим «Деміївська парова фабрика шоколаду і цукерок» на хуторі Деміївка (тодішнє передмістя Києва)
1897	Заснування купцем Валентином Єфімовим спільно з партнерами акціонерного товариства з капіталом 300 тис. карбованців
1901	Відсторонення акціонерами В. Єфімова від керівництва справами
1913	Представлення експозицій фабрики на виставках в Європі
1923	Переіменування фабрики на честь Карла Маркса
1930	Проведення модернізації цехів задля збільшення обсягів виробництва до 7 тис. тон
1940	Нарощування обсягів виробництва до 33 тис. тон
1944	Реконструкція за проектом Дніпрохарчопрому
1956	Запуск у виробництво «Київського торту», який став одним із символів Києва
1966	Нагородження фабрики орденом Трудового Червоного Прапора

Кінець таблиці 2.1

1	2
1987	Забезпечення загального обсягу кондитерських виробів 52,3 тис. т на рік, з яких 52,2% призначені для споживачів м. Київ
1996	Приватизація фабрики (з усіма майновими та авторськими правами на рецептури) та входження ЗАТ «Київська кондитерська фабрика ім. Карла Маркса» до складу корпорації «Рошен»
2009	Переіменування ЗАТ «Київська кондитерська фабрика ім. Карла Маркса» відповідно до рішення загальних зборів акціонерів у ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
2014	Розробка комплексного проєкту реконструкції й благоустрою території фабрики
2018	Переіменування фабрики на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
2019	Розгортання новорічного містечка Roshen Winter Village з ковзанкою, фудкортом та новорічною ялинкою в рамках другого етапу реконструкції фабрики
2020	Облаштування території навпроти фасаду фабрики, ремонт двох підземних пішохідних переходів на просп. Науки, облаштування на місці старої кондитерської крамниці площі з сухим фонтаном площею
2022 – донині	Адаптація до кризових умов функціонування

Як видно, свою теперішню назву підприємство отримало у 2018 році.

Зараз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» виготовляє близько 300 тисяч тон кондитерських виробів на рік за понад 320 найменуваннями, зокрема до асортименту входять [20]:

шоколадні та желейні цукерки;

карамель та ірис;

шоколадні плитки та батончики;

печиво, вафлі та бісквітні рулети;

тістечка та торти.

Деякі з видів продукції не мають аналогів на ринку України.

Основними видами діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» згідно з КВЕД є:

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

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

10.82 – Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів;

46.18 – Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами;

46.36 – Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами;

47.24 – Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах.

До складу Корпорації входять українські фабрики [20]:

Київська, Кременчуцька, Бориспільська та два виробничі майданчики у Вінниці;

Клайпедська кондитерська фабрика (Литва);

Vonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина);

Вінницький молочний завод, який забезпечує фабрики натуральною високоякісною молочною сировиною.

Отже ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має розвинуті виробничі потужності.

Також слід розглянути філософію ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», щоб розуміти, що для підприємства є найголовнішим та найціннішим.

Місія підприємства сформульована як «виробництво високоякісних кондитерських виробів з метою максимального задоволення потреб покупців і одержання максимального прибутку інвесторами та акціонерами» [20].

Гусева Є.А. зазначає [24]: «бачення компанії полягає в тому, що компанія «ROSHEN – міжнародна кондитерська фабрика, яка просуває свої вироби світом. Компанія пишається тим, що робить світ щасливішим, тим, що мільйони людей можуть купувати високоякісні кондитерські вироби і насолоджуватися їх оригінальним і вишуканим смаком».

Також, аналізуючи офіційний сайт підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [20] має чотири цінності:

1. Якість. Якість продукції відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO та IFS;

2. Інновації. Використання сучасних нових технологій для постійного

оновлення «вітрини»;

3. Досвід. Досвід кращих кондитерів попередніх поколінь компанія шанує та застосовує у процесі виробництва;

4. Чесність. Чесне та прозоре ведення бізнесу.

Варто зазначити, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має значний досвід реалізації продукції за межами України у 55 країнах світу, а саме: США, Канаді, Європі, Грузії, Китаї, Японії, Кореї, Казахстані, Вірменії та інших країнах. Географія збуту продукції представлена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Географія збуту продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [20]

Багаторічна успішна діяльність підприємства як виробника кондитерських виробів неодноразово відзначалася різними нагородами. Зокрема, як зазначено на офіційному сайті підприємства, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» була визнана переможцем українського конкурсу «Зірка упаковки 2017». «За результатами дослідження споживчих уподобань, яке проводилося протягом 2017 р. в рамках щорічного конкурсу «Фаворити Успіху» в Україні торгові марки ROSHEN посіли перше місце в

народному рейтингу суспільної довіри одразу в трьох категоріях: цукерки желейні, цукерки лікерні та сухофрукти в шоколаді.

Також ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» увійшла до: ТОП-20 найуспішніших українських інвесторів та до ТОП-100 платників податків» [20].

Наразі кондитерська галузь має тенденцію до розвитку, про що зазначає Басова О.О.: «незважаючи на негативний вплив зовнішнього середовища, підприємства галузі мають потенційні сприятливі перспективи розвитку завдяки ефективному менеджменту та іншим внутрішнім конкурентним перевагам. Також можна зробити припущення щодо високого потенціалу галузі, що підтверджують позитивні результати економічних суб'єктів навіть в умовах значного економічного спаду» [25].

У своїй діяльності компанія «Рошен», як зазначають Демянишина В.С. та Берестецька О.М., використовує такі інструменти маркетингових комунікацій [23]:

- реклама на телебаченні;
- зовнішня реклама (на білбордах, рекламних щитах, вітринах магазинів);
- реклама в інтернеті;
- стимулювання збуту (розпродажі).

В свою чергу, Савицька Н.Л., Забаштанська Т.В., Забаштанський М.М. та Борисович В.А. у своїй статті дослідили соціальні медіа як сучасний інструмент, що впливає на просування бренда, та зазначили, що «соціальні медіа стали домінуючим видом комунікації зі споживачами й одним із головних каналів для інформування суспільства про переваги продуктів, послуг та брендів. Маркетологи мають урахувувати роль і значення соціальних медіа в комунікаційних стратегіях, для підтримки важливих каналів зв'язку з клієнтами. Завдяки постійній присутності у свідомості потенційних користувачів соціальні мережі здійснюють вирішальний соціальний вплив» [26].

Також слід зазначити про інноваційний логістичний центр ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», про який зазначено на офіційному сайті: «логістичний центр в Яготині відповідає всім вимогам до логістичного комплексу класу «А». Він забезпечений новітньою системою управління товарними потоками Warehouse Management System. WMS – це інтелектуальна система, яка не тільки все враховує, але й оптимізує логістичні процеси, що виникають з моменту прийняття і аж до відвантаження товару зі складу. До моменту прибуття автомобіля на склад, документація на його заповнення вже передана, врахована і оброблена. Це дає можливість заздалегідь сформулювати замовлення, тому безпосередньо завантаження займає 30–35 хвилин. Таким чином, загальний час перебування вантажного транспорту на території центру не перевищує однієї години.

Для забезпечення кліматичного режиму в логістичному центрі використовується устаткування американської фірми «Lennox». Для бездоганного функціонування логістичного комплексу куплено і встановлено складне програмне забезпечення. Функціонує інноваційне транспортне складське устаткування. Для оптимізації транспортування створено ідеально рівну підлогу: погрішність не перевищує 0,3 см на 300 кв. см. Для оснащення логістичного центру використовується виключно новітнє устаткування передових світових компаній» [20].

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» вже багато років реалізує масштабні та системні благодійні проєкти, про що зазначено на офіційному сайті компанії: «Корпорація ROSHEN реалізує масштабні та системні благодійні і соціально-культурні проєкти. Так, починаючи з березня 2015 року, компанія втілює в життя проєкт допомоги національній дитячій лікарні ОХМАТДИТ. Десятки мільйонів гривень вкладаються в придбання та встановлення найсучаснішого хірургічного обладнання, ліфтів, світильників та повну реконструкцію усіх систем комунікації (опалення, вентиляція, електроживлення). Також системно надається допомога постраждалим у зоні АТО – проводиться лікування в клініках і реабілітаційних центрах Австрії,

Німеччини, Греції та Словаччини, а також фізична та психо-соціальна реабілітація в центрах України. З культурно-соціальних проектів – реконструкція Театру на Подолі, модернізація Черкаського зоопарку, відкриття ковзанки в Харкові, Дніпрі та Києві, повне технічне обслуговування встановленого корпорацією світо-музичного фонтану у Вінниці і створення для нього нових шоу, та інше. Кожен проект запущено з любов'ю та піклуванням про людей» [20].

Фабрика значну увагу приділяє навчанню та розвитку співробітників, вважаючи це важливою частиною корпоративної культури. Навчальні програми розроблені для різних груп співробітників та передбачають проведення як офлайн, так і онлайн занять, а також самостійне освоєння матеріалу. Поряд із адаптацією нових співробітників існуюча система внутрішнього навчання включає розвиток професійних навичок задля підвищення особистої ефективності та розвиток лідерства. Курси, що пропонуються співробітникам, об'єднані в каталог, з якого можна обрати саме той курс, котрий забезпечить розвиток необхідних функціональних навичок та лідерських якостей.

Ефективне функціонування компанії значною мірою забезпечується завдяки добре побудованій організаційній структурі управління (рисунки 2.2). Керівництво підприємства цілеспрямовано на оптимізацію всіх бізнес-процесів, починаючи від закупівлі сировини і закінчуючи збутом продукції. Чітке розподілення обов'язків, відповідальності та повноважень між різними рівнями менеджменту дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін на ринку та забезпечувати високий рівень якості продукції.

Автори у своїй праці [22] розначають, що «організаційна структура «Рошен» організована по лінійно-функціональному принципу, тому що поділ праці в сфері управління здійснюється шляхом угруповання однорідних робіт

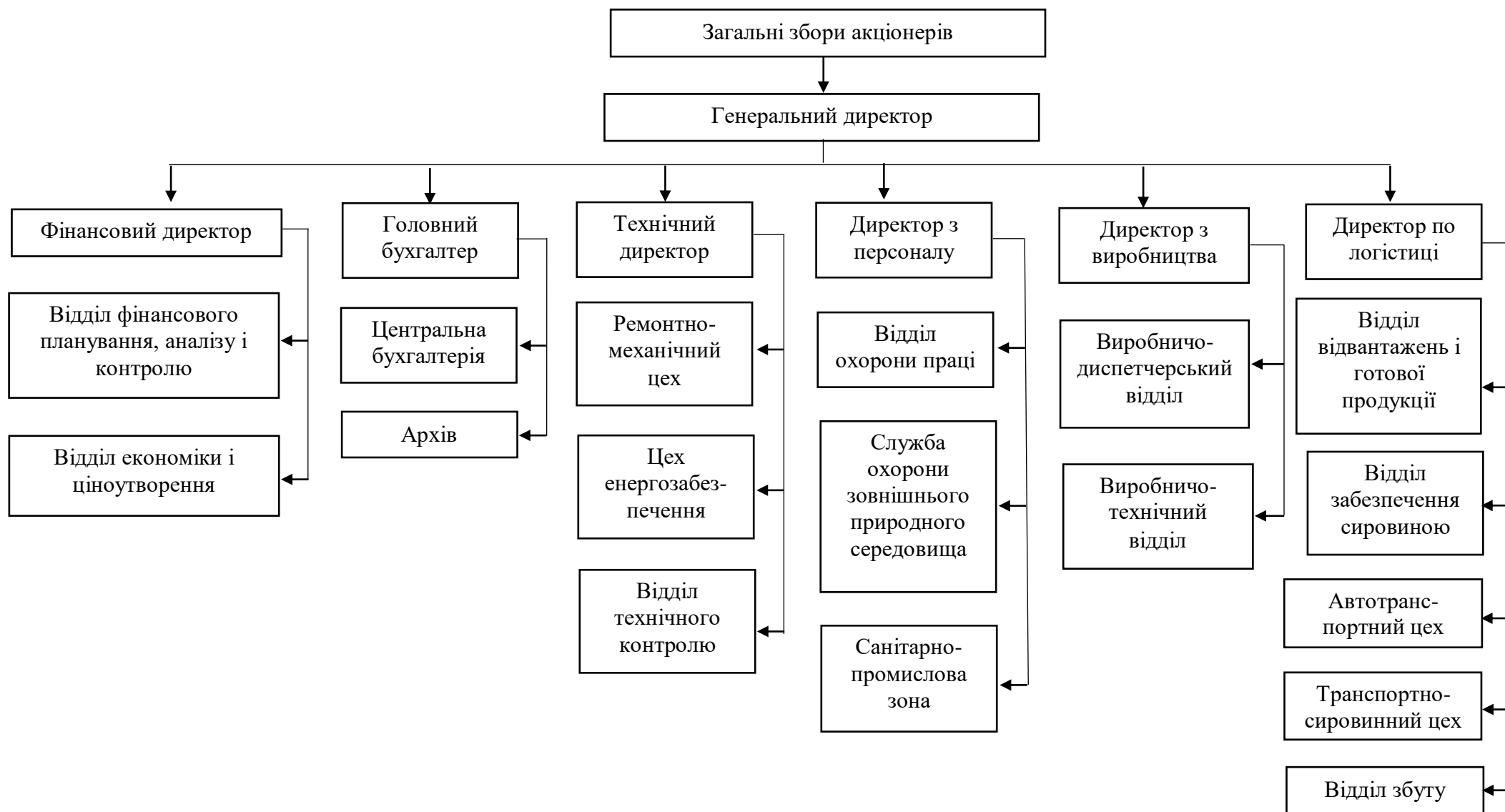


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

з функціями управління й об'єднання їх у підрозділи апарата управління підприємством».

Отже, розглянувши загальну характеристику діяльності ПрАТ «Київської кондитерської фабрика «Рошен», можна перейти до оцінки факторів конкурентоспроможності.

2.2 Оцінка факторів конкурентоспроможності

Постійні зміни та невизначеність зовнішнього середовища, розвиток сучасного світу, загострення конкурентної боротьби, зростання турбулентності через повномасштабне воєнне вторгнення – всі ці чинники вимагають від підприємства швидкої реакції, трансформації та адаптації до постійно змінюваних ринкових умов. Тож важливо застосовувати різні інструменти і методи стратегічного аналізу, які дозволяють виявити значущі фактори впливу на діяльності підприємств, їх напрямок та силу, а також коригувати стратегію, щоб вона залишалась ефективною.

Для виявлення макроекономічних факторів, що впливають на діяльність фабрики та її конкурентоспроможність проведемо PEST-аналіз для ПрАТ «Київської фабрики «Рошен».

Двома фахівцями ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», а саме: менеджером зі збуту та економістом із фінансової роботи, були визначені ключові фактори для PEST-аналізу (таблиця 2.2), що мають вплив на функціонування компанії у сучасних умовах.

На рисунку 2.3 наведено графічну інтерпретацію факторів PEST-аналізу, які впливають на діяльності фабрики. Як видно з рисунку, найбільш позитивний вплив спричиняють технологічні та соціальні чинники, а найбільш негативний – політичні.

З таблиці 2.2 можемо зробити такі висновки.

Політичні чинники (-3,6): високий негативний вплив політичних чинників включає в себе політичні нестабільності, ризики щодо регулювання

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Опис фактору	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
P – Політика			
Воєнний стан в країні	-4	0,35	-1,4
Наявність фінансової підтримки держави	-2	0,2	-0,2
Загроза обстрілів магазинів, фабрики та логістичного центру	-5	0,4	-2
Всього		1	-3,6
E – Економіка			
Коливання валютного курсу	-2	0,15	-0,3
Зменшення платоспроможності верстки населення	-1	0,2	-0,2
Припинення економічних зв'язків з рф	-2	0,1	-0,2
Підвищення рівня попиту на кондитерські вироби	+4	0,3	+1,2
Перебудування логістики	-1	0,25	-0,25
Всього		1	+0,25
S – Соціум			
Зменшення рівня народжуваності	-2	0,2	-0,4
Розвиток тренду на здорове харчування та зменшення споживання цукру та калорій	-3	0,3	-0,9
Погіршення психологічного стану населення	+3	0,2	+0,6
Посилення тренду щодо придбання продуктів вітчизняного виробництва	+4	0,3	+1,2
Всього		1	+0,5
T – Технології			
Швидке пристосування до інноваційних технологій	+4	0,25	+1
Розробка нових технологій виробництва для зменшення рівня використання трудових та фінансових ресурсів	+3	0,25	+0,75
Новіші способи маркування продукції	-2	0,25	-0,5
Доступність патентів на обладнання у кондитерській галузі	+3	0,25	+0,75
Всього		1	+2
Примітка: напрям впливу позитивний (+) або негативний (-). Шкала кожного фактору встановлена таким чином: 1 бал – вплив фактору незначний, тобто його зміни майже не впливають на результати діяльності підприємства (насамперед розглядаються обсяги продаж та розмір прибутку); 2 бали – істотна зміна фактору впливає на результати підприємства; 3 бали – вплив фактору високий, будь-які його зміни призводять до змін результатів діяльності підприємства. Сила впливу кожного фактору та вага факторів визначається на основі експертного опитування			

урядом та можливість впливу на міжнародні відносини.

Економічні чинники (+0,25): незначний позитивний вплив економічних чинників вказує на стабільність економічного середовища або можливості для

розвитку компанії на зовнішньому ринку.

Соціальні чинники (+0,5): позитивний вплив соціальних чинників свідчить про сприятливе ставлення споживачів до українських виробників, отже і до продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Саме цей чинник може сприяти збільшенню обсягів реалізації продукції.

Технологічні чинники (+2): високий позитивний вплив технологічних чинників свідчить про інноваційний потенціал середовища та можливості використання передових технологій у виробництві.

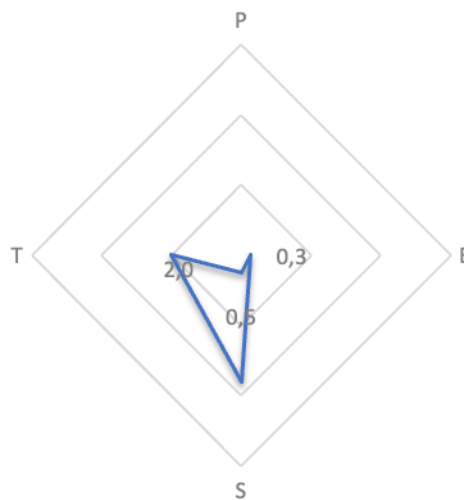


Рисунок 2.3 – Графічна інтерпретація PEST-аналізу діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Наступним кроком аналізу зовнішнього середовища господарювання є аналіз безпосереднього оточення фабрики, що доцільно здійснити відповідно до моделі п'яти конкурентних сил Портера, інтерпретація котрої для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» подана на рисунку 2.4.

Говорушко Т.А. та Сілакова Г.В. [27] зазначають, що виробництво кондитерських виробів є сировинно-інтенсивним, оскільки частка сировини складає 60-75% від собівартості продукції. Кондитерський сектор здебільшого використовує вітчизняну сировину, зокрема борошно, цукор, молоко та вершкове масло. Лише ті матеріали, які не виробляються в Україні, імпортуються, зокрема какао-боби, горіхи, арахіс, екзотичні масла та суміші,

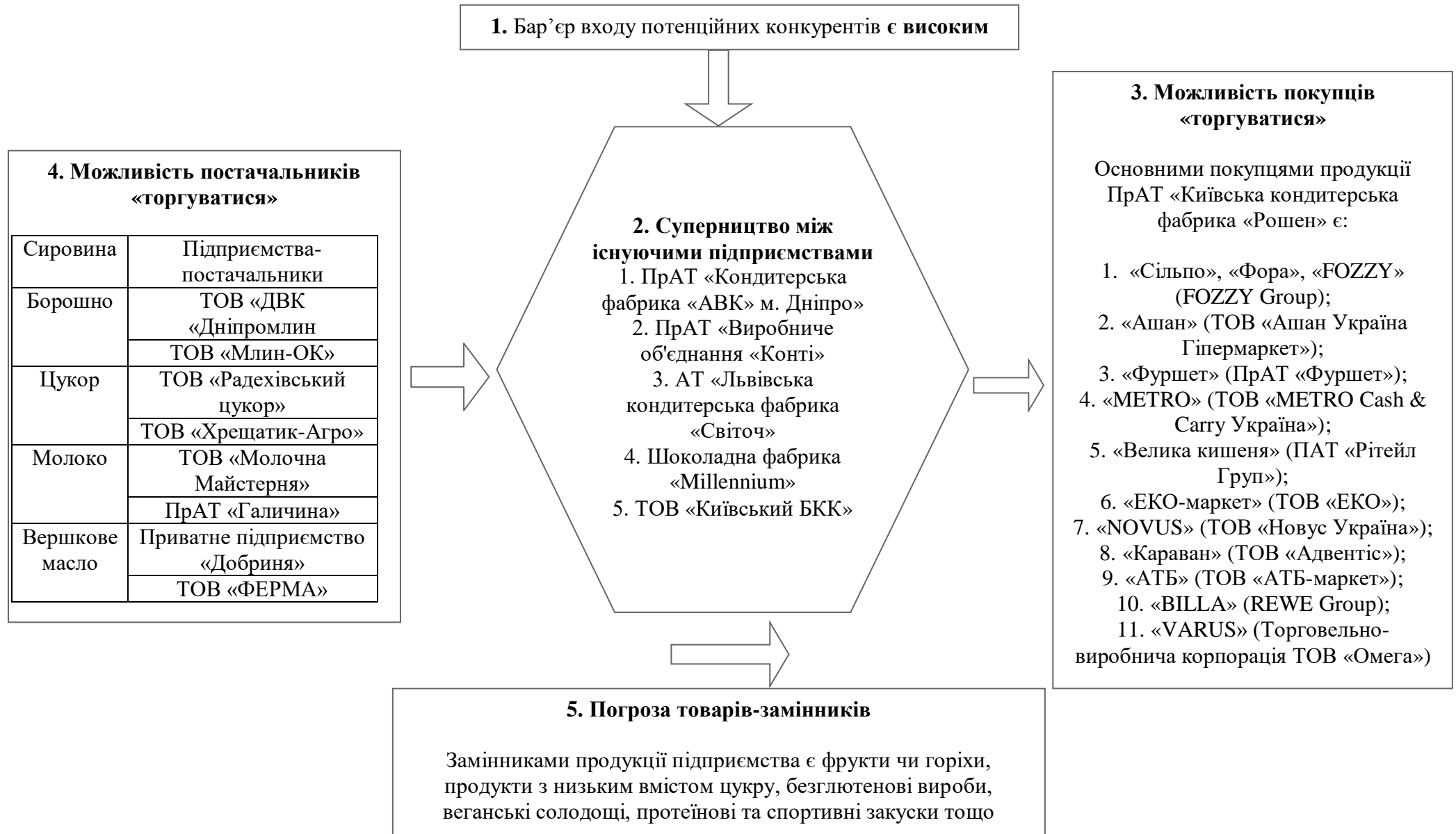


Рисунок 2.4 – Модель п'яти конкурентних сил Портера

такі як кокосове та арахісове масло. Отже, постачальники сировини мають значний вплив.

Найбільшими виробниками та постачальниками борошна для підприємств кондитерської галузі є ТОВ «Вінницький КХП №2» – 116764 т, ТОВ «ДВК «Дніпромлин» – 95867 т, ТОВ ВФК «Рома» – 93992 т, ТОВ «Столичний млин» – 83230 т, ДП «Новопокровський КХП» – 54260 т.

До найбільших виробників цукру в Україні, як зазначено в [28], належать ТОВ «Радехівський цукор» – 430 тис. т, ТОВ ФІРМА «Астарт-Київ» – 377 тис. т та ТОВ «Укрпромінвест-Агро» – 305 тис. т.

Ukrainian Business Award [29] проведено аналіз усіх виробників молока та складено список кращих, до яких потрапили ТОВ «ТЕРРАФУД» ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат»; ТОВ «Люстдорф», ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» та ПрАТ «Галичина».

Також за результатами Ukrainian Business Award [30] можна виокремити найбільших виробників вершкового масла в Україні, до яких належать ТОВ «ФЕРМА», ТОВ «МК «ВЕРШКОВЕ ПОЛЕ» та ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Постачальниками цукру ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є ТОВ «Радехівський цукор» та ТОВ «Хрещатик-Агро», постачальниками борошна – ТОВ «Млин-ОК» та ТОВ «ДВК «Дніпромлин», постачальниками молока – ПрАТ «Галичина» та ТОВ «Молочна Майстерня», а постачальниками вершкового масла – ТОВ «ФЕРМА» та Приватне підприємство «Добриня».

Основними покупцями кондитерських виробів є окремі споживачі, мережі супермаркетів та продуктових магазинів, інтернет-магазини, кафе і ресторани, готелі, компанії або інші підприємства та організації. Що здійснюють замовлення з огляду на певні свята, а також компанії та дистриб'ютори з інших країн. Отже ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» може збільшувати обсяги експорту продукції за кордон, за рахунок привабливого іміджу як української кондитерської компанії, продукцію якої

купляє велика кількість покупців.

Також існує можливість замінити продукцію товарами-замінниками. В кондитерській галузі такими видами продукції можуть виступати здорові закуски, наприклад, фрукти чи горіхи, низькокалорійні вироби, прикладом продукти з низьким вмістом цукру, безглютенові вироби, веганські солодощі, також товарами-замінниками можуть слугувати протеїнові та спортивні закуски тощо. Отже загроза заміни продукції кондитерської галузі товарами-замінника доволі значна.

Наступним етапом аналізу безпосереднього оточення є аналіз ризиків появи потенційних конкурентів. Кондитерська галузь має високий бар'єр для входу через ряд факторів:

1. Виробництво кондитерських виробів високої якості вимагає значних витрат на придбання високотехнологічного інноваційного обладнання для виробництва та наявності добре оснащених виробничих приміщень з дотриманням усіх санітарних та гігієнічних норм.

2. При виробництві кондитерських виробів є обов'язковою сертифікація та дотримання відповідності міжнародним стандартам якості для забезпечення безпеки харчових продуктів. Будь-яка харчова промисловість має постійно контролюватися певними спеціалістами, які знаються на усіх нормах якості, наприклад НАССР.

3. Побудова відомого бренду і впізнаваність серед споживачів потребує значних маркетингових інвестицій, які включають в себе високі витрати на рекламні кампанії, просування бренду на ринку та у соціальних мережах.

4. Великою часткою витрати на вході у кондитерську галузь є мережа розподілу: налагодження ефективної системи розподілу продукції до роздрібних точок, що вимагає наявності власного або орендованого автопарку та складських приміщень; забезпечення постійного постачання сировини та компонентів для виробництва, що передбачає договірні зобов'язання з постачальниками.

Однією з важливих складових аналізу зовнішнього середовища

підприємства є оцінка ступеня конкуренції між існуючими кондитерськими компаніями.

Для оцінювання ступеня конкуренції в галузі проведемо оцінку конкурентоспроможності методом експертних оцінок. Такі експерти як менеджером зі збуту та економістом із фінансової роботи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» виокремили ключові фактори успіху підприємств у галузі, кожен з яких має власну вагу (яку також було визначено експертами). Загальна оцінка конкурентоспроможності обчислюється як добуток ваги та абсолютної оцінки кожного фактору.

Єрмак С.О. у своїй статті зазначає, що «результати опитування переваг споживачів на внутрішньому ринку дещо відрізняються від уявлення про ринкову частку, але в цілому тенденція зберігається – найбільш популярними є продукти ТМ «Roshen» – 37%, «Конті» – 21%, «АВК» – 14%, «Світоч» («Nestle») – 12%. При цьому, український споживач вибирає кондитерські вироби за трьома ознаками: смакові якості – 31%, репутація виробника – 30%, ціна – 26%. Найбільшу лояльність споживачі проявляють до торгових марок «Рошен» і «Корона» («Монделіс Україна»). Слід зазначити, що переважну більшість споживачів спонукає до покупки реклама в ЗМІ – 57% опитаних» [31].

За допомогою експертного методу оцінено конкурентоспроможність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та двох основних конкурентів – ПрАТ «ВО «Конті» та АТ «Львівська КФ «Світоч». Результати оцінювання конкурентоспроможності представлені в таблиці 2.3.

Мартиненко М.М. та Ігнат'єва І.А. детально описали метод, заснований на теорії ефективності [32, с. 172]. Використовуючи його, проведено аналіз конкурентного середовища компанії ПрАТ «Київська фабрика «Рошен». Цей метод передбачає оцінювання використання ресурсів основними підрозділами та розрахунок показників ефективності виробничої діяльності, фінансового стану, збуту та просування продукції, а також конкурентоспроможності товарів.

Отже, за таблицею 2.3 можна зробити висновки, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має найвищу зведену оцінку за рахунок якості продукції та клієнтоорієнтованості. Але, ПрАТ «ВО «Конті» має вищу оцінку за такими факторами, як підвищення кваліфікації персоналу, а АТ «Львівська КФ «Світоч» має найвищі бали за фактором позитивних рейтингів на українському ринку. Отже, аби компанія ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» і далі посідала лідерські позиції на ринку, їй необхідно звернути увагу на підвищення активності за тими напрямками, де конкуренти мають перевагу.

Таблиця 2.3 – Аналіз конкурентного середовища

Фактори конкурентоспроможності	Ваговий коефіцієнт	ПрАТ «Київська КФ «Рошен»		Основні конкуренти			
				ПрАТ «ВО «Конті»		АТ «Львівська КФ «Світоч»	
		Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
Якість продукції	0,18	10	1,8	8	1,44	7	1,26
Інноваційні технології виробництва	0,16	8	1,28	7	1,12	5	0,8
Підвищення кваліфікації персоналу	0,15	6	0,9	9	1,35	3	0,45
Ефективне використання брендом соціальних мереж	0,12	7	0,84	5	0,6	4	0,48
Наявність соціальноорієнтованих проєктів	0,12	7	0,84	5	0,6	2	0,24
Просування на європейський ринок	0,14	8	1,12	2	0,28	4	0,56
Впізнаваність бренду та визнання на внутрішньому ринку	0,13	6	0,78	5	0,65	10	1,3
Разом	1	7,56 – 1 місце		6,04 – 2 місце		5,09 – 3 місце	

Проведено аналіз конкурентного середовища за допомогою матриці

БКГ. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» спеціалізується на виробництві та продажі кондитерських виробів, а саме: тортів, цукерок шоколадних та карамельних, шоколаду, цукерок в коробках, печива та крекерів, вафель та вафельних трубочок, бісквітів, цукерок желейних, масла та згущеного молока. Отже, такі фахівці підприємства як менеджером зі збуту та економістом із фінансової надали обсяги реалізації видів продукції за 2020-2023 р.р., а також середню частку реалізації даних видів продукції у загальному ринку кондитерських виробів.

У таблиці 2.4 представлено види продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», обсяги їхньої реалізації та частки на ринку кондитерських виробів, що належать як досліджуваному підприємству, так і основному конкуренту – ПАТ «Виробниче об'єднання Конті» (за видами продукції).

Таблиця 2.4 – Вихідні данні для побудови матриці БКГ для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

№	Вид продукції	Обсяг реалізації продукції, тис. грн				Частка ринку у 2023 році, %	
		2020	2021	2022	2023	ПрАТ «Київська КФ «Рошен»	ПАТ «Виробниче об'єднання Конті»
1.	Торти	65890	73100	78521	77345	19,70	2,01
2.	Цукерки шоколадні	150130	182620	260432	268856	16,45	6,01
3.	Цукерки карамельні	22580	87450	53543	133567	17,30	3,02
4.	Шоколад	66530	76560	80654	88467	12,58	6,63
5.	Цукерки в коробках	36407	115040	37765	129891	11,95	3,89
6.	Печиво та крекери	55270	56560	142876	115599	15,68	6,36
7.	Вафлі та вафельні трубочки	70423	68120	51987	42901	2,10	10,90
8.	Бісквіти	31240	104480	56098	145490	4,77	14,30
9.	Цукерки желейні	86347	129250	15209	81123	5,07	13,90
10.	Масло та згущене молоко	54000	86106	126110	189012	2,61	4,74
Всього		638817	979286	903195	1272251	x	x

Аналізуючи дані таблиці, можна сказати, що у 2023 р. у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» найбільший обсяг виробництва становили

торти (19,7%), а найменший – вафлі та вафельні трубочки (2,1%), у той час, коли найближчий конкурент надавав перевагу виробництву бісквітів (14,3%), а найменше ним було виготовлено тортів (2,01%).

Структуру реалізованої продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2022 та 2023 рр. представлено на рисунках 2.4–2.5.



Рисунок 2.4 – Структура реалізованої продукції фабрики у 2022 р., %



Рисунок 2.5– Структура реалізованої продукції фабрика у 2023 р., %

Аналізуючи рисунки 2.4 та 2.5, можна зробити висновки, що за досліджувані роки найбільша частка у загальному обсязі реалізації припадала

на шоколадні цукерки, а у 2022 році найменша частка – на цукерки желейні та у 2023 році – на вафлі та вафельні трубочки.

У таблиці 2.5 наведено результати розрахунку темпів росту продажів (за видами продукції) порівняно з реалізацією за попередній рік, а також розрахунок співвідношення частки ринку за тими ж видами продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та ПАТ «Виробниче об'єднання Конті». В таблиці представлені й темпи зростання ринку окремих видів продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що визначалося як середнє зростання за три роки за кожним видом продукції.

Таблиця 2.5 – Розрахункові дані для побудови матриці БКГ для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Продукція	Темп росту ринку, %			Співвідношення частки ринку ПрАТ «Київська КФ «Рошен» до ПАТ «ВО Конті»	Темп зростання ринку, % (2023/2022)
	2021	2022	2023		
Торти	1,11	1,07	0,99	9,80	1,06
Цукерки шоколадні	1,22	1,43	1,03	2,74	1,22
Цукерки карамельні	3,87	0,61	2,49	5,73	2,33
Шоколад	1,15	1,05	1,10	1,90	1,10
Цукерки в коробках	3,16	0,33	3,44	3,07	2,31
Печиво та крекери	1,02	2,53	0,81	2,47	1,45
Вафлі та вафельні трубочки	0,97	0,76	0,83	0,19	0,85
Бісквіти	3,34	0,54	2,59	0,33	2,16
Цукерки желейні	1,50	0,12	5,33	0,36	2,32
Масло та згущене молоко	1,59	1,46	1,50	0,55	1,52

За результатами розрахунків сформована матриця БКГ (рисунк 2.6).

Згідно з рисунком 2.6, підприємству доцільно звернути увагу на стратегію випуску окремих груп товарів (таблиця 2.6), оскільки матриця незбалансована, зокрема щодо таких товарів, як «вафлі та вафельні трубочки» та «масло та згущене молоко» (що потрапили до категорії «собаки»), то варто розглянути можливість їхнього виводу з ринку та впровадження нових

брендів.

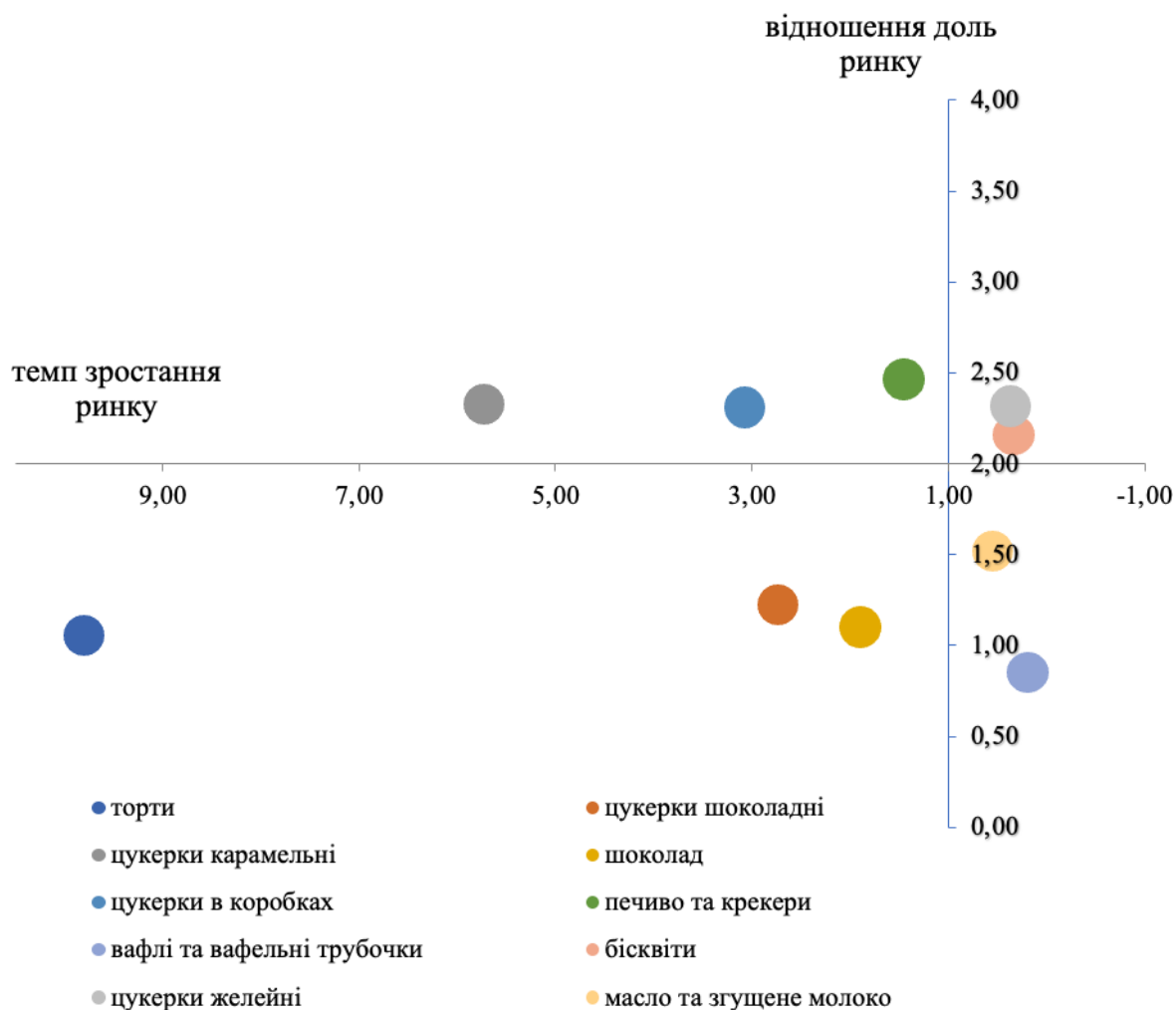


Рисунок 2.6 – Матриця БКГ ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Так, до сегменту матриці «Дикі кішки» потрапили вафлі та вафельні трубочки, масло та згущене молоко; «Зірки» – торти, цукерки шоколадні, шоколад; «Дійні корови» – печиво та крекери, цукерки в коробках, цукерки карамельні; «Собаки» – цукерки карамельні, бісквіти.

Отже, оцінивши фактори конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та визначившись зі стратегічними рекомендаціями для видів продукції, можна переходити до аналізу показників господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.6 – Стратегічні рекомендації для ПрАТ «Київська

кондитерська фабрика «Рошен» за результатами побудови матриці БКГ

Сегмент матриці	Вид продукції	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	- Цукерки карамельні - Бісквіти	Новий товар, ще недосліджений попит	Стратегія підсилювання, удосконалення характеристик, що у перспективі дає змогу перейти до «зірок»
«Зірки»	- Печиво та крекери - Цукерки в коробках - Цукерки карамельні	Товар-лідер, конкурентні переваги у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	Підтримування цін на високому рівні, агресивна реклама, збільшення частки на ринку
«Дійні корови»	- Торти - Цукерки шоколадні - Шоколад	Забезпечують високий грошовий потік, мають значну частку на ринку	Реклама-нагадування, підтримування цікавості до продукту та стимулювання збуту, адже у протилежному випадку для товарів цього сегменту існує ризик потрапляння до СЗГ «собаки»
«Собаки»	- Вафлі та вафельні трубочки - Масло та згущене молоко	Товари, що входять у частку товарів з маленьким обсягом реалізації	Потребує аналізу прибутковості даних видів продукції задля формування остаточного висновку про доцільність їхнього утримання в асортименті

2.3 Аналіз показників господарської діяльності

Аналіз фінансово-господарського стану є ключовим етапом у визначенні ефективності діяльності підприємства. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, оцінити її конкурентоспроможність на ринку та прийняти стратегічні рішення для подальшого розвитку. У цьому розділі проведено детальний аналіз показників господарської діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що є одним з лідерів кондитерської промисловості України.

Метою аналізу є оцінка фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та ефективності використання ресурсів підприємства. Для досягнення цієї мети використовуються різні методи та інструменти управлінського аналізу діяльності підприємства, включаючи горизонтальний та вертикальний аналіз фінансової звітності, розрахунок фінансових коефіцієнтів та порівняльний аналіз із основними конкурентами.

Особлива увага приділяється аналізу таких показників, як виручка від реалізації, собівартість реалізованої продукції та чистий прибуток. Результати аналізу дозволять зробити висновки щодо ефективності управління підприємством та надати рекомендації для забезпечення його подальшого розвитку.

Вихідними даними для розрахунку є фінансова звітність, зокрема Ф. №1 «Баланс» та Ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про прибутки та збитки)» [33]. Аналіз основних показників діяльності підприємства доцільно розпочати з аналізу їхньої динаміки (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз показників господарської діяльності

№	Найменування показників	Од. виміру	Роки		Відхилення	
			2022	2023	+/-	%
1	2	5	6	7	8	9
1	Виручка від реалізації продукції	тис. грн	979286	1272251	292965	29,92
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	863265	1111465	248200	28,75
3	Залишкова вартість основних засобів	тис. грн	2124007	2167436	43429	2,05
4	Фондовіддача	грн/грн	0,46	0,59	0,13	1,28
5	Оборотні активи	тис. грн	211970	217076	5106	2,41
6	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	обертів	4,62	5,86	1,24	1,27
7	Середня чисельність працівників	ос.	981	1236	255	25,99
8	Річний виробіток працівника	тис. грн/ос.	998,25	1029,33	31,08	3,11
9	Валовий прибуток	тис. грн	116021	160786	44765	38,58
10	Прибуток від реалізованої продукції	тис. грн	31015	96324	65309	210,57
11	Прибуток від операційної діяльності	тис. грн	3662	7154	3492	1,95
12	Чистий прибуток/збиток	тис. грн	-984	11387	12371	1,09
13	Рентабельність продажів	%	11,90	12,60	0,70 в.п.	-
14	Рентабельність реалізованої продукції	%	3,60	8,70	5,10 в.п.	-

З розрахунків вище можемо зробити висновки, що виручка від реалізації

збільшилася на 292965 тис. грн або на 29,92%, що свідчить про збільшення у 2023 році обсягів виготовлення та реалізації продукції в натуральних одиницях та збільшення цін на готову продукцію.

Залишкова вартість основних засобів зменшилась на 56915 тис. грн або на 1,93% порівняно з 2022 роком, що є наслідком придбання підприємством нового обладнання. Разом з тим, оборотні активи незначно збільшилися на 5106 тис. грн, або на 2,41%, через збільшення інших оборотних активів.

Також у 2023 р. збільшилася фондвіддача на 0,13 грн/грн або на 1,28%, отже підприємство ефективніше використовувало основні засоби, адже темп зростання виручки перевищив темп збільшення залишкової вартості основних засобів.

У 2023 році підприємство прийняло на роботу 255 працівників або 25,99% від чисельності персоналу у 2022 році, що зумовлено суттєвим збільшенням обсягів виробництва продукції. Окремо слід зазначити, що збільшився і річний виробіток працівника на 31,08 тис грн або на 3,11%, що пояснюється більш високим темпом зростання виручки над темпом збільшення чисельності працівників.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився на 27%, що свідчить про прискорення оборотності оборотних активів, тобто про підвищення ефективності їхнього використання.

Валовий прибуток підприємства у 2023 р. збільшився на 44765 тис. грн, або на 38,58%, що пояснюється суттєвим збільшенням виручки від реалізації на тлі меншого за темпом збільшення собівартості реалізованої продукції.

Прибуток від реалізованої продукції також збільшився на 65309 тис. грн або у 3,1 рази, що пояснюється більшим темпом зростання валового прибутку в порівнянні з темпом зростання адміністративних витрат та витрат на збут.

Прибуток від операційної діяльності збільшився на 3492 тис грн або на 95% переважно через збільшення обсягів виготовлення та реалізації продукції.

Також одним із найважливіших показників діяльності підприємства є чистий прибуток. В досліджуваному році отримано чистий прибуток в сумі

11387 тис. грн, що на 12371 тис грн або на 86% більше ніж у попередньому році. Таким чином у 2023 році підприємство перейшло від збитковості до прибуткової діяльності, що в цілому підтверджує той факт, що компанія змогла адаптуватися до надскладних умов господарювання.

Тим не менше, показники рентабельності залишаються на доволі низькому рівні – рентабельність продажів склала 12,6% та рентабельність реалізованої продукції – 8,7%, отже, доцільно продовжити пошук заходів, спрямованих на нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції та одночасне зменшення витрат.

Експрес-аналіз та горизонтальний аналіз структури балансу підприємства подано в таблиці 2.8.

З огляду на розрахунки, можемо зробити висновки, що сума необоротних активів зменшилася на 56915 тис. грн або на 1,93%, що відбулося через зменшення залишкової вартості основних засобів як основної їхньої складової.

Збільшення вартості оборотних активів на 5100 тис грн або на 2,41% пояснюється збільшенням вартості інших оборотних активів на 95,98% та запасів – на 44,56% за одночасного зменшення суми грошових коштів і поточних фінансові інвестиції на 28,41% та дебіторської заборгованості – на 6,73%.

Незначне зменшення дебіторської заборгованості свідчить про те, що покупці продукції здійснюють регулярні платежі без відстрочок та підприємство має в розпорядженні більше власних коштів та має можливість залучати менше кредитів для закупівлі необхідних ресурсів та сплати за них.

Левову частку пасиву підприємства складає власний капітал, питома вага котрого у 2022 році складала 47,56%, а у 2023 р. – 48,35%, при цьому абсолютна величина власного капіталу не змінилася.

У 2023 році сума нерозподіленого прибутку зазнала незначного скорочення – на -0,48%, оскільки підприємство придбало нове обладнання, за рахунок чого збільшилась первісна вартість основних засобів.

Таблиця 2.8 – Експрес-аналіз та горизонтальний аналіз структури балансу підприємства, тис. грн.

Статті балансу	Значення на кінець року		Відхилення		Структура, % від підсумку активу і пасиву	
	2022	2023	+/-	%	2022	2023
Актив						
Необоротні активи (перший розділ активу)	2954377	2897462	-56915	-1,93	93,31	93,03
Оборотні активи:	211976	217076	5100	2,41	6,69	6,97
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	454	325	-129	-28,41	0,01	0,01
дебіторська заборгованість	192855	179870	-12985	-6,73	6,09	5,78
матеріальні обігові кошти (запаси)	17815	25753	7938	44,56	0,56	0,83
інші оборотні активи	1765	3459	1694	95,98	0,06	0,11
Витрати майбутніх періодів	0	0	0	0,00	0,00	0,00
БАЛАНС	3166353	3114538	-51815	-1,64	100	100
Пасив						
Власний капітал:	1505833	1505833	0	0,00	47,56	48,35
Нерозподілений прибуток	406594	404628	-1966	-0,48	12,84	12,99
Довгострокові зобов'язання	30937	14439	-16498	-53,33	0,98	0,46
Поточні зобов'язання:	1216964	1182324	-34640	-2,85	38,43	37,96
кредиторська заборгованість	25580	13181	-12399	-48,47	0,81	0,42
короткострокові кредити	0	0	0	0,00	0,00	0,00
інші короткострокові зобов'язання	637777	639048	1271	0,20	20,14	20,52
БАЛАНС	3166353	3114538	-51815	-1,64	100,00	100,00

В 2023 р. вартість довгострокових зобов'язань підприємства скоротилася на -53,33%, що позитивно характеризує фінансово-кредитну політику підприємства.

Підприємство залучає поточні зобов'язання, однак їхня вартість також скоротилася на -2,85%, особливо через зменшення кредиторської заборгованості. Це означає, що підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» своєчасно розраховувалося за сировину та матеріали та погасило кредити.

Проаналізуємо структуру операційних витрат ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Структура операційних витрат підприємства

Показники	Рік		Відхилення	
	2022	2023	+/-	%
Операційні витрати (разом), тис. грн	900257	1271002	370745,00	1,41
у тому числі:				
матеріальні затрати				
- сума, тис. грн	212654,00	255676,00	43022,00	1,20
- питома вага, %	23,62	20,12	-3,51	0,85
витрати на оплату праці				
- сума, тис. грн	388308,00	604330,00	216022,00	1,56
- питома вага, %	43,13	47,55	4,41	1,10
відрахування на соціальні заходи				
- сума, тис. грн	84184,00	132201,00	48017,00	1,57
- питома вага, %	9,35	10,40	1,05	1,11
амортизація				
- сума, тис. грн	184767,00	198451,00	13684,00	1,07
- питома вага, %	20,52	15,61	-4,91	0,76
інші операційні витрати				
- сума, тис. грн	30344,00	80344,00	50000,00	2,65
- питома вага, %	3,37	6,32	2,95	1,88

Аналізуючи дані таблиці 2.9, можна зробити висновок, що витрати на оплату праці мають найбільшу питому вагу (43,13%), отже виробництво є зарплатомістким і підприємству доцільно шукати шляхи підвищення ефективності роботи персоналу, зокрема за рахунок формування корпоративної культури та провадження заходів соціальної відповідальності.

Другим за величиною елементом операційних витрат є матеріальні затрати, що підтверджує висновок про матеріаломісткість кондитерських виробів. Прибуток не завжди відображає рівень ефективності господарювання, адже прибуток може збільшуватися навіть при нераціональному використанні матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Тому для оцінки ефективності господарської діяльності підприємства використовуються показники рентабельності.

Показники рентабельності дозволяють оцінити ефективність діяльності підприємства за співвідношенням прибутку і вартості витрачених ресурсів, а також доходів, отриманих від їх використання. Аналіз рентабельності здійснюється через систему показників (таблиця 2.10), що характеризують

різні аспекти господарської діяльності: витратні, ресурсні показники та показники, які відображають доходність капіталу і його частин.

Отже, можна стверджувати, що підприємству вдалося налаштувати діяльність в умовах військової агресії, а впровадження заходів соціальної відповідальності дозволить ще більше покращити результативність діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

За даними таблиці 2.11 проаналізуємо платоспроможність підприємства за допомогою коефіцієнтів абсолютної ліквідності, швидкої ліквідності та загальної ліквідності, а за таблицею 2.12 проаналізуємо фінансову стійкість підприємства за допомогою коефіцієнтів фінансової незалежності, забезпеченості власними оборотними коштами та забезпеченості запасів власним капіталом.

Аналізуючи таблицю 2.11, можна стверджувати, що у 2023 р. відбулося зменшення коефіцієнту абсолютної ліквідності через зменшення суми грошей та їх еквівалентів в більшому ступені ніж зменшилися поточні зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності майже не змінився, тобто у підприємства є в наявності дебіторська заборгованість, яка в найближчі терміни може бути використана для погашення кредиторської заборгованості. У 2023 році значення коефіцієнту покриття незначно зменшилося через зменшення суми дебіторської заборгованості, але все одно майже наблизилося до нормативного значення, що свідчить про те, що компанія практично здатне швидко перетворювати активи на готівку для покриття поточних зобов'язань.

З огляду на розрахунки у таблиці 2.12, можна зробити висновки, що підприємство працює за рахунок власних коштів, частка яких у балансі складає 61,58%, що на 1 в.п. більше ніж у 2022 році. Підприємство працює в умовах від'ємного власного оборотного капіталу, про що свідчить коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (таблиця 2.11). Частка запасів, що фінансуються за рахунок власного капіталу, у 2023 році склала 1,34%, що на 0,4 в.п. більше порівняно з 2022 роком.

Таблиця 2.10 – Показники рентабельності підприємства за 2022–2023 рр., %

№	Показник	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Рік		Абсолютне відхилення, в.п.
			2022	2023	
1	Рентабельність продукції	$\Phi.2.2090/\Phi.2.050 * 100$	16,40	14,47	-1,93
2	Рентабельність операційної діяльності	$\Phi.2.2190/\Phi.2.(2050+2130+2150+2180)*100$	0,41	0,56	0,15
3	Рентабельність діяльності	$\Phi.2.2350/\Phi.2.(2050+2130+2150+2180+2250+2255+2270)*100$	-0,11	0,80	0,91
4	Рентабельність активів	$\Phi.2.2350/\Phi.1.1300*100$	-0,03	0,37	0,4
5	Рентабельність власного капіталу	$\Phi.2.2350/\Phi.1.1495*100$	-0,05	0,59	0,64
6	Рентабельність залученого капіталу	$\Phi.2.2350/(\Phi.1.1595+\Phi.1.1695)*100$	-0,08	0,95	1,03
7	Рентабельність необоротних активів	$\Phi.2.2350/\Phi.1.1095*100$	-0,03	0,39	0,42
8	Рентабельність оборотних активів	$\Phi.2.2350/\Phi.1.1195*100$	-0,46	5,25	5,71
9	Валова рентабельність продажів	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2000*100$	14,09	12,64	-1,45

Таблиця 2.11 – Аналіз платоспроможності підприємства

Показник	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Оптимальне значення	Значення на кінець року, частка од.		Абсолютне відхилення
			2022	2023	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\Phi.1 \sum (1160+1165) / \Phi.1.1695$	>1	0,0004	0,0003	-0,0001
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\Phi.1 \sum ((1120+1125+ 1135+1130+ 1140+1145+ 1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,6-0,8	0,1581	0,1589	0,0008
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	$\Phi.1 \sum ((1101+ 1110+1102+1103+1104)+ (1120+ 1125+1135+1130+1140+1145+ 1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,2-0,35	0,1581	0,1543	-0,0038

Таблиця 2.12 – Аналіз фінансової стійкості підприємства

Показник	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Значення на кінець року, частка од.		Абсолютне відхилення
		2022	2023	
Коефіцієнт фінансової незалежності	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,606	0,616	0,010
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$\Phi.1.(1495+1500+1510+1515-1695-1095) / \Phi.1.1300$	-0,702	-0,690	0,012
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	$\Phi.1.(1101+1110+1102+1103+1104) / \Phi.1.1495$	0,009	0,013	0,004

2.4 Аналіз факторів соціальної відповідальності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Як було зазначено в розділі 1, показники соціальної відповідальності розподіляються на три групи: працівники, охорона довкілля та поведінка компанії на ринку. У таблиці 2.13 за даними з офіційного сайту підприємства [20] та його внутрішньої звітності проведено аналіз факторів соціальної відповідальності.

Таблиця 2.13 – Аналіз факторів соціальної відповідальності підприємства

Фактори	Значення
1	2
1) Перша група (працівники)	
Умови праці порівняно із середньогалузевим	Центральний офіс розташований в центрі міста, а усі фірмові магазини – в центральних районах міста, де хороші транспортні розв'язки. Виробничі об'єкти знаходяться за містом, куди працівників доставляє корпоративний трансфер. Працівникам надається медичне страхування та безкоштовні обіди
Оплата праці	Оплата праці здійснюється двічі на місяць на карту ПриватБанк: 07 та 21 числа. Застосовується модель компенсаційної системи оплати праці [34], розрахована на тривалу кар'єру працівників в компанії, та зосереджена на посиленні контролю за діяльністю працівників; зниженні витрат на здійснення контрольних функцій; сприяттні формуванню стабільного трудового колективу; зменшенні витрати на навчання нових працівників через зниження плинності кадрів та підвищенні мотиваційного потенціалу оплати праці персоналу
Плинність кадрів	7%
Кількість інцидентів на робочому місці	За останні 3 роки не було нещасних випадків
Оцінка працівниками своєї компанії (eNPS)	Індекс лояльності працівників за останній квартал склав 83,2%, що на 1,1 в.п. більше порівняно з попереднім періодом. Такий доволі високий показник свідчить, що 83,2% працівників компанії порадили б своїм друзям працевлаштування на підприємстві
Проведені тренінги та результати навчання	
Сума, витрачена на навчання персоналу	1,77 млн грн
Тривалість теоретичного навчання для	161 година

Кінець таблиці 2.13

1		2
кандидатів на працевлаштування в рамках проєкту «Школа майстрів»		
Тривалість теоретичного навчання для співробітників у рамках проєкту «Школа майстрів»		104 години
Тривалість практичного навчання для кандидатів на працевлаштування в рамках проєкту «Школа майстрів»		35 змін
Кількість студентів, що пройшли стажування		25 осіб
Кількість працевлаштованих студентів		14 осіб
Структура робочої сили в гендерному та віковому розрізі		
Кількість працівників		1236 осіб
Працівники-чоловіки		61 %
Працівники-жінки		39%
Працівники молодші за 20 років,		0%
Працівники від 21 до 30 років		16%
Працівники від 31 до 40		39%
Працівники від 41 до 50		27%
Працівники, старші за 50		18%
Кількість працівників, які посідають керівні посади		292 особи
Кількість працівників-чоловіків, які посідають керівні посади		186 осіб
Кількість працівників-жінок, які посідають керівні посади		106 осіб
кількість робітників-інвалідів		177 осіб
2) Друга група (охорона довкілля)		
Вплив на екологію	Підприємство прагне змінити упаковку задля оптимізації її ваги і об'єму та при розробці упаковки керуватися раціональним підходом до використання поновлюваних ресурсів з урахуванням вимог до матеріалу упаковки і характеристик продукту. Підприємство підтримує ініціативи щодо рециркуляції або рекуперації енергії з використаної упаковки та за можливості прагне використовувати перероблені матеріали	
Кількість штрафних санкцій за невиконання екологічних нормативів	Санкції відсутні та компанія декларує дотримання вимог чинного законодавства в сфері екології та принципів дбайливого ставлення до довкілля [20]	
3) Третя група (поведінка компанії на ринку)		
Рекламації покупців (враження)	Продукція відповідає найвищим міжнародним стандартам ISO та IFS [20]	
Скарги на недобросовісну рекламу	Скарги відсутні	
Штрафні санкції антимонопольного комітету	Однократний штраф у 2021 році на суму 283 млн грн за необґрунтовне підвищення цін на патоку та сиропи [35]	

Пресслужба АМКУ 21 грудня повідомила про штрафні санкції проти ТОВ «Інтерстарч Україна», ПрАТ «Дніпровський КПК», ПрАТ «Інтеркорн», які є групою компаній, пов'язаних з Roshen Europe B.V.: «Антимонопольний

комітет України оштрафував групу компаній, пов'язаних з Roshen Europe B.V., на загальну суму понад 283 мільйони гривень» [35]. Порушення полягали у необґрунтованому підвищенні цін на патоку та сиропи, які на той момент виготовлялися тільки вище згаданими виробниками.

Отже можемо зробити висновки, що компанія має доволі розвинуту соціальну відповідальність, адже і підтримує сталий розвиток, і піклується про своїх працівників, надаючи їм додаткові корпоративні можливості. Але можемо помітити, що заходи в межах соціальної відповідальності є несистемними та не мають відображення у корпоративній культурі, зокрема через відсутність Кодексу корпоративної поведінки та чітко сформульовані цінності.

З метою узагальнення результатів проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання, проведемо SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», визначивши сильні та слабкі сторони за продуктами, технологією, організацією виробництва, менеджментом, ринковою позицією, ресурсами, корпоративною культурою; а також аналіз можливостей та загроз відповідно до політики, економіки, соціального середовища, технології та ринкового оточення. Результати матриці SWOT наведено у таблиці 2.14.

Склавши SWOT-аналізу діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можемо побачити, що у квадранті «Слабкі сторони – Можливості» підприємство може скористатися зовнішніми можливостями та розширити свою присутність на зовнішніх ринках завдяки подоланню слабких сторін завдяки розробці Кодексу корпоративної поведінки та проведенню систематичних заходів в рамках соціальної відповідальності. Саме розробка згаданого Кодексу сприятиме підтримці позитивного іміджу підприємства як соціально відповідального бізнесу, згуртованого навколо спільних цінностей, отже, дозволить підтримати конкурентні переваги на тлі посилення конкурентної боротьби в галузі.

SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика

«Рошен» дозволив встановити стратегічні напрями розвитку підприємства, що дозволять подолати внутрішні слабкі сторони та зовнішні загрози завдяки використанню можливостей оточення та сильним сторонам фабрики.

Підбиваючи підсумки до другого розділу, відмітимо, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має ряд переваг на ринку завдяки своїй високій репутації, інноваційним технологіям виробництва та високій конкурентоспроможності. Але водночас існують і загрози, пов'язані з нестабільною ситуацією в країні через військові дії. Отже, підприємство виготовляє широкий асортимент кондитерських виробів світовими стандартами якості та реалізує її в Україні та ще у 55 країнах світу. Разом з тим, кондитерська галузь має високий бар'єр для входу потенційних конкурентів через ряд факторів: завеликі витрати на вироби високої якості, дотримання відповідності міжнародним стандартам якості, великі витрати на маркетинг та побудову бренду, а також великою часткою витрати на вході у кондитерську галузь є мережа розподілу.

За підсумками аналізу конкурентоспроможності підприємства встановлено, що основними конкурентами фабрики є ПрАТ «ВО «Конті» та АТ «Львівська КФ «Світоч». Але саме ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має найвищу зведену оцінку за рахунок якості продукції та клієнтоорієнтованості, але є низка факторів, за якими лідирують конкуренти.

Аналіз ефективності управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за основними показниками господарської діяльності показав, що у 2023 році в порівнянні з 2022 роком виручка збільшилась на 29,92% при збільшенні собівартості реалізованої продукції на 28,75%, унаслідок чого підприємство тримало в поточному році валовий прибуток в сумі 160786 тис. грн. На підприємстві збільшилася фондоддача на 0,13 грн/грн та річний виробіток працівника – на 3,11%, також прискорилося обертання оборотних активів, що в сукупності свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів.

Таблиця 2.14 – Матриця SWOT-аналізу діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

	Сильні сторони:	Слабкі сторони:	
	<ul style="list-style-type: none"> - висока репутація підприємства; - висока конкурентоспроможність підприємства; - інноваційні технології виробництва; - можливість підвищення професійного рівня за рахунок навчання; - лояльність споживачів; - інноваційний логістичний центр; - ефективне використання виробничих потужностей; - розробка нових видів продукції 	<ul style="list-style-type: none"> - нерозвинута корпоративна культура; - несистемна діяльність в сфері соціальної відповідальності; - низька ліквідність та платоспроможність через неефективний фінансовий менеджмент 	
Можливості:	<ul style="list-style-type: none"> - можливість легкого просування продукції через соціальні мережі; - збільшення обсягу експорту за рахунок гарного іміджу української кондитерської продукції; - тенденція до розвитку кондитерської галузі 	<p>Використовуючи високу репутацію та інноваційні технології просувати продукцію через соціальні мережі і розширювати експорт, також розробляючи нові види продукції для максимального використання виробничих потужностей та збільшення частки світового ринку кондитерських виробів</p>	<p>Для нарощування обсягів реалізації продукції, зокрема на зовнішніх ринках, підприємству необхідно активно просувати свою продукцію через соціальні мережі та реалізовувати заходи щодо підтримки позитивного іміджу соціально відповідальної компанії й розробити Кодекс корпоративної поведінки</p>
Загрози:	<ul style="list-style-type: none"> - нестабільна політична ситуація в країні; - ймовірність обстрілів; - посилення конкурентних переваг компаній-конкурентів; - зменшення платоспроможності окремих верств українського населення 	<p>Незважаючи на нестабільну політичну ситуацію та зменшення платоспроможності окремих верств українського населення, підприємство зможе адаптуватися до будь-якої критичної ситуації, використовуючи свою високу репутацію, інноваційні технології та працівників, які завжди мають можливість до професійного зростання, для посилення конкурентних переваг і лояльності споживачів.</p>	<p>Для подолання загроз через посилення конкуренції підприємству необхідно зосередитися на підтримці іміджу та заходах для посилення згуртованості колективу на основі спільних цінностей.</p>

3 ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

3.1 Обґрунтування етапів розробки Кодексу корпоративної поведінки

Як було зазначено в розділі 1, корпоративна культура відіграє непересічну роль у формуванні конкурентних переваг підприємства та має віддзеркалюватися у корпоративній поведінці. За підсумками SWOT-аналізу у розділі 2 встановлено, що в стратегічному аспекті для підтримки конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» доцільно розробити та впровадити Кодексу корпоративної поведінки. Визначимо етапи розробки Кодексу корпоративної поведінки:

1. Встановлення цілей підприємства за технологією SMART на основі матриці SWOT-аналізу.

На цьому етапі необхідно визначити три цілі на 2024 рік, урахувавши, що вони мають бути конкретними, вимірними, досяжними, спрямованими на результат та обмеженими часом. Завдяки чітким цілям підприємства буде можливо зосередитися на пріоритетних завданнях на рік та вимогах до співробітників задля досягнення цих цілей.

2. Визначення та формулювання цінностей компанії (до 10 одиниць) в форматі слова чи словосполучення.

Щоб визначити найголовніші бізнес-цінності будь-якої компанії, слід провести ворк-шопи з працівниками та окремо з керівництвом, завдяки чому виявити найкритичніші проблеми персоналу, з якими він стикається під час робочого процесу, а також виявити, що для більшості працівників є найціннішим у цей складний час. Адже цінності впроваджуються не для того, щоб навчити працівників етичним нормам та нав'язаній суспільством та нормами корпоративній поведінці. Цінності впроваджуються з метою

підтримки працівників із загальними проблемами та загальним світоглядом, а також для формування єдиної корпоративної поведінки, що виступає значною конкурентною перевагою як для клієнтів, так і для потенційних інвесторів.

На ворк-шопах усі працівники мають право висловитися та у командній роботі визначити, які цінності було б добре впровадити (тобто навчити конкретному мисленню інших), а які б цінності було б добре підтримувати (тобто більшість працівників і так вже приділяють увагу певним речам).

Також цінності є важливою складовою корпоративної культури підприємства, тому що вони, окрім того, що підтримують працівників, будують якісні та міцні стосунки із клієнтами та менеджментом компанії. Наприклад, якщо підприємство має цінність «Якість», про яку всюди публічно заявляє, та про яку дійсно турбується, постійно покращуючи технологічні показники виробів, то клієнт буде довіряти такій компанії. Саме це є показником, завдяки чому підприємство підтримувати конкурентні переваги та забезпечить підвищення конкурентоспроможності.

Окрім цього цінності доволі покращують ефективність роботи, допомагаючи керівництву прийняти стратегічні рішення. Саме цінності виступають компасом, який постійно нагадує, в яку сторону має рухатися підприємство.

3. Визначення правил корпоративної поведінки щодо кожної цінності та розробка яскравих візуалізацій цих правил.

На основі визначених цінностей мають бути сформульовані правила корпоративної поведінки, дотримання котрих забезпечить підтримку цінностей як найважливіших, що компанія має, та до чого прагне. Правила мають бути адаптовані під колектив підприємства, аби у всіх було єдине бачення, що таке добре, а що таке погано згідно з цінностями компанії.

Ці правила виступають як нагадування, що означає кожна цінність, яку інформацію та мету цінність в собі несе та до чого вона спонукає. Такі

правила мають бути складені у простій та, деколи, розмовній формі, задля більш легкого та швидкого сприйняття та запам'ятовування їх працівниками компанії.

4. Визначення правил та зобов'язань стосовно внутрішнього середовища організації.

Такі правила включаються в себе загальні правила поведінки, зовнішній вигляд, правила внутрішньої комунікації, ритуали і традиції підприємства, правила безпеки.

Всі ці правила завжди прописуються у Кодексі корпоративної поведінки для єдиного сприйняття корпоративної культури.

5. Визначення правил та зобов'язань стосовно зовнішнього середовища організації.

Такі правила включають в себе зобов'язання підприємства перед споживачами, довкіллям та суспільством.

Правила цієї групи потрібні для того, аби:

1) Працівники чітко знали, який вклад компанія робить у сталий розвиток, а також для залучення працівників до поділу принципів сталого розвитку та дбайливого ставлення до довкілля окремо від роботодавця.

2) Клієнти чітко знали, якої соціальної позиції дотримується компанія, які цілі вона переслідує, якими особистими якостями володіють працівники компанії. Багато людей принципово відвідують тільки ті заклади та магазини, які використовують екологічно-чисті продукти, які систематично роблять благодійні внески та які дотримуються доброчесності. Саме для цього існує Кодекс корпоративної поведінки, який завдяки слідуванню цим правилам безпосередньо підвищує рівень конкурентоспроможності підприємства.

3) Спонсори та інвестори мали певні гарантії зменшення рівня ризиків вкладання коштів в організації, діяльність котрих не підтримується суспільством. Компанія, що декларує соціально відповідальну поведінку та слідує їй, буде отримувати набагато більше позитивних відгуків від зовнішнього середовища та прихильності від своїх споживачів. Завдяки чому

покращить свій імідж та зміцнить конкурентні переваги.

6. Впровадження Кодексу корпоративної поведінки.

Впровадження Кодексу корпоративної поведінки включає заходи з затвердження кодексу керівництвом, а також розробку календарного плану впровадження заходів на підтримку корпоративних цінностей та правил (зокрема навчання співробітників, моніторинг дотримання правил та регулярні оцінки ефективності, що можуть сприяти покращенню корпоративної культури та зниженню ризиків неетичної поведінки).

3.2 Розробка Кодексу корпоративної поведінки

З огляду на результати SWOT-аналізу, проведеного в розділі 2, визначено, що слабкими сторонами підприємства є несистемна діяльність в сфері соціальної відповідальності та не розвинена корпоративна культура, подолати котрі можна завдяки розробці Кодексу корпоративної поведінки (квадрант «Слабкі сторони – Можливості» матриці SWOT). Це сприятиме затвердженню іміджу компанії як соціально відповідального бізнесу та зміцнить конкурентні переваги підприємства.

Метою розробки Кодексу корпоративної поведінки є підтримка конкурентних переваг в частині підтримки позитивного іміджу компанії, на що позитивно впливають фактори соціальної відповідальності та стабільний колектив, згуртований навколо спільних цінностей.

З огляду на зазначену мету, слід сформулювати завдання, вирішення котрих сприятиме досягненню цієї цілі. Такі завдання мають бути конкретними, детально сформульованими, вимірюваними та прив'язаними до строків. Отже, завдання представлені у таблиці 3.1.

2. Визначити цінності компанії

Наступним кроком після визначення цілей компанії на 2024 рік (короткостроковий період), слід провести ворк-шопи, на яких зможуть висловитися всі працівники особисто. Завдяки чітко сформульованим

цінностям, які будуть визначені після ворк-шопів, працівники зможуть зрозуміти, на яких проєктах компанія має концентруватися, та які проблеми керівництво буде вирішувати в першу чергу.

Таблиця 3.1 – Завдання для досягнення цілі

Мета	Завдання
Підтримка конкурентних переваг в частині підтримки позитивного іміджу компанії	1. Забезпечення прозорості бізнесу за рахунок впровадження системи звітності з корпоративної соціальної відповідальності, що вимагає від компаній щоквартального звітування за всіма показниками, що використовуються для оцінювання ступеня КСВ
	2. Забезпечення конкурентоспроможності компанії за рахунок розвитку та посилення бренду, участі у національних та міжнародних конкурсах у сфері впровадження КСВ
	3. Фінансування благодійних проєктів та участь в громадських заходах, волонтерській діяльності

Аби чітко сформулювати цінності підприємства, варто побудувати портрет ідеального співробітника компанії, який має складатися з найголовніших рис характеру, що будуть допомагати досягати загальних цілей та місій підприємства.

Ідеальний співробітник має бути чесним, адже саме чесність спонукає до змін та до розвитку. Будь-який професіонал має бути чесним з собою та розвиватися.

Разом з тим, найголовніше, про що вже було зазначено вище – ідеальний співробітник мусить завжди думати про свої здоров'я та безпеку. А також ідеальний співробітник ніколи не має відмовляти в допомозі іншим.

Отже, бачення про ідеального співробітника представлено на рисунку 3.1.

Компанією ПрАТ «Київська фабрика «Рошен» на 2023 рік було визначено чотири цінності – якість, інновації, досвід та чесність, але доцільно додати ще дві – взаємоповага та безпека, адже під час війни для всіх роботодавців забезпечення безпеки має бути пріоритетним завданням.



Рисунок 3.1 – Портрет ідеального співробітника

Після впровадження цінностей у життєдіяльність компанії при прийомі на роботу кандидатам буде запропоновано пройти коротке опитування, де вони зможуть оцінити себе за цими критеріями, котрі сформульовані у вигляді конкретних випадків. Таким чином, фахівці, які будуть наймати людей, використовуючи технологію підрахунку балів з кожного критерію, одразу зможуть зрозуміти, чи підходить кандидат на будь-яку посаду у компанію.

3. Визначити правила щодо кожної цінності

Задля розвитку та підтримки єдиної корпоративної поведінки розробимо правила щодо цінностей компанії (таблиця 3.2).

4. Визначити правила та зобов'язання щодо внутрішнього середовища організації.

Визначивши правила щодо цінностей компанії, розробимо правила та зобов'язання стосовно внутрішнього середовища організації (таблиця 3.3).

5. Визначення правил та зобов'язань стосовно зовнішнього середовища організації

Таблиця 3.2 – Правила щодо цінностей підприємства

Цінність	Правила щодо цінностей
1. Якість	1. На першому місці НЕ кількість, а якість
	2. Якщо ми бачимо неякісну продукцію, ми її утилізуємо
	3. Ми не використовуємо дешеві продукти, ми використовуємо тільки свіжі і якісні
	4. Керівництво не завжди має час перевіряти нас, але ми беззаперечно завжди якісно виконуємо свою роботу
	5. Якщо ми бачимо, що хтось нехтує якістю, ми не проходимо повз, а у ввічливій формі радимо виправитися
2. Інновації	1. Ми заохочуємо творче нестандартне мислення для вирішення завдань
	2. Якщо ми маємо ідею, як покращити або полегшити якийсь процес, то ми нею ділимося з колегами
	3. Ми завжди дотримуємося всіх норм з експлуатації та технічних рекомендацій при користуванні обладнанням
	4. Ми беремо участь у тренінгах та семінарах, присвячених інноваційним технологіям та обладнанню
3. Досвід	1. Ми проводимо постійні навчання працівників, адже на нашому досвіді базується солодке враження від компанії
	2. Ми ніколи не забуваємо про наші помилки, а вчимося на них, адже це наш досвід
	3. Якщо ми навчилися чогось унікального, ми допоможемо освоїти це колегам
	4. Ми можемо вільно та безперервно підвищуватися за посадами, якщо отримуємо достатньо досвіду
	5. Кожен із нас має свій власний блискучий досвід, і ми цінуємо кожного працівника
4. Чесність	1. Ми чесно та прозоро ведемо бізнес на всіх ланках функціонування
	2. Ми надаємо чесний і конструктивний зворотній зв'язок колегам щодо виконаної роботи, а також відкрито приймаємо його від інших
	3. Ми завжди виконуємо вчасно свої обіцянки, не приховуючи від колег жодних деталей
5. Взаємоповага	1. Ми поважаємо час один одного, як свій: зайвий раз не турбуємо, пишемо у месенджерах коротко та зрозуміло
	2. Ми поважаємо і нагороджуємо роботу кожного
	3. Ми поважаємо саморозвиток та прагнення до покращення
	4. Ми регулярно переглядаємо бізнес-процеси, щоб постійно полегшувати роботу один одному
	5. Ми допомагаємо новачкам знайомитися з компанією задля легшої та продуктивнішої роботи
6. Безпека	1. Якщо ми відчуваємо себе у небезпеці, то можемо у будь-який момент піти в безпечне місце, обслуживши останнього клієнта, або попросивши це зробити колегу, який не відчуває небезпеки в даний момент
	2. Для нас почувати себе вільно і добре – найголовніше у роботі
	3. Головне не прийти вчасно на роботу – головне уникнути небезпеки
	4. Клієнт – безумовно важливий, та наша безпека – важливіша: обслуговуй поточного клієнта та піди в укриття

Таблиця 3.3 – Правила та зобов'язання стосовно внутрішнього середовища організації

Сфера	Правила
Зовнішній вигляд	Для працівників офісу: вільна форма одяжі, обов'язкове лише змінне взуття. Для працівників цеху, складу та магазину: компанія надає спецформу
Внутрішні комунікації	На двотижневому навчанні усі нові працівники проходять міні-курс про спілкування поштою та іншими корпоративними соціальними мережами. Такі правила передбачають: 1. Зазначення коректної назви листа, що доводить взаємоповагу. 2. Використання жирним шрифтом тільки того, що має велике значення, тобто найважливішого та термінового. 3. Систематичність та коректність перелічування питань в одному листі з обов'язковою перевіркою тексту перед його відправкою на наявність помилок. 4. Перевірку пошти двічі на день: зранку та ввечері. 5. Звернення тільки до тих працівників, які не перебувають у відпустці. 6. Листування з колегам виключно у робочий час. 7. Надання переваг листуванню перед телефонними дзвінками. 8. Обов'язкове привітання на початку листа та зазначення підпису й гарних побажань – наприкінці.
Традиції компанії	1. Для прийому їжі є їдальня, тож, не можна їсти за робочим столом. 2. Каву можна пити будь-де. 3. Бути привітними з колегами. 4. Починати свій день з перевірки пошти. 5. В разі запізнення необхідно попередити. 6. Призначати зустріч необхідно щонайменше за 3 години до неї. 7. Сумлінно виконувати свою роботу та не відмовляти у допомозі іншим. 8. Необхідно коректно розраховувати свій час.
Правила безпеки	Усі правила безпеки для працівників різних напрямків прописані у законі «Про охорону праці» [36], а також на підприємстві є інструкції з правилами поведінки за небезпечних обставин, з якими працівники мають бути ознайомлені та періодично проходити інструктаж

Визначившись із загальноприйнятими правилами всередині компанії, можемо переходити до зовнішніх правил поведінки компанії. Розглянемо правила і зобов'язання щодо зовнішнього середовища організації, а саме перед суспільством, споживачами та довкіллям у таблиці 3.4.

6. Ознайомити працівників із Кодексом корпоративної поведінки

Наступним та фінальним кроком впровадження кодексу корпоративної поведінки, виступає ознайомлення співробітників із ним. Варто зазначити, що ознайомлення працівників із Кодексом не значить надання їм його для читання.

Таблиця 3.4 – Правила і зобов'язання стосовно зовнішнього середовища організації

Сфера	Правила
Суспільство	<p>Війна:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Компанія має регулярно виділяти кошти на потреби мобілізованих працівників, на потреби мобілізованих родичів працівників, а також у інші благодійні фонди 2. Компанія має підтримувати ВПО, навчаючи їх та надаючи їм робочі місця 3. Компанія має підтримувати родини своїх працівників, які втратили житло 4. Компанія має відкрити та активно вести свій власний благодійний фонд, залучаючи туди блогерів та інших соціальних активістів
	<p>Освіта:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Компанія має брати на практику студентів, надаючи їм досвід, реальне навчання та оплату праці 2. Компанія має заключати договори з університетами для підтримки студентів під час війни 3. Компанія має матеріально підтримувати університети та коледжі задля відбудови України у післявоєнний час 4. Компанія має піклуватися про молодь України, надаючи ВНЗ фахівців з компанії, які будуть виступати в ролі викладачів, ділячись із студентами своїм реальним практичним досвідом
	<p>Медицина:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Компанія має регулярно надсилати волонтерами ліки до лінії бойового зіткнення для поранених військових 2. Компанія має вкладати кошти у відбудову зруйнованих лікарень 3. Компанія має навчати працівників першій медичній допомозі 4. Компанія має працевлаштовувати людей з обмеженими можливостями, надаючи їм підтримку і прихисток
Споживачі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Компанія має забезпечувати споживачів якісною продукцією 2. Компанія має розвивати технології виробництва, надаючи споживачам раз на рік нові сезонні десерти 3. Компанія має піклуватися про гроші споживачів, використовуючи адекватне ціноутворення на свої вироби 4. Компанія має цінувати своїх споживачів, даруючи їм призи та організовуючи для них розіграші та акції 5. Компанія має піклуватися про безпеку споживачів, дозволяючи їм користуватися своїм приватним укриттям за умови, що в 200 метрах немає цивільного укриття
Навколишнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Компанія має підтримувати сталий розвиток 2. Компанія має використовувати екологічні продукти та екологічні упакування 3. Компанія має утилізувати всю нереалізовану продукцію 4. Компанія має вкладати гроші у зелені парки в місті 5. Компанія має впроваджувати інноваційні технології, які будуть дозволяти компанії не забруднювати повітря та воду в значній мірі

Ознайомлення включає в себе ряд заходів, за підсумками котрих будь-

який працівник зможе з пам'яті назвати всі Цінності компанії та згадати по декілька правил до кожної з них.

Ознайомити працівників із Кодексом корпоративної поведінки можна кількома способами:

1) Провести конкурси.

Підприємство має 6 цінностей, кожна з яких буде активно впроваджуватися протягом 2-х місяців. Раз на два місяці, у період впровадження кожної цінності, необхідно проводити конкурс чи челендж, метою якого буде розголошення того чи іншого пункту кодексу. Наприклад, для правила «Для їжі в нас є їдальня. Не слід їсти за столом» можна ввести такий челендж: «Фотографуйся з колегами у їдальні за обідом та відмічай нашу корпоративну сторінку. В кінці тижня оберемо випадкового переможця та подаруємо йому сертифікат на 200 грн на кошик товарів у фірмовому магазині ROSHEN». Після завершення конкурсу та публікації його результатів у внутрішніх корпоративних мережах, слід зробити помітку, що компанія цінує дотримання правил корпоративного кодексу. Таким чином працівники будуть цілий тиждень фотографуватися, обідаючи в їдальні. Імовірність того, що працівники схотять і далі обідати у їдальні, буде доволі висока після такого челенджу.

2) Зняти відеоролики про правила щодо цінностей.

Таких роликів має бути стільки, скільки компанія має правил. Характер таких відео може бути навчальним: тобто показати працівникам, як правильно, а як – неправильно; розважальним: розсмішити якимось жартом колег, змусивши їх на підсвідомості запам'ятати це правило; конкуруючим: знову влаштувати конкурс – битву коментарів: «Хто більше під відео напише в коментарях правил з цього блоку, той і перемагає» тощо.

3) Розробити обов'язковий тест на тему «Правила кодексу корпоративної поведінки», який будуть проходити працівники раз на квартал чи на півріччя у системі дистанційного навчання. Тест націлений на освіження та зміцнення знань. Якщо працівник його не складає, то має

повторно ознайомитися з усім матеріалом про Кодекс, цінності та правила до нього, викладеними на внутрішню платформу з навчання та скласти цей тест повторно.

Перед самим тестуванням у вигляді гри, усі співробітники прогортатимуть презентацію з цінностями, тож, з часом співробітники точно запам'ятають базові цінності компанії та деякі правила до них. Завдання регулярного нагадування про цінності та правила компанії доцільно покласти на HR-менеджерів.

Тож, перед тим, як перейти до кроків реалізації Кодексу корпоративної поведінки, слід скласти календарний план його впровадження.

Календарний план впровадження Кодексу корпоративної поведінки представлений у таблиці 3.5 та передбачає паралельно-послідовний спосіб реалізації заходів.

Отже, аналізуючи етапи розробки Кодексу корпоративної поведінки, слід наголосити на тому, що його впровадження вплине на розвиток соціальної відповідальності, на репутацію підприємства серед споживачів та інвесторів, на закріплення працівників на підприємстві, а також на підвищення рівня конкурентоспроможності.

Підводячи підсумки, треба наголосити, що розробка Кодексу корпоративної поведінки та впровадження її у роботу підприємства – є вкрай складним та довгим проектом, котрий зможе надати перші результати після кількох років впровадження та нагадування про нього.

3.3 Розробка заходів в сфері соціальної відповідальності

Розвиток соціальної відповідальності дозволить підприємству підвищити вмотивованість працівників, згуртувати колектив на досягнення цілей та зменшити плинність кадрів, а також сприятиме зміцненню бренду, а з ним і збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції. Як було встановлено в розділі 3, заходи в сфері соціальної відповідальності

Таблиця 3.5 – Календарний план впровадження Кодексу корпоративної поведінки підприємства

Етап	1-й рік												2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
	1-й місяць	2-й місяць	3-й місяць	4-й місяць	5-й місяць	6-й місяць	7-й місяць	8-й місяць	9-й місяць	10-й місяць	11-й місяць	12-й місяць				
1. Ознайомити працівників із Кодексом корпоративної поведінки	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
1.1 Провести конкурс для впровадження цінності "Якість"	X	X														
1.2 Провести конкурс для впровадження цінності "Інновації"			X	X												
1.3 Провести конкурс для впровадження цінності "Досвід"					X	X										
1.4 Провести конкурс для впровадження цінності "Чесність"							X	X								
1.5 Провести конкурс для впровадження цінності "Взаємоповага"									X	X						
1.6 Провести конкурс для впровадження цінності "Безпека"											X	X				
2. Зняти відеоролики про правила щодо цінностей	X		X		X		X		X		X					
3 Розробити обов'язковий тест про цінності задля освіження знань										X	X	X	X			
4. Постійне нагадувати про цінності та Кодекс корпоративної поведінки												X	X	X	X	X

досліджуване підприємство реалізує, але ця роботи не є системною та вона недостатньо відображена в звітності та зовнішніх засобах комунікації підприємства.

Тому, запропоновано ряд заходів задля подолання цього недоліку:

1. Забезпечення прозорості бізнесу за рахунок впровадження системи звітності з корпоративної соціальної відповідальності, що вимагає від компаній щоквартального звітування за всіма показниками, що використовуються для оцінювання ступеня КСВ.

2. Забезпечення конкурентоспроможності за рахунок розвитку та посилення бренду компанії, участі у національних та міжнародних конкурсів у сфері впровадження КСВ:

2.1. Залучення блогерів.

2.2. Відвідування національних та міжнародних конкурсів.

2.3. Розробка мерчу бренду з креативним віддзеркаленням цінностей для розіграшів та продажу на благодійних ярмарках серед працівників.

3. Фінансування соціально значимих проєктів (благодійних проєктів та участь в громадських роботах, волонтерській діяльності):

3.1. Допомога лікарні «ОХМАТДИТ».

3.2. Допомога постраждалим в зоні АТО та підрозділам ЗСУ.

3.3. Допомога Центру дитячої кардіології і кардіохірургії МОЗ України.

3.4. Фінансування утримання плавучого світло-музичного фонтану та набережної у м. Вінниці.

3.5. Інвестування в утримання ковзанки у м. Харкові та м. Дніпрі.

Оцінимо економічну ефективність перелічених заходів з огляду на те, що їхня реалізація разом із запровадженням Кодексу корпоративної поведінки дозволить підприємству підтримати імідж компанії та інші конкурентні переваги, отже, дозволить зберегти темпи економічного зростання, що склалися (таблиця 3.6).

Відтак, від впровадження запропонованих заходів, планується що

загальне збільшення виручки від реалізації складе 376800 тис. грн. Загальна сума витрат складе 207200 тис. грн, які будуть повністю здійсненні за рахунок власних коштів підприємства – чистого прибутку. Ефект від запропонованих заходів складе різницю між результатами і витратим та буде дорівнювати 169600 тис. грн. Це достатньо високий показник, тому заходи можуть бути рекомендовані керівництву до впровадження.

Таблиця 3.6 – Оцінка економічної ефективності заходів з розвитку соціальної відповідальності підприємства

Захід	Плановані витрати, тис. грн	Планова виручка від реалізації, тис. грн	Економічний ефект, тис. грн
1. Забезпечення прозорості бізнесу за рахунок впровадження системи звітності з корпоративної соціальної відповідальності, що вимагає від компаній щоквартального звітування за всіма показниками, що використовуються для оцінювання ступеня КСВ	44900	81600	36700
2. Забезпечення конкурентоспроможності за рахунок розвитку та посилення бренду компанії, участі у національних та міжнародних конкурсів у сфері впровадження КСВ	101200	184000	82800
3. Фінансування благодійних проєктів та участь в громадських роботах, волонтерській діяльності	61100	111200	50100
Всього	207200	376800	169600

Ці заходи сприятимуть підвищенню репутації компанії, оскільки демонструють її відповідальність перед суспільством, прозорість та етичність ведення бізнесу. А міцна позитивна репутація, в свою чергу, допомагає залучати нових клієнтів та партнерів, які віддають перевагу співпраці з надійними та відповідальними компаніями. Покращення відносин з громадськістю та активна участь у соціальних ініціативах сприяють створенню позитивного іміджу компанії серед місцевого населення та громадських організацій, тим самим підвищують конкурентоспроможність

підприємства.

Також підвищення лояльності споживачів досягається через підтримку соціально значущих проєктів та прозору діяльність компанії, що підвищує довіру до її продуктів та послуг. Крім того, участь у благодійних заходах та волонтерській діяльності сприяє підвищенню морального духу та задоволеності працівників, що сприятиме зменшенню плинності кадрів і підвищенню продуктивності праці, це все дозволить підприємству підтримувати конкурентні переваги.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі ступені бакалавра розглянуто та вирішено актуальне завдання формування конкурентних переваг підприємства на засадах соціальної відповідальності та корпоративної культури.

Відповідно до результатів дослідження, можна зробити такі висновки:

1. На основі узагальнення та систематизації думок вітчизняних та зарубіжних вчених на зміст понять «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність», «соціальна відповідальність», «корпоративна культура» встановлено, що між ними існує щільний взаємозв'язок, оскільки соціально відповідальна поведінка підприємств має віддзеркалюватися в їхній корпоративній культурі у вигляді відповідних цінностей, правил та етичних норм, що, у свою чергу, сприяє зміцненню іміджу та бренду підприємств як чинників формування конкурентних переваг.

2. Необхідно зазначити, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має ряд переваг на ринку завдяки своїй високій репутації, інноваційним технологіям виробництва та високій конкурентоспроможності. Але водночас існують і загрози, пов'язані з нестабільною ситуацією в країні через військові дії.

Отже, підприємство виготовляє широкий асортимент кондитерських виробів світовими стандартами якості та реалізує її в Україні та ще у 55 країнах світу.

Разом з тим, кондитерська галузь має високий бар'єр для входу потенційних конкурентів через ряд факторів: завеликі витрати на вироби високої якості, дотримання відповідності міжнародним стандартам якості, великі витрати на маркетинг та побудову бренду, а також великою часткою витрати на вході у кондитерську галузь є мережа розподілу.

За підсумками аналізу конкурентоспроможності підприємства встановлено, що основними конкурентами фабрики є ПрАТ «ВО «Конті» та

АТ «Львівська КФ «Світоч». Але саме ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має найвищу зведену оцінку за рахунок якості продукції та клієнтоорієнтованості, але є низка факторів, за якими лідирують конкуренти.

Аналіз ефективності управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за основними показниками господарської діяльності показав, що у 2023 році в порівнянні з 2022 роком виручка збільшилась на 29,92% при збільшенні собівартості реалізованої продукції на 28,75%, унаслідок чого підприємство тримало в поточному році валовий прибуток в сумі 160786 тис. грн. На підприємстві збільшилася фондовіддача на 0,13 грн/грн та річний виробіток працівника – на 3,11%, також прискорилося обертання оборотних активів, що в сукупності свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів.

У цілому управління компанією можна вважати ефективним, адже за підсумками 2023 року чистий прибуток компанії склав 11387 тис. грн і вона подолати збитковість минулих років, про що свідчить і показники рентабельності, зокрема рентабельність продажів склала 12,6%, рентабельність реалізованої продукції – 8,7% та рентабельність діяльності – 0,8%.

Аналіз факторів соціальної відповідальності компанії показав, що компанія позиціонує себе як соціально відповідальний бізнес, підтримуючи сталий розвиток і піклуючись про працівників через надання додаткових корпоративних можливостей, однак ця діяльність не є системною та не відображена в цінностях та корпоративній культурі.

3. На основі проведеного аналізу встановлено, що для посилення конкурентних переваг ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» підприємству доцільно розробити та впровадити Кодекс корпоративної поведінки, який віддзеркалюватиме основні цінності та правила компанії, а також передбачити систематичну реалізацію заходів в сфері соціальної відповідальності.

Відповідно до визначених етапів розробки Кодексу корпоративної

поведінки встановлено мету та завдання, визначено корпоративні цінності та правила до них, а також встановлено правила та зобов'язання стосовно внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. З метою успішного впровадження Кодексу запропоновано ряд заходів та сформовано календарний план їхньої реалізації.

Запропоновано заходи в сфері соціальної відповідальності, які спрямовані на забезпечення прозорості бізнесу за рахунок впровадження системи звітності з корпоративної соціальної відповідальності, на забезпечення конкурентоспроможності за рахунок розвитку та посилення бренду компанії та на фінансування соціально значимих проєктів. Планується, що загальне збільшення виручки від реалізації від реалізації запропонованих заходів складе 376800 тис. грн, що досягається за рахунок зміцнення іміджу компанії та відповідає темпу росту виручки, досягнутому у попередньому періоді. З огляду на планові витрати на заходи складуть 207200 тис. грн, економічний ефект від їхньої реалізації становитиме 169600 тис. грн.

Окремо слід наголосити, що впровадження Кодексу корпоративної поведінки та реалізація заходів в сфері соціальної відповідальності сприятиме зміцненню корпоративної культури, зосередженій на спільних цінностях та правилах, чіткому визначенню принципів поведінки та етичних норм, а також збільшенню рівня лояльності споживачів, зміцненню іміджу підприємства, що в цілому забезпечить утримання конкурентних переваг.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210. Дата оновлення: 16.05.2024. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>. (дата звернення: 18.06.2024).
2. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. для студ. спец. «Міжнародна економіка» / за ред. О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
3. Ковальов Б.Л. Роль та місце конкурентоспроможності національних підприємств у контексті соціально-економічного розвитку України. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій* : матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 15 черв. 2023 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. С. 307–308.
4. Манзелла Дж. П'ять важливих стратегій для підвищення конкурентоспроможності. URL: <http://www.manzellareport.com/index.php/strategies-section/826-five-essential-strategies-to-enhance-competitiveness>. (дата звернення: 18.06.2024).
5. Сім порад для підвищення конкурентоспроможності вашої компанії. URL: <https://www.easycomtec.com/7-tips-to-improve-your-company's-competitiveness>. (дата звернення: 13.01.2023).
6. Костриченко В.М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник НУВГП Економічні науки*. 2019. Вип. 1 (85). С. 90–103.
7. Державна служба України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва. URL: <http://www.dkrp.gov.ua/info/642.htm>
8. Шутаєва О.О. Соціальна відповідальність в досягненні конкурентоспроможності підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2014. № 273. С. 73–78.

9. Касич А.О., Стояненко В.О. Теоретичні основи управління соціальною відповідальністю підприємств у сучасних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Випуск 5 (05), С. 186–191.

10. Іваницька О. Глобальні стандарти соціальної відповідальності бізнесу. *Журнал «Незалежний АУДИТОР»*. 2015. №5–6 (40–41). URL: http://n-auditor.com.ua/uk/component/na_archive/1241?view=material. (дата звернення: 18.06.2024).

11. Бержанір А.Л. Інституційна підтримка соціальної відповідальності бізнесу як необхідна передумова його розвитку. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. №1, С. 12–14.

12. Бержанір А.Л. Вплив соціально відповідального бізнесу на забезпечення конкурентоспроможності підприємства. 2021. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/viewFile/11424/9532> (дата звернення: 18.06.2024).

13. Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Соціальна відповідальність як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2019. №23. С. 46–52.

14. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Розділ 3, Економіка та управління підприємствами*. 2020. №2. С. 114–120.

15. Харчишина О.В. Корпоративний кодекс як засіб формування позитивного іміджу підприємства харчової промисловості в умовах міжнародного співробітництва. *Стратегія розвитку України*. 2011. №2. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8375/1/Стратегія%20розвитку%20України%202011-7.pdf> (дата звернення: 18.06.2024).

16. Вишневська О. М., Куліш Г. С. Етика ведення бізнесу в умовах міжнародного співробітництва. *Економічний простір*. 2010. № 36. С. 175–182

17. Чайка Г.Л. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ: Знання.

2007. 420 с.

18. Радевич-Винницький Я.К. Етикет і культура спілкування : навч. посіб. К. : Знання, 2008. 291с.

19. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посіб. Київ: Знання. 2005. 442 с.

20. Офіційний сайт підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». URL: <https://www.roshen.com/pro-roshen>. (дата звернення: 18.06.2024)

21. Київська кондитерська фабрика Рошен. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Київська_кондитерська_фабрика_Рошен (дата звернення: 18.06.2024)

22. Бухгалтерський облік за видами економічної діяльності: наук.-допом. бібліогр. покажч. / Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки. Бібліотека ; уклад. Л. Дейнека ; упоряд. М. Б. Кулинич. Луцьк. 2017. 271 с.

23. Демянишина В.С., Берестецька О.М. Сучасні методи комунікації на підприємстві «Рошен». *II міжнародна науково-практична конференція молодих учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства»*. Тернопіль. 2-3 грудня 2021 р. С. 38–39.

24. Гусєва Є.А. Стратегічне управління міжнародною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграції : магістерська дисертація. Київ. 2022. 110 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/05994b61-29f6-4232-ba62-eb117028749a/content>. (дата звернення: 18.06.2024)

25. Басова О.О. Аналіз сучасного стану та перспектив розвитку кондитерської галузі України. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6311>. (дата звернення: 18.06.2024).

26. Савицька Н.Л., Забаштанська Т.В., Забаштанський М.М., Борисович В.А. Соціальні медіа як сучасний інструмент просування бренда. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. Вип.

2(32). С. 116–130.

27. Говорушко Т.А., Сілакова Г.В. Формування джерел фінансування інвестиційної діяльності на підприємствах кондитерської промисловості в умовах глобалізації економіки: монографія. К.: Логос. 2013. 208 с.

28. Топ-3 найбільших виробників цукру в Україні. URL: <https://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/top-3-naybilshih-virobnikiv-cukru>. (дата звернення: 18.06.2024)

29. Кращі виробники молока. URL: <https://uba.top/milk/>. (дата звернення: 18.06.2024)

30. Топ-15 ТМ вершкового масла. URL: <https://uba.top/butter/>. (дата звернення: 18.06.2024)

31. Єрмак С.О., Плотницька В.В. Інноваційні аспекти розвитку ринку кондитерських виробів України. *Бізнес-інформ*. Харків. 2016. № 11. С. 398–403.

32. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ: Каравела. 2006. 320 с.

33. Фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». URL: https://clarity-project.info/edr/00382125/finances?current_year=2023. (дата звернення: 18.06.2024).

34. Крисько Ж., Бордун І. Оцінювання мотиваторів та демотиваторів діяльності працівник підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 99–103.

35. АМКУ оштрафував на 283 млн гривень компанії, пов'язані з Roshen. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-amku-roshen-shtraf/31619789.html>. (дата звернення: 18.06.2024).

36. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2695-ХІІ. Дата оновлення: 01.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 18.06.2024).