

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри  
Кириленко О.М.  
“ ” \_\_\_\_\_ 2021

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ  
«БАКАЛАВР»**

**Тема: Удосконалення системи стратегічного управління ПрАТ «Київська  
кондитерська фабрика «Рошен»**

**Виконала:** Ковальчук Анна Вадимівна

**Керівник:** к.е.н., доцент Колесник Максим Віталійович

**Консультанти з розділів:**

**Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД):** \_\_\_\_\_ (Колесник М.В.)

\_\_\_\_\_ Серьогін С.С.

## НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступень Бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

«Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Кириленко О.М.

"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2021

### ЗАВДАННЯ

на виконання дипломного проекту (роботи) студентки

Ковальчук Анни Вадимівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): Удосконалення системи стратегічного управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» затверджена наказом ректора від «19» березня 2021 р., № 450/ст.

2. Термін виконання проекту (роботи): з «05» квітня 2021 до «06» червня 2021

3. Вихідні дані до проекту (роботи): Бухгалтерська звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»; Звіт про фінансовий стан підприємства; літературні джерела.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: вивчити та проаналізувати сутність та завдання стратегічного управління підприємствами, методи стратегічного аналізу та види стратегій і підходи в їх розробці; охарактеризувати економічну діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності підприємства та зробити аналіз системи стратегічного управління підприємства; визначити шляхи удосконалення складових системи стратегічного управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», запропонувати рекомендації щодо покращення системи стратегічного управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: рис. – 0; табл. – 4;

Аналітико-дослідницький розділ: рис. – 6; табл. – 13;

Проектно-рекомендаційний розділ: рис. – 7; табл. – 6.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05.04.2021 – 10.04.2021	Виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	11.04.2021 – 20.04.2021	Виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	20.04.2021 – 25.04.2021	Виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	26.04.2021 – 29.04.2021	Виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	29.04.2021 – 01.05.2021	Виконано
6.	Вибір напрямів удосконалення системи стратегічного управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	03.05.2021 – 15.05.2021	Виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	15.05.2021 – 21.05.2021	Виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	24.05.2021 – 03.06.2021	Виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	03.06.2021 – 04.06.2021	Виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	04.06.2021 – 06.06.2021	Виконано

Студент \_\_\_\_\_ (Ковальчук А.В.)

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ (к.е.н., доцент Колесник М.В.)

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню удосконалення системи стратегічного управління, розробці шляхів покращення складової системи, оцінці економічної ефективності запропонованих заходів на базі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

У вступі визначено актуальність обраної теми дослідження, основну мету та завдання дослідження, також зазначено об'єкт та предмет дослідження, вказано наукові методи дослідження.

Перший розділ присвячено теоретичним та методичним засадам удосконалення системи стратегічного управління: розкрито сутність та завдання стратегічного управління підприємствами, визначені методи стратегічного аналізу та досліджені види стратегій та підходи в їх розробці.

У другому розділі проаналізовано зовнішньоекономічну діяльність підприємства, а саме, визначено загальну характеристику економічної діяльності досліджуваного підприємства, проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства та зроблений аналіз системи стратегічного управління підприємства.

У третьому розділі визначені шляхи удосконалення складових системи стратегічного управління підприємством, представлені рекомендації щодо покращення системи стратегічного управління підприємства та проведена оцінка економічної ефективності даних пропозицій.

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження.

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегія, ціль, зовнішньоекономічна діяльність, аналіз.

## АННОТАЦИЯ

Дипломная работа посвящена исследованию совершенствования системы стратегического управления, разработке путей улучшения составляющей системы, оценке экономической эффективности предложенных мероприятий на базе ЗАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен».

Во введении определены актуальность темы исследования, основная цель и задачи исследования, также указано объект и предмет исследования, указано научные методы исследования.

Первый раздел посвящен теоретическим и методическим основам совершенствования системы стратегического управления: раскрыта сущность и задачи стратегического управления предприятиями, определены методы стратегического анализа и исследованы виды стратегий и подходы в их разработке.

Во втором разделе проанализированы внешнеэкономической деятельности предприятия, а именно, определена общая характеристика экономической деятельности исследуемого предприятия, проведен анализ финансово-экономических показателей деятельности предприятия и сделан анализ системы стратегического управления предприятия.

В третьем разделе определены пути совершенствования составляющих системы стратегического управления предприятием, представлены рекомендации по улучшению системы стратегического управления предприятия и проведена оценка экономической эффективности данных предложений.

В выводах и предложениях обобщены результаты исследования.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегия, цель, внешнеэкономическая деятельность, анализ.

## ABSTRACT

This thesis is devoted to the study of improving the system of strategic management, development of ways to improve the component system, evaluation of economic efficiency of the proposed measures on the basis of PJSC «Kyiv Confectionery Factory «Roshen».

The introduction identifies the relevance of the chosen research topic, the main purpose and objectives of the study, also indicates the object and subject of research, indicates the research methods.

The first section is devoted to the theoretical and methodological principles of improving the system of strategic management: revealed the essence and objectives of strategic management of enterprises, identified methods of strategic analysis and explored types of strategies and approaches to their development.

In the second section the foreign economic activity of the enterprise is analyzed, namely, the general characteristic of economic activity of the researched enterprise is defined, the analysis of financial and economic indicators of activity of the enterprise is carried out and the analysis of system of strategic management of the enterprise is made.

The third section identifies ways to improve the components of the strategic management system of the enterprise, presents recommendations for improving the strategic management system of the enterprise and evaluates the economic efficiency of these proposals.

The conclusions and proposals summarize the results of the study.

**Key words:** strategic management, strategy, purpose, foreign economic activity, analysis.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	11
1.1 Сутність та завдання стратегічного управління підприємствами.....	11
1.2 Методи стратегічного управління.....	18
1.3 Види стратегій та підходи і їх розробці.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН».....	32
2.1 Загальна характеристика економічної діяльності підприємства.....	32
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства....	37
2.3 Аналіз системи стратегічного управління підприємства.....	51
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН».....	58
3.1 Визначення шляхів удосконалення складових системи стратегічного управління підприємством.....	58
3.2 Рекомендації щодо покращення системи стратегічного управління підприємства.....	63
3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	69
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	87

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В наш час в Україні економічне середовище характеризується значною нестабільністю. Зростає рівень невизначеності і ризику, що ускладнює діяльність підприємств на внутрішньому ринку. Як показує світова практика, ці труднощі долає те підприємство, яке своєчасно адаптується до змін зовнішнього оточення, має чіткі орієнтири на майбутнє і спрямовує свої зусилля на пошук довгострокових конкурентних переваг. За кордоном широко використовується система моніторингу й аналіз факторів зовнішнього оточення та внутрішнього середовища. Виявлені в результаті аналізу можливості та загрози щодо підприємства, а також його сильні та слабкі сторони слугують інформаційною основою для встановлення та корегування стратегічних цілей, шляхів та методів їх досягнення. На жаль, вітчизняні виробники, наштотуючись на проблему забезпечення конкурентоспроможності, практично не використовують створений закордонними фірмами інструментарій стратегічного управління.

Практика показала, що без реорганізації системи управління підприємством на принципах стратегічного планування, вижити, а тим більше успішно працювати в сучасних умовах неможливо. Охоплюючи всю систему суспільного відтворення – виробництво, розподіл, обмін і споживання, – стратегічне планування перетворилось в головну рушійну силу суспільного відтворення.

Стратегічне планування – це набір дій і рішень, які приймає керівництво підприємства для того, щоб допомогти організації досягнути своїх цілей. Одночасно воно є інструментом, який допомагає в прийнятті управлінських рішень і дозволяє забезпечити нововведення і зміни в організації.

Аналіз ситуації, яка склалася на ринку України і можливих стратегій розвитку показує, що підприємства повинні притримуватись стратегій завоювання і обслуговування нових сегментів ринку, а їх тактична поведінка повинна враховувати поведінку конкурентів. Це дозволить позбутися проблем, пов'язаних з проведенням заходів маркетингу, і позбутися надмірних затрат фінансових ресурсів.



Динамічний розвиток ринкового середовища висуває підвищені вимоги до систем стратегічного управління суб'єктами господарювання, завдань, які стоять перед менеджментом, й інструментарію їх ефективного вирішення. Сьогодні зростає інтерес керівників підприємств різних рівнів до оновленої концепції управління, яка може оперативнo оцінювати ринкові тенденції, прогнозувати їх вплив на бізнес і допомагати вибудовувати стратегію досягнення поставлених цілей. Попит на такий підхід активно зростає, чому сприяє виникнення нових потреб кінцевих споживачів і партнерів, активізація конкурентної боротьби, розвиток нових технологій, підвищення значущості інтелектуальної праці.

Формування стратегії розвитку і правильний вибір довгострокових пріоритетів для підприємства не може відбуватися окремо від чинників зовнішнього середовища, що швидко змінюються. При цьому прогнозування ринкових тенденцій та оцінка їх впливу на діяльність підприємства як зараз, так і в майбутньому мають виконуватися за допомогою максимально простих інструментів, які заощаджують час на прийняття рішень, а побудована в результаті стратегія розвитку має бути максимально обґрунтованою, враховувати різні альтернативні можливості і сприяти досягненню головних цілей підприємства. З огляду на це особливої актуальності набувають питання формування стратегій розвитку та їх вибору для підприємств з урахуванням сучасних ринкових тенденцій. Вагомий внесок у вирішення проблеми формування та вибору стратегій розвитку підприємств зробили вітчизняні і зарубіжні науковці, такі як І. Ансофф, О. Грищенко, О. Виханський, В. Гончаров, Н. Климаш, І. Максименко, В. Пономаренко, Т. Степанова, А. Стрікленд, О. Ткаченко, А. Томпсон, А. Турило, Р. Фатхутдинов, А. Фахрутдинова, О. Ястремська та ін. Однак при всьому різноманітті досліджень у даній області окремі теоретико-методичні аспекти розвитку підприємств, які необхідні для зміцнення виробничого потенціалу та підвищення ефективності функціонування залишаються недостатньо вивченими. Актуальність і неповна вирішеність питань методичного та прикладного характеру щодо обґрунтування й вибору стратегій

розвитку підприємства зумовили вибір теми, визначили мету, завдання, предмет, об'єкт і логіку дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних та методичних підходів до формування системи стратегічного управління підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

У відповідності з метою дослідження в роботі треба вирішити такі завдання: розкрити теоретичні та методичні засади стратегічного управління підприємствами;

провести аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства на прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;

сформулювати рекомендації з удосконалення системи стратегічного управління досліджуваного підприємства.

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

**Методологія та методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою досліджень будуть роботи провідних вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі фінансового аналізу та стратегічного управління підприємствами, нормативно-методичні та законодавчі документи з питань забезпечення діяльності підприємств.

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

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

### 1.1. Сутність та завдання стратегічного управління підприємствами

Народження поняття «стратегія підприємства» відбулося у 1911 році – саме тоді у Гарварді розпочали викладати курс бізнесової політики. Однак впродовж наступних майже 40 років уся стратегія головним чином зводилася до формулювання здорового глузду у життєдіяльності виробництва.

Таким чином, термін «стратегічне управління» почав використовуватися лише наприкінці 60-х – початку 70-х років для того, щоб внести різницю між поточним управлінням на рівні виробництва і управлінням, що здійснюється на вищому рівні. При цьому необхідність впровадження такої відмінності була викликана, в першу чергу, змінами в умовах здійснення бізнесу [3, с.21].

Теорія і практика стратегічного управління в Україні ще не зайняли належного місця. У практиці сучасного господарювання лише 5 % підприємств розуміють стратегію та пов'язують її з власною діяльністю, 10 % повністю реалізують власну стратегію, 15 % підприємств витрачають на обговорення стратегії більш ніж годину на місяць, 25 % менеджерів мають стимули, пов'язані зі стратегією, і в 40 % бюджет пов'язаний зі стратегією [2, с.2].

Стратегічне управління виконує достатньо велику кількість завдань, що стосуються стратегічного аналізу, розроблення, реалізації та контролю за виконанням стратегій підприємств. Щоб скласти уяву про сутність стратегічного управління, доцільно звернутися до змісту його первинної концепції. Розробник цієї концепції І. Ансофф пов'язує її з двома протилежними типовими стилями поведінки підприємства: підприємницьким та прирістним [35, с.2]. Підприємницький стиль вимагає безупинної зміни досягнутого стану підприємства, а прирістний стиль спрямований на мінімізацію відхилень від традиційної поведінки як в середині підприємства, так і за її межами. Порівняльні характеристики цих двох типів організацій наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Характеристики двох типів організацій

Характеристики підприємства	Поведінка	
	Прирістна	Підприємницька
Організаційна структура	стабільна або така, що розширюється; прагнення до економії в масштабах виробництва	гнучка, структурно мінлива; діяльність організована відповідно до проблем
Цілі	оптимізація прибутковості	оптимізація потенціалу прибутковості
Шляхи досягнення цілей	екстраполяція минулих підходів	взаємодія можливостей отримання прибутку та якості управління
Обмеження	із зовнішнього середовища підприємства; за внутрішніми можливостями	здатність змінювати зовнішнє середовище; здатність сприймати різні способи поведінки
Проблема	повторювана, знайома	неповторювана, нова
Рішення управлінських проблем: а) визначення необхідності дій	реакція на відповідь на нову проблему; із запізненням щодо появи проблеми	активний пошук можливостей; передбачення проблеми
б) пошук альтернативи	орієнтація на минулий довід; незначні відхилення від статус-кво; розглядається єдина альтернатива.	творчий пошук; великі відхилення від статус-кво; розглядаються численні альтернативи.
в) оцінка альтернатив	приймається перша, що задовольняє потреби	обирається краща з набору альтернатив
г) ставлення до ризику	мінімізація ризику; відповідність минулому досвіду	свідомий ризик; балансування сукупності ризикових варіантів
Інформація	внутрішня: діяльність зовнішня: довгостроковий обсяг можливостей	внутрішня: можливості зовнішня: глобальний обсяг можливостей
Система заохочень та стягнень	заохочення за стабільність, ефективність	заохочення за творчість та ініціативу; стягнення за відсутність ініціативи

Джерело: узагальнено автором (сформовано [28])

Як видно із поданих в таблиці характеристик, перехід від одного стилю до іншого пов'язаний із достатньо серйозними змінами та призводить до напруження і конфліктів на підприємстві.

Стратегічне та оперативне управління є не чим іншим, як реалізацією зазначених стилів організаційної поведінки.

Система стратегічного управління дає змогу досягти таких основних результатів [28, с.40]:

1. Створити системний потенціал для досягнення цілей підприємства. Він складається із людських, фінансових та сировинних ресурсів, які використовує підприємство, виробленої продукції та сформованого позитивного іміджу підприємства.

2. Сформувати структуру та провести внутрішні зміни на підприємстві, що забезпечують чутливість до змін зовнішнього середовища і відповідну адаптацію.

Багато вчених дають своє визначення поняттю стратегічний менеджмент. Наприклад, А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд розглядають стратегічний менеджмент як процес, за допомогою якого менеджери визначають напрями довгострокового спрямування підприємства, розробляють стратегії для досягнення цілей з урахуванням внутрішніх та зовнішніх обставин, і зобов'язуються виконати обрані плани дій.; О. Віхальський – як управління підприємством, що спирається на людський потенціал як на основу підприємства, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує на зміну обстановки і здійснює своєчасні зміни на підприємстві, які відповідають викликам з боку оточення і дозволяють створювати конкурентні переваги, що в сукупності дає змогу підприємству не тільки вижити в довготривалій перспективі, а й досягнути при цьому своєї цілі [50, с.219].

Стратегічний менеджмент складається з різних елементів. Американська консультативна фірма «Мак-Кінсі» наводить деякі із них, наприклад: стратегія, структура, кадри, мистецтво управління. Стратегічний менеджмент підприємства розглядається як система трьох елементів:

- стратегія, як сукупність управлінських рішень щодо перспективного її розвитку;
- відповідна структура управління, зорієнтована на розроблення і впровадження стратегій;
- організаційна культура.

Стратегію підприємства вважають одним з головних понять у стратегічному менеджменті. Різні вчені запропонували безліч визначень терміну «стратегія». Деякі із них наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Визначення поняття «стратегія»

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

Джерело: узагальнено автором (сформовано за [48-52])

Із цих визначень можна зробити висновок, що стратегія – це такий компонент стратегічного менеджменту, який дозволяє підприємству досягати чітко встановлених цілей підприємства, забезпечити конкурентоспроможність на ринку, тобто забезпечити такий стан підприємства, щоб воно могло успішно працювати у жорстких ринкових умовах.

Стратегію трактують як певний план діяльності підприємства, пов'язаний із позицією підприємства на зовнішньому ринку, як сьогодні, так і в майбутньому. Стратегія спрямована на реалізацію основних довгострокових цілей підприємства. Поняття «стратегія» використовують в науці та практиці управління ще з 50-х років ХХ ст.

Отже, стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що спрямований на закріплення його позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей. Він розробляється з метою визначення напрямку, в якому розвиватиметься підприємство, та прийняття рішення під час вибору способу дій.

За класифікацією А. Томсона та А.Дж. Стрікланда розрізняють такі види стратегій:

- корпоративна;
- ділова;
- функціональна;
- операційна [33, с.307].

Корпоративна стратегія визначає загальний план управління підприємством. Вона охоплює всі сфери діяльності підприємства та окреслює загальний план розвитку.

Ділова стратегія зорієнтована на управління успішною діяльністю в одній із сфер бізнесу. Мета її зосереджена на досягненні довготривалих ділових переваг.

Функціональна стратегія конкретизує деталі в загальному плані розвитку підприємства, визначаючи підходи, дії, методи щодо управління підрозділами. Спрямована на ефективне використання ресурсів у межах реалізації загальної стратегії.

Операційна стратегія визначає принципи управління ланками організаційної структури, способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами). Розробляють її для функціональних напрямів з метою реалізації стратегій вищих рівнів.

Складне багаторівневе утворення, у якому стратегія нижчого рівня підтримує і доповнює стратегію вищого рівня, а реалізація кожної з них забезпечує реалізацією досягнення загальних цілей, називають базовою стратегією підприємства.

Стратегія підприємства легко описується за допомогою чотирьох елементів: стратегічних цілей, сфери діяльності, способу здобування конкурентної переваги та функціональних стратегій [40, с.74].

Стратегічні цілі вказують напрям діяльності підприємства, встановлюють спосіб мотивування працівників та способи проведення контролю за виконанням планів. Сфера діяльності підприємства вказує на те, які товари чи послуги і на яких ринках підприємство має намір впроваджувати. Основним способом

здобуття конкурентної переваги підприємства на ринку є: хороша якість, низька ціна, швидкість доставки, марка, певні характеристики товару. Проте інколи з'являються нові та оригінальні способи здобуття переваги підприємства на ринку, наприклад: італійський виробник одягу, що розповсюджує свої вироби переважно через мережу ліцензованих магазинів Benetton, використовує шокуючі форми привертання уваги до своїх виробів; BMW здобув перевагу, здійснюючи протягом років обробку найвищої якості завдяки працевлаштуванню висококваліфікованих німецьких робітників.

На підприємствах, які функціонують в ринковому середовищі, виділяють три рівні стратегії [40, с.49]:

- стратегію підприємства, пов'язану з вибором набору товар-риннок;
- конкурентну стратегію, що стосується конкретного товару або ринку і визначає спосіб ведення конкурентної боротьби;
- функціональну стратегію (виробничу, маркетингову, логістичну тощо).

Найпопулярнішою моделлю конкурентної стратегії підприємства є концепція М. Портера. Він виділив чотири альтернативні конкурентні стратегії: лідерство за ціною, стратегію диференціації, стратегію ринкової ніші та низьких цін і стратегію з концентрованою диференціацією.

Лідерство за ціною найчастіше потребує досить великої частки ринку, агресивної цінової політики та інвестування, контролю за витратами, набуття досвіду, а також мінімізації витрат на дослідження та нововведення тощо.

Стратегія диференціації – друга з основних стратегій за Портером ґрунтується на диференціації товару чи послуг підприємства, а також на створенні чогось відмінного. Є такі способи диференціації: методи здійснення продажу або прямого продажу, основні характеристики товару, марка, форма тощо. Диференціація рідко пов'язана з великою часткою ринку і здійснюється за рахунок гіршої цінової позиції.

Стратегія ринкової ніші і низьких цін та стратегія з концентрованою диференціацією орієнтуються на обслуговування вибраної ринкової ніші, і це



дасть змогу здобути перевагу над конкурентами, які діють в межах усього ринку або в межах його сегменту.

Стратегія необхідна як загалом підприємству, так і окремим його підрозділам і функціональним відділам. Загалом стратегії розробляються на чотирьох різних організаційних рівнях: корпоративна стратегія, ділова стратегія, функціональні стратегії та операційні стратегії.

У свою чергу функціональна стратегія являє собою план дій окремого підрозділу підприємства чи функціонального напрямку всередині певної сфери бізнесу і складається з [6]:

маркетингової стратегії – це стратегія підприємств, орієнтованих на ринкові цінності, тобто це розроблення стратегічних рішень, які дають змогу ефективно реалізувати завдання середньострокового та короткострокового періоду підприємства. Будь-яка маркетингова стратегія залежить від співвідношення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Під поняттям «стратегія маркетингу» розуміють детальний всебічний план маркетингових цілей підприємства. Ефективно розроблена маркетингова стратегія дозволяє підприємству: підвищити конкурентоспроможність товарів або послуг; розширити клієнтську базу; збільшити обсяг продажів; підвищити якість обслуговування споживачів; виробити ефективну цінову та продуктову політику.

стратегії розвитку науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт – це план проведення головних досліджень щодо нової продукції, технології, організації виробництва та менеджменту, а також ефективнішого використання існуючих продуктів, процесів, їх розвитку та управління. Вона ґрунтується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів та технологічних проривів у тій чи іншій галузях у той період, на який розробляється стратегія.

фінансової стратегії – це визначення цілей використання фінансових ресурсів, методів фінансування, розробка фінансових планів та фінансове планування. Найуживанішими є такі фінансові стратегії, як стратегія

кредитування (регулювання та контроль короткострокових кредитів) та стратегія використання дивідендів (організація процесу сплати дивідендів).

- виробничої стратегії – це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства. Найпоширеніші такі виробничі стратегії: стратегія створення нового виробництва; стратегія змін у технологічному процесі; стратегія відносно організації виробництва.

- стратегії управління персоналом – це стратегія, спрямована на розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу підприємства, накопичення людського капіталу. Найчастіше використовують такі стратегії управління персоналом як стратегія винагороди та мотивації та стратегія добору і навчання.

Стратегічне управління виконує велику кількість завдань, які стосуються стратегічного аналізу, реалізації, розробки та контролю за виконанням стратегій підприємств.

Таким чином, стратегічне управління є достатньо складним процесом, який передбачає врахування різноманітних факторів та використання специфічних методів, що знаходяться в постійному розвитку.

## **1.2. Методи стратегічного аналізу**

Розробка стратегії підприємства починається із визначення основних орієнтирів підприємницької діяльності, так званої його філософії, яка у поєднанні з мотиваційною ідеєю визначає основні напрями розвитку.

Сутність стратегічного аналізу розвитку підприємства полягає в тому, що якщо зрозуміти конкурентну динаміку галузі, можна думати про те, які кроки робити, що змінити, як використати ті або інші можливості, переваги, компетенції. Підприємство може або пристосуватися до умов, що змінюються, або протидіяти їм, намагаючись змінити конкурентне середовище. Завданням аналізу стратегічного розвитку підприємства є виявлення, розвиток і захист від конкурентних чинників стратегічного успіху. Аналіз стратегічного розвитку підприємства передбачає використання різних моделей і методик, які у явній формі формулюють зв'язки між ефективністю функціонування підприємства та

контрольованими і неконтрольованими параметрами, що визначають рівень цієї ефективності.

Існує велика різноманітність стратегічних матриць, які призначені для того, щоб провести стандартний стратегічний аналіз у різних його аспектах. У залежності від виду стратегічного аналізу можна виділити методики стратегічного аналізу внутрішнього, зовнішнього та проміжного середовища підприємства [62].

Методики стратегічного аналізу зовнішнього середовища спрямовані на: встановлення та оцінку чинників середовища, які становлять загрозу або сприяють розвитку підприємства; на вивчення змін, що впливають на поточну діяльність підприємства, і встановлення їх тенденцій; розробку можливих реакцій на розвиток чинників середовища; відкриття нових способів створення деякої корисності, які мають цінність для споживачів. До методик стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства відносяться: SWOT-аналіз зовнішнього середовища; PEST-аналіз; економіко-статистичні методи; методи економіко-математичного моделювання; методи оптимізації [34, с.12]. На вибір методики аналізу зовнішнього середовища впливають наступні характеристики зовнішнього середовища: складність – число чинників, на які підприємству слід реагувати; рухливість – темп змін, швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства; невизначеність – кількість і надійність інформації про певні чинники зовнішнього середовища. Чим вище невизначеність, тим з більшою кількістю проблем доводиться стикатися менеджерам підприємства; звичність подій – новизна виникаючих змін. Найпоширенішими методиками стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства є SWOT-аналіз і PEST-аналіз.

Найбільш послідовною і комплексною методикою проведення стратегічного аналізу розвитку підприємства є SWOT-аналіз (аббревіатура складена з перших літер англійських слів: сила, слабкість, можливості та загрози). Основна ідея SWOT-аналізу полягає в тому, що при розробці стратегії потрібно враховувати основні чинники, які впливають на бізнес підприємства. Ці чинники розглядаються у двох площинах: зовнішні і внутрішні; позитивні та негативні. Відповідно, якщо мова йде про чинники зовнішнього середовища, то серед них

виділяють сприятливі можливості і загрози для підприємства, тобто чинники, які існують поза прив'язкою до підприємства. Ці ж чинники можуть впливати і на бізнес інших підприємств, в тому числі конкурентів [62].

Ринкові можливості – сприятливі обставини, які підприємство може використовувати для отримання переваги: погіршення позицій конкурентів, різке зростання попиту, поява нових технологій виробництва продукції, зростання рівнів доходів населення. Слід відзначити, що можливостями, з точки зору SWOT-аналізу, є не всі можливості, існуючі на ринку, а тільки ті, які можна використати.

Ринкові загрози – це події, настання яких може вплинути на підприємство несприятливо: зростання податків, вихід на ринок нових конкурентів, зміна смаків покупців, зниження народжуваності тощо. Один і той же чинник для різних підприємств може бути як загрозою, так і можливістю. Наприклад, для магазину, який торгує дорогими продуктами, зростання доходів населення може бути можливістю, тому що призведе до збільшення числа покупців. У той же час для магазину-дискаунтера цей чинник може стати загрозою, бо його покупці із зростанням заробітної плати можуть перейти до конкурентів, які пропонують більш високий рівень сервісу [7, с.33].

Аналіз можливостей та загроз проводиться разом з аналізом сильних і слабких сторін підприємства, який відноситься до аналізу внутрішнього середовища і буде розглянутий далі. Приклад складання матриці SWOT-аналізу представлений у табл. 1.3 [62].

PEST-аналіз – це методика стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства, яка призначена для виявлення політичних (Policy), економічних (Economy), соціальних (Society) і технологічних (Technology) аспектів зовнішнього середовища, що можуть вплинути на стратегію підприємства.

Таблиця 1.3

**Матриця SWOT-аналізу**

	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
	1. 2.	1. 2.
<b>Сильні сторони</b> 1. 2.	Поле «СІМ»	Поле «СІЗ»
<b>Слабкі сторони</b> 1. 2.	Поле «СЛМ»	Поле «СЛЗ»

Джерело: сформовано автором

Політика вивчається тому, що вона регулює владу, яка у свою чергу визначає середовище підприємства і отримання ключових ресурсів для його діяльності. Найважливішим компонентом аналізу є аналіз економічного середовища, який включає прогнози змін економіки, що виражені у показниках інфляції, рівня зайнятості, циклів ділової активності, грошового обігу. Не менш важливі споживчі уподобання визначаються за допомогою соціальної компоненти PEST-аналізу. Останнім чинником є технологічна компонента. Метою її дослідження прийнято вважати виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів. У процесі аналізу необхідно визначити, на якій стадії циклу ділової активності знаходиться національна економіка в даний момент і коли настане наступна стадія циклу. Поєднання отриманих даних з характеристикою розвитку галузі і підприємства дозволить здійснити вибір найбільш ефективною стратегії розвитку підприємства і отримати спектр соціально-економічних чинників, які здійснюють або негативний, або позитивний вплив на його розвиток [62].

Управлінська значущість методик стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства виражається у можливості визначати сили прояву кожного чинника зовнішнього середовища, а також ступінь чутливості стратегії до зовнішніх чинників. Перевагами всіх методик стратегічного аналізу зовнішнього середовища є наглядне зображення зовнішніх чинників; сумісне вивчення зовнішніх і внутрішніх чинників; оцінка вірогідності настання декількох подій. Серед недоліків практично всіх методів стратегічного аналізу зовнішнього

середовища можна відмітити: статичність методів; неможливість врахування раптових подій; суб'єктивізм [47, с.28].

Методики стратегічного аналізу проміжного середовища підприємства застосовуються для аналізу комерційної пропозиції, який ґрунтується на аналізі кількісних і якісних чинників виробництва. Різні вчені-економісти характеризують проміжне середовище як найважливішу складову ведення бізнесу. До основних методик стратегічного аналізу проміжного середовища підприємства можна віднести модель п'яти конкурентних сил Портера та експертні методики. Модель п'яти конкурентних сил Портера – методика стратегії зовні всередину, яка використовується для аналізу привабливості (цінності) структури галузі. Аналіз конкурентних сил проводиться шляхом ідентифікації п'яти основних конкурентних сил [46, с.10]: 1) ризик входу в галузь потенційних конкурентів – створює небезпеку прибутковості підприємства (якщо цей ризик малий, підприємство може підвищувати ціну та збільшувати доходи) і залежить від висоти бар'єрів входу в галузь; 2) суперництво існуючих в галузі підприємств, що виявляється під впливом структури галузевої конкуренції, умов попиту, висоти бар'єрів входу в галузь; 3) можливість покупців «торгуватися» представляє загрозу тиску на ціни через потреби у кращій якості або сервісі; 4) тиск з боку постачальників полягає в їх загрозі підняти ціни, що змушує підприємства знизити кількість продукції, яка постачається, а отже, і прибуток; 5) загроза появи продуктів-замінників – існування цілком замінюючих продуктів – це серйозна конкурентна загроза, яка обмежує ціни підприємства та його прибутковість.

Експертна методика стратегічного аналізу передбачає врахування суб'єктивної думки експертів про майбутній стан речей. Для експертних оцінок характерно прогнозування майбутнього на основі як раціональних доводів, так і інтуїтивного знання. Методика експертних оцінок, як правило, має якісний характер. Вона дозволяє достатньо швидко отримати відповідь про можливі процеси розвитку тієї або іншої події на ринку, виявити сильні і слабкі сторони підприємства, оцінити ефективність тих чи інших заходів.

Експертна методика базується на використанні неповної і непрямой інформації, досвіду спеціалістів-експертів, інтуїції. Вона використовується переважно при вирішенні неструктурованих і слабо-структурованих проблем. До переваг експертної методики можна віднести можливість обміну та зіставлення ідей, колективну інтеграцію ідей, наглядність результатів, творче рішення проблем, розробку сценаріїв розвитку. До недоліків даної методики відносять складність комунікації, потребу в часі, суб'єктивізм [43, с.69]. Методики стратегічного аналізу проміжного середовища підприємства дають можливість формувати рішення поставлених завдань у відповідності до навколишнього середовища. Застосування методик стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства спрямоване на виявлення чинників, які формують довгострокову прибутковість підприємства та знаходяться під безпосереднім контролем власників, керівників і персоналу підприємства. Виділяють наступні методики стратегічного аналізу внутрішнього середовища: SWOT-аналіз внутрішнього середовища; SNW-аналіз; BCG-аналіз; матриця фірми «General Electric» (McKinsey).

Для того щоб отримати ясну оцінку внутрішніх сил підприємства, використовують методику SWOT-аналізу. SWOT-аналіз внутрішнього середовища підприємства це визначення його сильних і слабких сторін. Сильні сторони – переваги підприємства, те, в чому воно досягло успіху, або якась особливість, що представляє додаткові можливості. Сила може полягати в існуючому досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності передової технології і сучасного обладнання, високій кваліфікації персоналу, високій якості продукції, відомості торгової марки. Слабкі сторони підприємства – це недоліки підприємства, відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або щось, що досі не вдається у порівнянні з іншими підприємствами і ставить його у несприятливе положення. У якості прикладу слабких сторін можна навести дуже вузький асортимент товарів, що випускаються, погану репутацію підприємства на ринку, недостатнє фінансування, низький рівень сервісу [39, с.18].

Слід відзначити, що сильні і слабкі сторони підприємства – поняття не абсолютні, а відносні, тобто чинники внутрішнього середовища аналізуються переважно у порівнянні з чинниками внутрішнього середовища підприємств-конкурентів. Зрозуміло, що у підприємства немає повної інформації про стан своїх конкурентів. Проте при визначенні чинників внутрішнього середовища, які істотно впливають на бізнес, необхідно класифікувати їх на сильні і слабкі сторони, порівнюючи своє підприємство з конкурентами. SNW-аналіз – це вдосконалений аналіз слабких і сильних сторін підприємства (SWOT-аналіз). Аббревіатура SNW походить від англійських слів: Strength (сильна сторона), Neutral (нейтральна сторона) і Weakness (слабка сторона). SNW-аналіз, на відміну від SWOT-аналізу пропонує також середньо ринковий стан (N).

Основною причиною приєднання нейтральної сторони є те, що часто для перемоги у конкурентній боротьбі може бути достатнім стан, коли підприємство відносно всіх своїх конкурентів за всіма (окрім однієї) ключовими позиціями знаходиться у стані N і тільки за однією позицією у стані S. Як показала практика, в ситуації стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємствам у якості нейтральної позиції краще за все фіксувати середньоринковий стан [34, с.12].

Зазвичай SNW-аналіз застосовують для більш глибокого вивчення внутрішнього середовища підприємства після проведення SWOT-аналізу. При проведенні стратегічного аналізу одним із найважливіших питань є майбутній продуктивний портфель підприємства. Необхідно розуміти, які це будуть напрями діяльності і яким чином вони будуть фінансуватися, яке буде їх позиціонування у майбутньому. Тому при розробці стратегії рекомендується використовувати одну з двох методик: матрицю Boston consulting group (BCG) або матрицю фірми «General Electric» (McKinsey). Відповідно до цих методик всі бізнеси підприємства позиціонуються в координатах – привабливість ринку і конкурентний статус підприємства на цьому ринку. Принципова відмінність цих двох методик полягає в оцінці привабливості ринку і конкурентного статусу підприємства на ньому. У матриці BCG використовується гіпотеза про те, що обидва ці показники можна оцінити з використанням одного параметру. Для



оцінки привабливості ринку використовується темп зростання ринку, а для оцінки конкурентного статусу підприємства на цьому ринку – частка ринку підприємства. Для початку підприємство може використовувати такий спрощений підхід, але більш точну оцінку можна отримати, якщо враховувати декілька параметрів, які впливають на привабливість і конкурентний статус підприємства. Підприємства, які характеризуються високим зростанням та високою часткою ринку, називають «зірками»; низьким зростанням і високою часткою ринку – «дійними коровами»; низьким зростанням і низькою часткою ринку – «собаками»; високим зростанням і низькою часткою ринку – «знаками питання». Матриці BCG і McKinsey пропонують наступний набір стратегічних рішень [19, с.235]: – «зірки» – оберігати та зміцнювати; – по можливості позбавлятися «собак», якщо немає вагомих причин для того, щоб їх зберегти; – для «дійних корів» необхідний жорсткий контроль інвестицій і перерозподіл надлишку прибутку між новими перспективними проектами (проекти можуть бути пов'язані з «дійними коровами»); – «знаки питання» підлягають спеціальному вивченню, щоб зрозуміти, чи зможуть вони при певних інвестиціях перетворитися на «зірок». Матриця фірми «General Electric» (McKinsey) – більш пізня та удосконалена версія матриці BCG. Параметр привабливості ринку (галузі) використовується замість параметру темпу зростання попиту. Привабливість ринку включає більше чинників, які визначають привабливість галузі (ринку), ніж тільки темпи зростання ринку. Конкурентний статус підприємства замінює частку на ринку в якості параметру оцінки конкурентоспроможності підприємства. Конкурентний статус також включає більше чинників, які можуть визначити конкурентну перевагу підприємства, ніж тільки частка на ринку. Матриця McKinsey працює у форматі матриці 3x3, у той час як матриця BCG – у форматі 2x2 [7, с.34].

Методикам аналізу внутрішнього середовища властиві такі переваги: визначення конкурентних переваг; врахування обслуговуючих виробництво чинників; наявність послідовності дослідження; комплексний розгляд певного набору продуктів; простота та наочність представлення можливих стратегій;

визначені варіанти стратегій; акцент на якісні сторони аналізу. До недоліків практично всіх методик аналізу внутрішнього середовища належать: недоступність даних про витрати та інших показників конкурентів; статичний характер моделей; обмежена кількість позицій і показників; обмежене число стратегій; суб'єктивізм [35, с.2].

### **1.3. Види стратегій та підходи в їх розробці**

В умовах жорсткої конкурентної боротьби та швидкісних змін економічної ситуації, підприємство повинно зосереджуватися не лише на потоці внутрішніх подій, але і на виробленні довготривалої стратегії, яка дозволяла б йому пристосовуватися до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. В минулому підприємства могли успішно функціонувати прикладаючи зусилля щодо вирішення внутрішніх проблем, пов'язаних з підвищенням ефективності використання ресурсів в поточній діяльності. В умовах сьогодення, хоча задача раціонального використання потенціалу в поточній діяльності не відхиляється, виключно важливим стає здійснення управління, яке сприяє адаптації підприємства до швидких змін умов ведення бізнесу. Тобто, необхідним є ведення процесу планування, організації, мотивації та контролю для формулювання та досягнення цілей підприємства. А прискорення змін в навколишньому середовищі, поява нового попиту і зміна позиції споживача, зростання конкуренції, інтернаціоналізація бізнесу, поява нових можливостей ведення бізнесу, що відкриваються досягненнями науки і техніки, розвиток інформаційних мереж, що сприяють розповсюдженню та отриманню інформації, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також ряд інших причин привели до різкого зростання значення стратегічного управління. Саме тривале прогнозування, планування та управління підприємством пов'язане безпосередньо з використанням поняття «стратегія».

Одноставної думки щодо визначення поняття «стратегія» не існує. Але не залежно від наповнення будь-якого визначення, зміст його заключається в тому,

що всі інструменти змістовного трактування мають за мету досягнення основної цілі щодо розвитку підприємства.

Не існує єдиної певної класифікації стратегій, які необхідно використовувати для вирішення тих чи інших економічних ситуацій. Так, наприклад, дослідники з США А.Дж.Стрікленд та А.А.Томпсон [56, с.219], пропонують класифікувати стратегії за такими ознаками:

- тип конкурентної переваги підприємства;
- стадії життєвого циклу галузі;
- дії підприємства на міжнародному ринку;
- напрями розвитку для підприємств, що прямують за лідером;
- антикризові шляхи розвитку підприємства.

На великих підприємствах рішення з питань методів управління новими напрямками розвитку приймаються на чотирьох організаційних рівнях: корпоративна стратегія (стратегія для компанії та сфер її діяльності в цілому); ділова стратегія (для кожного окремого виду діяльності); функціональна стратегія (для кожного функціонального напрямку діяльності); операційна стратегія (для основних структурних одиниць). При цьому на одногалузевих підприємствах існують тільки три рівні без корпоративного курсу. Це триває доти, доки до уваги не приймаються спроби диверсифікувати свою діяльність в інші сфери.

Наведемо більш детальніше визначення кожної з стратегій та дій, що їх супроводжують.

Корпоративна стратегія є загальним планом управління для диверсифікованого підприємства. Корпоративна стратегія розповсюджується на все підприємство, охоплює всі напрямки діяльності, якими воно займається. Вона складається з дій щодо утвердження своїх позицій у різних галузях промисловості та підходів, що застосовуються для управління справами підприємства.

Ділова стратегія (бізнес-стратегія) – план управління окремою сферою діяльності компанії.

Функціональна стратегія належить до управлінського плану дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку всередині певної сфери бізнесу. Диверсифікованому підприємству необхідно мати стільки

функціональних стратегій, скільки у нього основних напрямків о діяльності. Таким чином, функціональна стратегія у виробництві – це план виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки ділової стратегії та досягнення виробничих цілей або місії підприємства.

Операційна стратегія належить до ще більш конкретних стратегічних ініціатив та підходів у керівництві ключовими оперативними одиницями при вирішенні щоденних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість (рекламні кампанії, закупівля сировини, управління запасами, транспортування).

Всі поняття стратегії підприємства так чи інакше впливають зі змісту теорії стратегічного управління підприємством [53; 43]. Якщо проаналізувати решту характеристик поняття стратегії, наведені в табл. 1.4, то можна зробити висновок стосовно ролі стратегічного управління підприємством щодо застосування такого різнопланового змісту понять стратегії.

Таблиця 1.4

#### Чотири основні фази поступового переходу до стратегічного управління

Характеристика етапу	Основні орієнтири діяльності підприємства
1 етап Поточне управління «за відхиленнями»	Реагування на ситуацію, що складається. Планування, орієнтоване на внутрішню діяльність підприємства, обмежується розробкою бюджетів і поточних планів.
2 етап Управління «від досягнутого», з елементами передбачення майбутнього	Застосування елементів аналізу та контролю ситуації, що складається ззовні та в організації. Планування використовує екстраполяційне передбачення майбутнього.
3 етап Управління «за цілями» з орієнтацією на зовнішнє середовище	Опанування «стратегічного мислення» націленого на зменшення впливу загроз на діяльність підприємства та використання шансів, що сприяють організації. Планування – стратегічне, що розробляє «стратегічні відповіді» на дії конкурентів у категорії «продукт-ринок».
4 етап Стратегічне управління	Підготовка майбутнього. Стратегічне планування, що пронизує всі підсистеми діяльності підприємства, використовує всі досягнення попередніх етапів.

Джерело: узагальнено автором (сформовано [53])

Не існує стратегії єдиної для всіх компаній, так само як і не існує єдиного універсального стратегічного управління. Кожне підприємство є унікальне у своєму роді, тому і процес вироблення стратегії для кожного підприємства унікальний, оскільки він залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки

його розвитку, його потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик вироблюваного ним товару або послуг, що ним надається.

Залежно від розуміння тенденції розвитку економіки, галузі підприємства, необхідності та можливостей передбачення майбутнього, підприємства, що створюються в умовах сьогодення, впродовж свого існування в дещо скороченому варіанті, можуть проходити історичний шлях розвитку планування та управління підприємствами за останні 50-60 років [23; 41]. У табл. 1.4 наведено чотири основні фази поступового переходу до стратегічного управління.

Народження, розвиток та зникнення організації відбуваються в реальному часі, що передбачає наявність певного зовнішнього та внутрішнього середовища. Таке вихідне становище необхідне для відповіді на запитання про те, як окремі підприємства або види підприємств виживають у середовищі, що змінюється, чому частина їх зникає, а на їх місце приходять нові.

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів: аналіз середовища; визначення місії та цілей; вибір стратегії; визначення стратегії; оцінка та контроль виконання. Ці процеси логічно впливають один на одного. Однак існує стійкий зворотній зв'язок і, відповідно, зворотній вплив кожного процесу один на одного. Таким чином, перш ніж почати формування стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності ринку, необхідно виконати певну роботу з оцінки зовнішнього середовища, в якому підприємство здійснює свою діяльність, а також визначити місію підприємства і його цілі. Потім на підставі інформації, отриманої з аналізу зовнішнього середовища, цілей і стратегічного потенціалу, наявного у даного підприємства, здійснюються вибір найбільш кращої з усіх можливих альтернативних стратегій, контроль її виконання та оцінка її ефективності. Отже, першим етапом стратегічного управління є стратегічний аналіз [42, с.91].

Невизначеністю зовнішнього середовища, його постійною мінливістю і непередбачуваністю, а також специфічністю внутрішнього середовища підприємства зумовлена особлива важливість стратегічного аналізу як етапу стратегічного управління для українських підприємств. Для використання

специфічного інструментарію під час розробки стратегії необхідно передусім вирішити проблему інформаційного забезпечення і вибору методів аналітичної обробки інформації.

Процес установалення стратегічних цілей означає визнання такого стану справ на підприємстві, який не тільки бажаний, але й досяжний. Такий процес включає в себе такі процедури:

1. Аналіз ситуації, що склалася, і розробка картини майбутнього стану підприємства та середовища. Для цього слід проаналізувати тенденції розвитку середовища, ринку, конкурентів, ефективність роботи підприємства.

2. Формування можливих цілей і низки альтернатив.

3. Визначення можливостей досягнення цілей і шляхів раціонального використання ресурсів організації.

4. Розробка варіантів досягнення цілей у прогнозованих змінах та визначення умов переходу на альтернативну стратегію [34, с.12].

У сучасних умовах господарювання можна виділити декілька основних підходів до процесу розробки стратегій розвитку підприємства:

1. Контроль витрат. Основою таких стратегій є зменшення власних витрат порівняно з конкурентами шляхом постійного та суцільного контролю над витратами.

2. Стратегія диференціації, суть якої полягає в концентрації організацією своїх зусиль на певних пріоритетних напрямках, де вона намагається отримати якнайбільше переваг. Ці напрями можуть бути різними, тому варіантів такої стратегії на практиці існує дуже багато.

3. Стратегія фокусування. У цьому разі підприємство цілеспрямовано орієнтується на певне коло споживачів або на обмежену частину асортименту продукції, або на окремий ринок.

Українським підприємствам значно важче застосувати стратегічне управління у зв'язку із браком коштів для впровадження інноваційних процесів, складними умовами господарювання. Проте є такі підприємства, які мають чітко

визначену місію, цілі, концепцію, культуру, неординарний підхід до вирішення проблем, тобто успішно впроваджують стратегічне управління на підприємствах.

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

### **2.1. Загальна характеристика економічної діяльності підприємства**

Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є складовою частиною кондитерської корпорації «Рошен», яка є одним із найбільших виробників кондитерських виробів в світі.

На сьогодні асортимент підприємства складає більше 320 найменувань високоякісних кондитерських виробів. Виробництво орієнтоване на виготовлення шоколадних та желейних цукерок, карамелі, ірису, шоколадних плиток та батончиків, печива, вафель, бісквітних рулетів, тістечок та тортів. Деякі з них не мають аналогів на ринку України.

Київська фабрика «Рошен» – одна з найстаріших серед інших фабрик корпорації.

Інформацію про місцезнаходження та основні реквізити фабрики наведено нижче:

- повне найменування підприємства – Приватне Акціонерне Товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- скорочене найменування підприємства – ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- код за ЄДРПОУ (Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України) – 00382125;
- місцезнаходження – проспект Науки, буд.1, Голосіївський р-н, м. Київ;
- поштовий індекс – 03039;
- міжміський код, телефон та факс – (044) 531-44-21, (044) 531-42-61;
- електронна поштова адреса – lawyer@condfab.kiev.ua.

Структура продукції, що випускається ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», наведено на рис. 2.1.



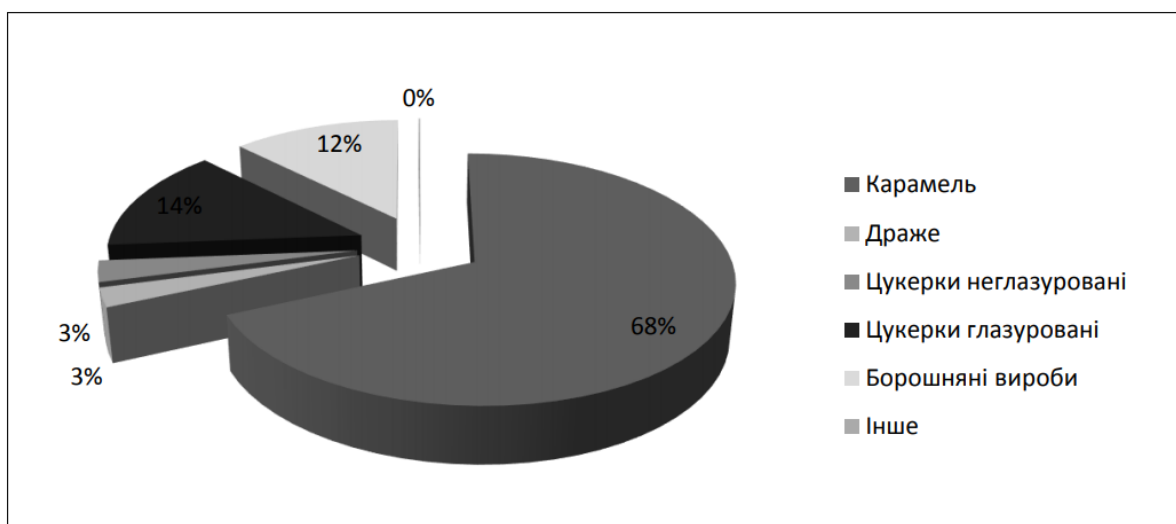


Рис. 2.1. Структура продукції, що випускається ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [69]

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було засноване як Закрите акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика імені Карла Маркса», на підставі рішення установчих зборів засновників від 24.05.1994 р., шляхом реорганізації (перетворення) Орендного підприємства «Київська кондитерська фабрика ім. Карла Маркса» внаслідок повного викупу державного майна цього підприємства Організацією орендарів Київської кондитерської фабрики ім. Карла Маркса за договором купівлі-продажу державного майна від 30 грудня 1993 року № 48. Засновниками Товариства виступили фізичні та юридичні особи, що набули право власності на акції Товариства в процесі реорганізації (перетворення) Орендного підприємства «Київська кондитерська фабрика ім. Карла Маркса» Таким чином, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є повним правонаступником всіх його прав та обов'язків [71].

Рішенням загальних зборів акціонерів Товариства від 21.09.2009 року найменування Товариства змінено на Публічне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен», у зв'язку з приведенням діяльності Товариства у відповідність з Законом України «Про акціонерні товариства» [71].

Рішенням загальних зборів акціонерів Товариства від 19.04.2017 року найменування Товариства було змінено на Приватне акціонерне товариство

«Київська кондитерська фабрика «Рошен» у зв'язку зі зміною типу акціонерного товариства [71].

Статутний капітал підприємства становить 505 833 098 гривень. Розмір статутного капіталу визначається загальною номінальною вартістю акцій Товариства. Статутний капітал фабрики поділений на 2 023 332 392 штук простих іменних акцій, номінальною вартістю 25 копійок кожна [71].

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має наступні органи управління: Загальні збори акціонерів – вищий орган управління Товариства; Наглядова рада – орган, який здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної законодавством України та Статутом, контролює та регулює діяльність Дирекції; Дирекція – виконавчий орган Товариства, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства; Ревізійна комісія – орган, що здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства [71].

Інтереси акціонерів Товариства в установах, закладах та організаціях України та за її межами представляє Президент Товариства, що обирається Загальними зборами акціонерів. Президент не є посадовою особою Товариства [71].

«Рошен» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Така структура дозволяє зв'язати систему вузькоспеціалізованих функцій і систему підпорядкованості та відповідальності за безпосереднє виконання завдань по проектуванню, виробництву продукції та її постачання споживачам, тобто права і відповідальність більш глибоко розділяються між різними органами, керуючими технічними розробками, закупівлею сировини та матеріалів, виробництвом, збутом тощо [69].

Кондитерська Корпорація «Рошен» у рейтингу Global Top-100 Candy Companies посідає 27-ме місце [67].

До складу Корпорації входять українські фабрики (Київська, Кременчуцька, Бориспільська та два виробничі майданчики у Вінниці), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), Bonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина), а

також Вінницький молочний завод, який забезпечує фабрики натуральною високоякісною молочною сировиною. Загалом – 8 фабрик та заводів [69].

Виробничі об'єкти кондитерської корпорації «Рошен» сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування. На підприємствах корпорації «Рошен» працює система управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2008, та система управління безпечністю харчових продуктів, яка відповідає вимогам стандарту ISO 22000:2005, що підтверджується наявністю у кожної з фабрик Корпорації сертифікатів відповідності [69].

Усі кондитерські фабрики корпорації «Рошен» забезпечені обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень. Розробкою технологій і запуском високоякісних кондитерських виробів займаються спеціалісти, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих іноземних центрах.

Продукція представлена в Україні, США, Канаді, Європі, Грузії, Китаї, Японії, Кореї, Казахстані, Вірменії та інших країнах, загалом у 55 країнах світу [69].

На території України працює власна мережа фірмових магазинів, представлена 69-ма магазинами. До споживачів продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» можна віднести практично всі вікові групи населення і вони, як правило, розташовані у великих містах України і прилягаючих областях. При цьому при виробництві та реалізації важливим моментом виступає сегментація ринку продукції з виділенням груп основних споживачів, а саме: діти, молоді люди, люди середнього віку, старше покоління.

Стратегічними партнерами «Рошен» по реалізації продукції є: ТОВ «Ди-АД» (м. Дніпро і Дніпропетровська область, за винятком м. Кривий Ріг); ПФ «Союз» (Харківська область); ТОВ «Прикарпатський торговий дім» (Івано-Франківська, Тернопільська і Чернівецька області); ТОВ «Спарк» (Запорізька область); ТОВ «Будінформ» (Сумська область); ТОВ «Харчпак» (Житомирська область); ТОВ «Ходак» (Черкаська і Кіровоградська області) [63].

Кондитерська галузь є доволі перспективною, адже попит на солодоців є практично незмінно зростаючим, а їх виробництво не залежить від сезонних змін. Ринок кондитерських виробів зростає швидкими темпами та має велику концентрацію підприємств, які різними способами намагаються завоювати «пальму першості» та отримати прихильність споживачів до своєї продукції. Вже багато років поспіль ПрАТ «Рошен» є лідером в цій галузі, охоплюючи четверту частину усього ринку.

Безпосередніми конкурентами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є вітчизняні підприємства, які виробляють аналогічну продукцію, а саме: Корпорація «Бісквіт-шоколад», ТОВ «Шоколадна компанія «МиР», ПрАТ «Кондитерська Фабрика «АВК» м. Дніпро», ПАТ «Конті», ПрАТ «Монделіс Україна», ПАТ «Львівська Кондитерська Фабрика «Світоч», ЗАТ «Житомирські ласощі», ПАТ «Полтавокондитер» (рис. 2.2).

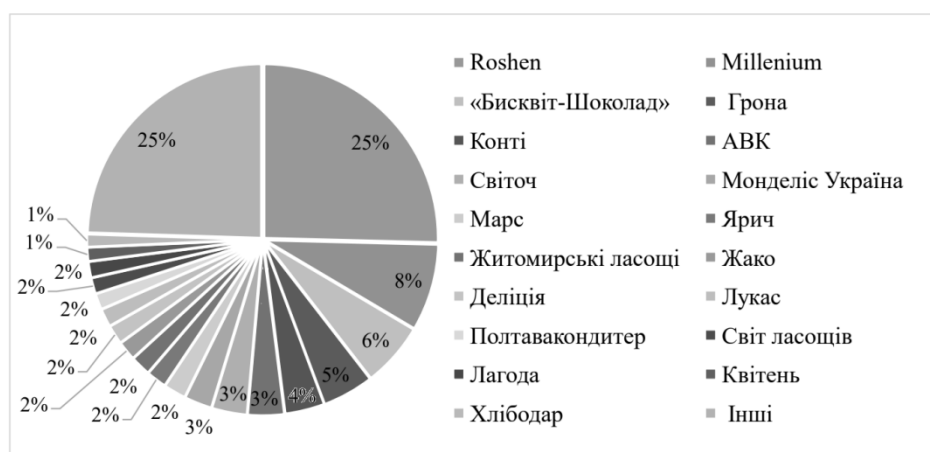


Рис. 2.2. Структура ринку кондитерських виробів України\*

\* Дані взято загалом для корпорації «Рошен», оскільки окремо визначеної частки підприємств, що входять в корпоративну групу не представлено [63].

В найближчій перспективі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» планує розширити асортимент виробів, зменшити їх собівартість та підвищити якість. Для цього підприємство передбачає здійснення оптимізації логістичних процесів, механізації та автоматизації виробництва, раціоналізації використання теплоенергетичних ресурсів, модернізації обладнання. Основними проблемними питаннями розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є нестабільність цін на сировину, зокрема це стосується какао як головного

компонента, що підвищує собівартість продукції. Також проблемою є зниження якості вітчизняної сировини, що нажаль має постійний характер. В результаті цього сировина починає не відповідати стандартам виробників, тому постає проблема в постачанні відповідних ресурсів. Найбільшою перешкодою для ефективного розвитку підприємства є втрата ринків збуту в Криму і на території проведення АТО та ООС, а також заборона експорту продукції на ринок Російської Федерації, внаслідок чого досліджуване підприємство втратило один з основних ринків збуту та було змушено скоротити свої виробничі потужності. Цей фактор також негативно вплинув на кадровий потенціал, призвівши до масового скорочення кількості персоналу підприємства.

Підсумовуючи все вищесказане, можна стверджувати, що навіть з урахуванням негативних показників, досліджуване підприємство має позитивний імідж, а також займає досить сильну позицію на вітчизняному ринку.

## **2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства**

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

- оцінку ефективності використання його основних та оборотних фондів;
- охарактеризувати показники використання підприємством трудових ресурсів та витрат на оплату праці;
- проаналізувати виробництво, собівартість та структуру реалізованої продукції;
- здійснити аналіз фінансового стану підприємства.

Склад, структура та баланс основних засобів (за залишковою вартістю) підприємства наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### **Інформація про основні засоби ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на 2020 р.**

<b>Найменування основних засобів</b>	<b>Власні основні засоби (тис. грн.)</b>	<b>Орендовані основні засоби (тис. грн.)</b>	<b>Основні засоби, всього (тис. грн.)</b>
--------------------------------------	--	--	---

Продовження табл. 2.1

	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1. Виробничого призначення:	575 549	700 513	0	24 232	575 549	724 745
будівлі та споруди	218 295	338 438	0	988	218 295	339 426
машини та обладнання	211 578	212 707	0	1 251	211 578	213 958
транспортні засоби	759	3 417	0	0	759	3417
земельні ділянки	136 560	136 560	0	0	136 560	136 560
Інші	8 357	9 391	0	21 993	8 357	31 384
2. Невиробничого призначення:	817	781	0	0	817	781
будівлі та споруди	694	668	0	0	694	668
машини та обладнання	3	3	0	0	3	3
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0
Інші	120	110	0	0	120	110
Усього	576 366	701 294	0	24 237	576 366	725 526

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

Первісна вартість основних засобів:

станом на 01.01.2020 р. – 901998 тис. грн.;

станом на 31.12.2020 р. – 1044508 тис. грн.

Ступінь зносу основних засобів:

станом на 01.01.2020 р. – 325632 тис. грн. (36.10%);

станом на 31.12.2020 р. – 343214 тис. грн. (32.86%).

Залишкова вартість основних засобів:

станом на 01.01.2020р. – 576366 тис. грн.;

станом на 31.12.2020 р. – 701294 тис. грн.

Орендовані основні засоби обліковуються поза балансом.

Аналізуючи таблицю 2.1, можна зробити висновок, що в структурі основних засобів підприємства переважають фонди виробничого призначення, які складають майже 99 % усіх основних фондів.

Засоби невикористаного призначення відповідно становлять близько 1 %. Основна частка – власні основні засоби, знос яких становить 32.86 %.

Проаналізувавши річну фінансову звітність робимо висновок, що у структурі оборотних засобів підприємства найбільшу частку складає дебіторська

заборгованість за продукцію, товари, послуги – 56 %, а також інша поточна дебіторська заборгованість – 25 %.

Запаси становлять 9% всіх оборотних фондів.

Гроші та їх еквіваленти – 7 %.

Результати ефективності використання основних та оборотних засобів підприємства наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Показники використання основних та оборотних фондів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016-2020 роки**

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	Відхилення 2020 р. до 2019 р.	
						абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Коефіцієнт оновлення (прибуття) основних засобів	0,06	0,02	0,01	0,03	0,02	-0,01	-33,33
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,003	0,008	0,062	0,032	0,030	0,00	-6,25
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,27	0,32	0,34	0,36	0,33	-0,03	-8,33
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,73	0,68	0,66	0,64	0,67	0,03	4,69
Фондовіддача	0,52	0,39	0,38	0,39	0,37	-0,02	-5,13
Фондоозброєність	423,89	528,74	721,87	774,89	815,87	40,98	5,29
Фондомісткість	1,91	2,56	2,62	2,54	2,67	0,13	5,12
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,19	0,24	0,36	0,40	0,34	-0,06	-15,00
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,38	4,21	2,76	2,52	2,96	0,44	17,46
Період оборотності оборотних активів, днів	67	86	130	143	122	-21,00	-14,69

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

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

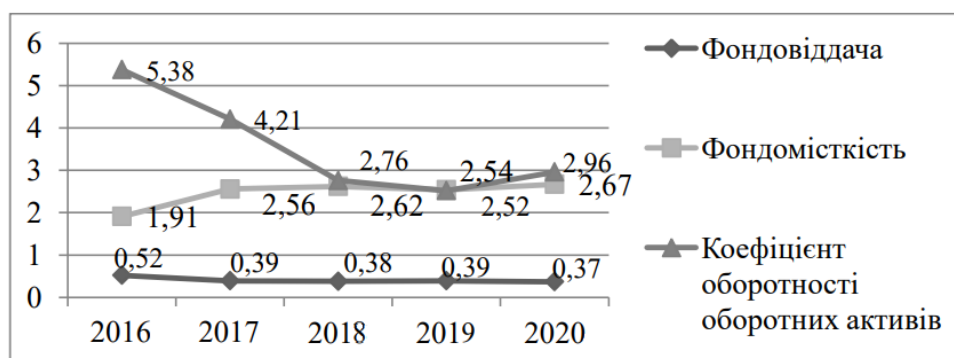


Рис. 2.3. Динаміка зміни показників використання основних та оборотних фондів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016-2020 роки

Аналіз ефективності використання оборотних фондів дозволяє зробити висновок, що упродовж 2017-2019 рр. показник оборотності оборотних активів мав негативну динаміку, що свідчить про уповільнення обороту оборотних активів. За звітний період (2020 рік) оборотні активи здійснили 2,96 обороти, отже оборотність у порівнянні з попереднім роком зростає. Підтвердженням цьому є зменшення періоду оборотності активів. Однак низька мобільність коштів та відносна нестабільність фінансового стану все ще має місце на підприємстві.

У 2020 році величина оборотних коштів на 1 грн. реалізованої продукції досягла значення 0,34 к., що на 15 % менше, ніж у 2019 році. Таким чином динаміка коефіцієнту завантаженості свідчить про покращення ефективності використання оборотних коштів. Але за нормальних умов господарювання – чим менше оборотних коштів припадає на одну гривню реалізованої продукції, тим краще ці кошти використовуються.

Стан справ з основними фондами підприємства (табл. 2.2) свідчить, що підприємство не приділяє достатньої уваги питанням їх оновлення, про що свідчать критично низькі значення коефіцієнтів оновлення основних засобів. Це пояснюється тим, що рівень придатності основних засобів є достатнім при одночасно невисокому зносі та вибутті. Тому, з метою покращення матеріально-технічного стану, підприємству необхідно щорічно оновлювати більшу частину своїх основних фондів. Це можна робити шляхом модернізації, реконструкції або закупівлі основних засобів, тощо.



Величини фондівдачі та фондомісткості свідчать про задовільний стан використання основних засобів. Після 2016 року (з незначним покращенням у 2019 році), прослідковується тенденція фондівдачі виробництва, що спадає. Натомість фондомісткість навпаки – щорічно зростає. Те, що досліджуване підприємство має високий рівень фондоозброєності є позитивним фактором. При цьому, на жаль, його збільшення протягом 2016-2020 рр. відбулося не через оновлення основних фондів, а лише за рахунок істотного скорочення чисельності працівників.

Результати аналізу трудових ресурсів та витрат на оплату праці за 2016-2020 рр. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники трудових ресурсів і витрат на оплату праці ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016-2020 роки**

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	Відхилення 2020 р. до 2019 р.	
						абсолютне, тис. грн.	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1 742	1 383	906	761	783	22	2,9
Фонд оплати праці, тис. грн.	142 639	109 392,3	105 714,3	104 558	107 695	3 137	3,0
Продуктивність, тис. грн./чол.	221,4	206,8	275,8	304,8	305,1	0,31	0,1
Коефіцієнт плинності кадрів, %	21,8	32,54	62,3	24,4	21,1	-3,4	-13,8
Питома вага фонду оплати праці в собівартості, %	38	35	44	44	44	0	0,0
Коефіцієнт обороту по прийому, %	2,5	7	13,6	27,1	24,3	-2,8	-10,4
Коефіцієнт обороту по звільненню, %	0,86	0,87	0,77	0,26	0,38	0,1	45,8

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

Таким чином, середньооблікова чисельність за 2020 р. склала 783 особи. В порівнянні з 2019 роком збільшення кількості робітників фабрики відбулося на 22 особи (на 2,9 %).

Протягом 2016-2018 рр. має місце негативна динаміка коефіцієнту плинності кадрів, який у 2018 році досяг свого критичного значення. Аналогічну тенденцію має коефіцієнт обороту по звільненню. Після введення Росією ембарго на поставку кондитерських виробів ТМ «Рошен», куди експортувалося більше чверті продукції, корпорація скоротила виробництво, в тому числі зменшила виробничі потужності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що потягло за собою звільнення частини працівників. Протягом 2016-2018 років, у зв'язку із оптимізацією виробництва, скорочення штату продовжилось.

Вже в 2019-2020 роках тенденція до скорочення робітників помітно зменшилась, однак дані коефіцієнти все ще залишаються за межами норми. Така ситуація з кадрами призвела до щорічного зменшення фонду оплати праці підприємства. За 2019 рік його розмір скоротився на 1 156,3 тис.грн., що складає – 1,09 % порівняно з 2018 р. та – 4,41 % порівняно з 2017 р. У звітному 2020 році фонд оплати праці підвищився на 3 %. Натомість в останні роки підприємство має досить високі показники щодо прийому на роботу нових працівників.

Також зросла питома вага фонду оплати праці в собівартості продукції. В 2017 році спостерігалось її незначне скорочення на 8 %, однак вже в 2018 році вона знову зросла на 9 % і до сьогодні тримає стабільність на одному рівні.

Щодо значення показника продуктивності праці – можемо зробити висновок про ефективність використання наявних кадрових ресурсів, виходячи з того, що обсяг виробленої продукції на одного працівника в звітному році складає 305,1 тис. грн.

Як вже згадувалося вище, загальна кількість працівників на підприємстві – 783 особи. Серед цієї кількості найбільшу частку складає виробничий персонал, а саме працівники виробничих цехів. Стать: 65 % персоналу становлять жінки, 35 % чоловіки. Рівень освіти: вище керівництво компанії (100 %) має вищу освіту, персонал – 90 % мають диплом про вищу та середню спеціальну освіту. Кількість персоналу з вищою освітою зростає. Кадрова програма підприємства спрямована на забезпечення підвищення рівня кваліфікації.

Фонд оплати праці на підприємстві становить 107 695 тис. грн.



Продовження табл. 2.5

Обсяги виробництва продукції, тис. грн.	385 681,4	286 023,3	249 851,9	231 941,0	238 899,2	6 958,23	3
Чистий дохід, тис. грн.	494 762	294 354	250 516	232 312	259 205	26 893	12
Собівартість продукції, тис. грн.	459 285	256 178	215 823	204 239	228 412	24 173	12
Валовий прибуток, тис. грн.	35 477	38 176	34 693	28 073	30 793	2 720	10
Чистий прибуток	3 796	34 816	11 021	3 919	2 768	-1 151	-29
Витрати на 1 грн. обсягу виробленої продукції, грн.	1,19	0,90	0,86	0,88	0,96	2 720	10

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

Динаміку обсягів чистого доходу, собівартості та валового прибутку за 2016-2020 рр. відображено на графіку (рис. 2.4).

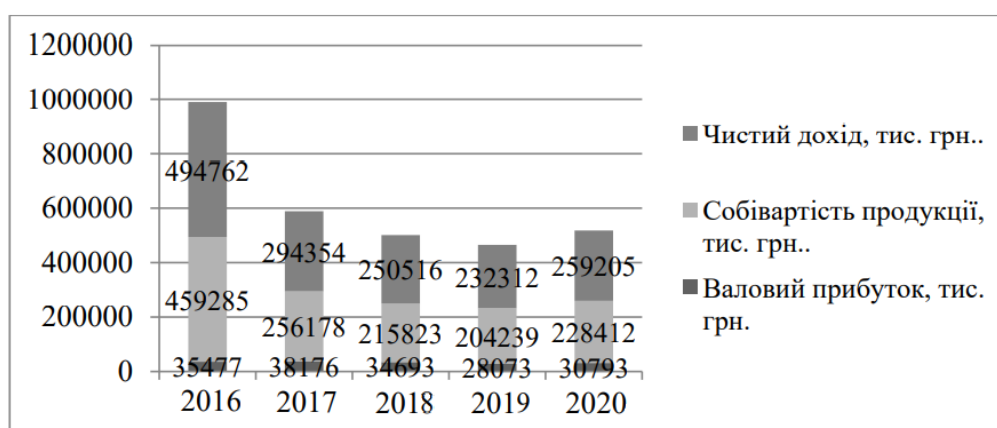


Рис. 2.4. Динаміка обсягів чистого доходу, собівартості та валового прибутку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016-2020 роки

Таким чином, як бачимо з табл. 2.5, обсяг виробництва продукції протягом 2016-2019 років щорічно скорочувався. Однак з 2020 р. виробництво збільшилось на 3 %. Аналогічна тенденція характерна для величини чистого доходу підприємства. Станом на 31 грудня 2020 року чистий дохід від реалізації склав 259 205 тис. грн., що на 12 % більше, ніж у попередньому році. Валовий прибуток підприємства в 2016 році складав 35 477 тис. грн., в 2017 величина збільшилась на 8 %, починаючи з 2018 року показник зменшувався (в 2018 – на 9 %, в 2019 – на

19 %). Однак в 2020 році валовий прибуток зріс на 10 %. За підсумками 2017 року чистий прибуток зріс в 9 разів по відношенню до 2016 року. Натомість, починаючи з 2018 р. відбувається щорічний спад (в 2018 р. – на 68 %, в 2019 р. – 64 %, в 2020 р. – на 29 %). Такий стан пов'язаний із зміною в обсягах виробництва та реалізації продукції, величині собівартості та витрат на адміністрування, збут та інших операційних витрат. Загалом для підприємства таких масштабів дана величина абсолютного показника прибутковості не свідчить про достатню ефективність та результативність його діяльності [65].

За результатами аналізу даних табл. 2.5 зробимо висновки щодо собівартості продукції. Даний показник протягом 2016-2018 рр. зменшувався, що є позитивним чинником на шляху до оптимізації виробничого процесу. Однак, починаючи з 2019 року, має місце підвищення витрат на 1 грн. обсягу виробленої продукції, що свідчить про необхідність перегляду підприємством витратної політики.

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

Таблиця 2.6

**Структура собівартості продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016-2020 рр.**

Склад витрат, % від загальної собівартості	2016	2017	2018	2019	2020
Матеріальні витрати	28	29	29	33	34
Витрати на оплату праці	38	35	44	44	44
Відрахування на соціальні заходи	14	18	10	9	9
Амортизація	20	18	17	14	13

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

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

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

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

Таблиця 2.7

## Показники ліквідності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	Відносне відхилення 2020 р. до 2019 р., %	Нормативне значення
Коефіцієнт покриття	0,22000	0,3700	0,780	0,950	1,78	87,46	1,5-2,5, але не менше 1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00008	0,0002	0,002	0,001	0,13	12 829,09	Більше 0,2-0,3
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,19000	0,3300	0,710	0,850	1,63	91,34	Більше 0,6

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

Наочно дані представлено на рис. 2.5.

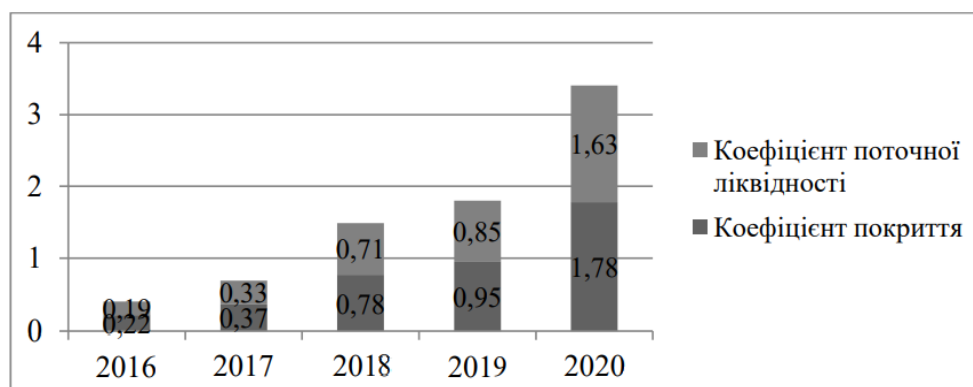


Рис. 2.5. Показники ліквідності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016-2020 роки

Отже, за показниками ліквідності, які дозволяють оцінити, чи достатньо у підприємства оборотних коштів для швидкого погашення своїх зобов'язань, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має задовільний стан ліквідності на кінець 2020 року.

Всі показники знаходяться в межах норми. Виключенням є коефіцієнт абсолютної ліквідності, однак він також близький до нормативних значень. Покращення ситуації з ліквідністю пов'язане із тим, що підприємство збільшило кількість грошових коштів та їх еквівалентів. Зокрема їх сума в 2020 році, порівняно із попереднім звітним роком, збільшилась на 6 706 тис. грн.

Таблиця 2.8

**Показники фінансової стійкості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	Відносне відхилення 2020 р. до 2019 р., %	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	0,59	0,66	0,75	0,81	0,68	-16,05	Більше 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	1,69	1,51	1,33	1,23	1,48	20,33	Менше 2
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,12	0,10	0,08	0,07	0,38	442,86	Менше 1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,36	-0,25	-0,19	-0,05	0,06	-212,88	Більше 0,2

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

Представимо динаміку вищезазначених показників на рис. 2.6.

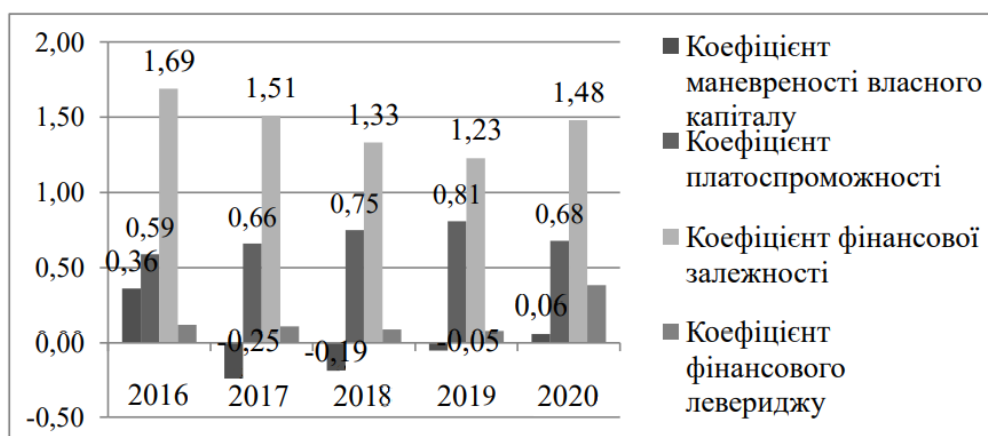


Рис. 2.6. Показники фінансової стійкості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016-2020 роки

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства показав, що майже всі вони знаходяться в межах норми, однак існує негативна динаміка окремих показників, що свідчить про погіршення стану фінансової стійкості підприємства у звітному періоді. Показник коефіцієнту автономії дозволяє припустити, що в разі реалізації майна, яке суб'єкт господарювання сформував із власних джерел, підприємство зможе покрити всі зобов'язання. Однак негативним фактором є те, що в звітному періоді динаміка коефіцієнту є негативною. Коефіцієнт фінансового левериджу показує, скільки довгострокових зобов'язань припадає на

одиницю джерел власних коштів. Фінансовий стан досліджуваного підприємства є нормальним і підприємство відносно незалежне від довгострокових зобов'язань. Проте має місце значне підвищення зазначеного показника у 2020 році, тобто значну частку довгострокових зобов'язань підприємство взяло на себе. Виходячи з аналізу фінансової залежності, варто зазначити, що даний суб'єкт господарювання має відносно стійкий фінансовий стан, однак в останньому звітному році коефіцієнт збільшився на 20 %, що при збереженні такої динаміки в перспективі може призвести до виникнення фінансових ризиків. Єдиним показником, що не входить до нормативних значень є маневреність власного капіталу. Це означає, що частка власного капіталу, яка використовується для фінансування його діяльності, тобто вкладена в оборотні фонди, є критично недостатньою. Всі кошти спрямовуються підприємством на необоротні активи [65].

Таблиця 2.9

**Показники ділової активності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	Відносне відхилення 2020 р. до 2019 р., %	Нормативне значення
Коефіцієнт оборотності активів	0,60	0,37	0,34	0,34	0,36	5,88	>0, збільшення
Період оборотності активів	601	979	1059	1059	1009	-4,73	>0, зменшення
Коефіцієнт ділової активності (оборотності оборотних засобів)	5,38	4,21	2,76	2,52	2,96	17,46	>0, збільшення
Період оборотності оборотних активів, днів	67	86	130	143	122	-14,95	>0, зменшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,07	4,77	3,06	2,78	3,42	23,12	>0, збільшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,73	1,21	1,46	2,13	3,29	54,40	>0, збільшення
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	59	75	118	129	105	-18,46	>0, зменшення
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	209	299	247	169	109	-35,23	>0, зменшення
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,03	0,59	0,48	0,44	0,48	9,79	>0, збільшення



Продовження табл. 2.9

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	43,90	31,33	24,79	23,52	27,06	15,03	>0, збільшення
Період обороту матеріальних запасів, днів	8	11	15	15	13	-11,29	>0, зменшення
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,67	0,40	0,38	0,39	0,41	4,04	>0, збільшення

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

Аналіз даних ділової активності свідчить, що коефіцієнт оборотності активів на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в 2020 році має тенденцію до збільшення, а період обертання – до зменшення. Враховуючи це, можна стверджувати, що підприємство, у порівнянні з минулими звітними періодами, почало більш ефективно використовувати свої активи.

Стосовно ефективності використання оборотних фондів, можна дійти наступного висновку: впродовж 2017-2019 рр. показник оборотності оборотних активів мав негативну динаміку, що свідчить про уповільнення обороту оборотних засобів. За звітний період (2020 рік) оборотні активи здійснили 2,96 оберти, отже оборотність порівняно з попереднім роком зросла. Підтвердженням цього є зменшення періоду оборотності активів. Однак на підприємстві все ще має місце низька мобільність коштів та відносна нестабільність його фінансового стану.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в динаміці знижується із 6,07 у 2016 р. до 2,78 у 2019 р. В 2020 році показник підвищився на 23,12 %. Це свідчить про зменшення обсягу кредиту, що надає підприємство, тобто зменшення купівлі продукції в кредит покупцями. Також в період 2016-2019 років спостерігалось значне зростання тривалості обороту. Так, у 2017 р. тривалість обороту дебіторської заборгованості на підприємстві становила 75 днів, у 2018 р. – вже 118 днів, а у 2019 р. – 129 днів. При цьому період погашення зменшився до 105 днів, що є позитивними зрушеннями для підприємства в політиці взаємовідносин з контрагентами.

Щодо коефіцієнта кредиторської заборгованості, то у 2017 році, порівняно із 2016 роком, спостерігається зменшення показника, проте з 2018 року знову спостерігається його збільшення. Зростання коефіцієнта означає прискорення швидкості оплати заборгованості підприємства. Середній термін повернення боргів на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2016 р. становив 209 днів, у 2017 р. підприємство могло повернути свої борги за 299 днів, в 2018 р. термін погашення становив 247 днів, в 2019 р. – 169, в 2020 р. – 105. Тобто на кінець звітного періоду спостерігається тенденція щодо скорочення терміну погашення платіжних зобов'язань, що є позитивним явищем [65].

Коефіцієнт оборотності власного капіталу протягом 2016-2019 років має тенденцію до зменшення, що є відхиленням від норми. Однак в 2020 році показник збільшився на 9,79 %. Це відображає, що підприємство почало усувати ситуацію бездіяльності частини власного капіталу, тобто неефективного використання ресурсів підприємства.

Коефіцієнт оборотності основних фондів у 2016 році склав 0,67, у 2017 році – 0,40, у 2018 році – 0,38, у 2019 році – 0,39, у 2020 році – 0,41. Даний коефіцієнт свідчить про те, що основні фонди підприємства обертаються більше року і принесли найбільше чистого доходу у 2016 році – з 1 грн. основних фондів 0,67 грн. чистого доходу. Найменш ефективно основні фонди використовувалися у 2018 році.

Проаналізуємо динаміку базових показників рентабельності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

### Показники рентабельності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Величина, %	2016	2017	2018	2019	2020	Відхилення 2020 р. до 2019 р., %
Рентабельність діяльності	0,77	11,83	4,40	1,69	1,07	-36,70
Рентабельність активів	0,46	4,35	1,48	0,57	0,37	-35,73
Рентабельність власного капіталу	0,79	6,94	2,10	0,74	0,52	-29,86
Рентабельність продукції	0,83	13,59	5,11	1,92	1,21	-36,84

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

Рентабельність діяльності підприємства має дуже низьке значення, тобто суб'єкт господарювання має низьку доходність на одиницю продажу продукції. Це свідчить про неефективність його діяльності. Щодо динаміки, то найбільше значення даного показника підприємство мало у 2017 році. Досягти таких результатів вдалося завдяки збільшенню отриманого чистого прибутку, порівняно з попереднім роком. Аналіз рентабельності активів показує, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» неефективно використовує свої активи. Проаналізувавши рентабельність капіталу, знову робимо висновок про критично низькі показники рентабельності підприємства за даною категорією. З огляду на результати розрахунків, найменше прибутку від вкладеного капіталу підприємство отримувало в 2020 році. Фактором зменшення показника на 29,86 % було скорочення отриманого фінансового результату. Отже, інвестування в даний об'єкт господарювання не є економічно вигідним [65].

### **2.3. Аналіз системи стратегічного управління підприємства**

Підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» входить до складу кондитерської галузі, яка в останні звітні періоди переживає кризові явища. Проаналізуємо фактори, які є ключовими в основі їх розвитку.

Починаючи з 2017 року і до тепер вітчизняні виробники кондитерських продуктів дедалі більше переживають вплив кризових явищ на їх діяльність, які мають в основному зовнішній характер і пов'язані з соціально-економічними та політичними факторами [68].

За підсумками 2018 року відзначалося також значне скорочення виробництва шоколадних і борошняних виробів – на 21 % і 18 % відповідно. Найбільш істотне падіння в сегменті тортів – на 30 %. У 2019 р. виробництво шоколадних виробів знизилося на 9,1 %, кондитерських виробів з цукру на 4,1 %, печива і вафель – на 3,7 % [68].

Одним із суттєвих чинників поглиблення кризових процесів на підприємствах галузі, на нашу думку, став також і воєнний конфлікт в зоні АТО, де вироблялося близько 18 % усього обсягу вітчизняної кондитерської продукції.

Ще одним чинником настання кризових процесів в галузі є імпортні обмеження, заборона транзиту української кондитерської продукції територією

Росії та втрата частини зовнішніх ринків. Після заборони імпорту кондитерської продукції Російською Федерацією в 2014 році показник експорту впав на 67 %. Проблеми подібного характеру спричинила також Білорусь, що встановила обмеження на доступ українських товарів на ринок країни, що коштувало українській стороні 40 млн. грн. збитків [68].

Негативним фактором слід назвати і девальвацію гривні та падіння купівельної спроможності населення. Так, за даними Держстату, в 2018 р. реальна заробітна плата в Україні скоротилася на 9,9 % порівняно з попереднім роком.

Наразі у вересні 2020 року порівняно із серпнем поточного року вона збільшилася на 1,3 %, а відносно вересня 2019 року на 17,3 %. Однак індекс інфляції у 2020 р. становив 101,0 % (у 2019 р. – 100,7 %), при цьому продукти харчування подорожчали на 11,5 % [70]. На цьому фоні відбувся черговий ріст цін на кондитерські вироби через подорожчання вартості сировини, електроенергії та транспортування. При цьому, враховуючи всю ситуацію, кондитерські фабрики збільшили обсяги виробництва продукції середньої і низької цінових категорій. Для порівняння, якщо до кризи 2010 року преміум сегмент товарів складав 21-25 % прибутку, то наразі компанії намагаються виробляти недорогу продукцію з використанням зефіру, мармеладу, вафельних цукерок, желе та ірису, що суттєво знижують їх собівартість [70].

Серед внутрішніх факторів настання кризових явищ вітчизняних підприємств кондитерської галузі можна виділити такі як зміна умов постачань, зниження ефективності використання ресурсів та виробничих потужностей, брак фінансів та неефективна фінансова стратегія, відсутність механізмів передбачення кризових явищ тощо [68].

Представимо основні зовнішні та внутрішні фактори розвитку фінансової кризи на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

### **Зовнішні та внутрішні фактори розвитку фінансової кризи на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

<b>Фактори зовнішнього середовища</b>	<b>Фактори внутрішнього середовища</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- нестабільність економіки;</li> <li>- зменшення купівельної спроможності населення;</li> <li>- інфляційні процеси;</li> <li>- зміни законодавства;</li> <li>- податкова політика;</li> <li>- ріст конкуренції в кондитерській</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нераціональність у виробничій сфері;</li> <li>- проблеми у сфері постачання;</li> <li>- інвестиції в необоротні активи;</li> <li>- втрата ринку збуту продукції;</li> <li>- дефіцит фінансування та нераціональне бюджетування;</li> <li>- підвищення витрат за всіма видами</li> </ul>

галузі; - активізація недобросовісної конкуренції на ринку; - подорожчання цін на сировину.	виробничо-господарської діяльності; - формування понаднормових запасів; - значна частка дебіторської заборгованості; - низький рівень розрахунково-платіжної дисципліни; - нераціональне використання власного капіталу; - низький рівень окупності капітальних вкладень; - неефективний менеджмент, зокрема с сфері застосування антикризової стратегії та інші.
---	---

Для додаткового аналізу проведемо SWOT-аналіз прибутковості підприємства з метою діагностики середовища її формування на основі використання удосконаленої матриці SWOT, в якій окремими елементами впливу середовища на прибутковість підприємства (поряд із можливостями та загрозами) виділено вигоди та втрати (втрачені вигоди) підвищення прибутковості, чим забезпечується дефініція потенціалу прибутковості підприємства, обумовленого впливом факторів ринкового оточення [60].

Проведемо SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

### SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [60]

Можливості	Загрози
Освоєння нових технологій, виведення на ринок нових продуктів, збільшення експорту продукції, освоєння нових ринків збуту, невдалі дії конкурентів або їх банкрутство, отримання додаткових фінансових ресурсів, договірні відносини з новими постачальниками, ріст ринку кондитерської продукції, позиціонування та розширення асортименту продукції у різних цінових сегментах, збільшення частки підприємства на українському ринку, розвиток власної сировинної бази, розробка товарів для нової групи споживачів, послаблення торгових бар'єрів при виході на іноземний ринок, удосконалення законодавства і організації регулювання підприємницької діяльності (податкова стабільність, дерегуляція тощо).	Недостатньо досконала законодавча база українського законодавства, що регулює діяльність підприємств, перебої з постачаннями сировини, підвищення цін на сировину, зокрема на какао-боби, інфляція, підвищення податків, зниження доходів покупців на фоні фінансової кризи, зміна потреб і смаку споживачів, несприятлива зміна курсів валют, спад економіки України, в тому числі промисловості, поява великої кількості товарів-замінників, ріст конкуренції в кондитерській галузі, активізація недобросовісної конкуренції на ринку.

Продовження табл. 2.12

Переваги	Недоліки
<p>Визнаний лідер в кондитерській галузі, висока ринкова частка, яку займає підприємство на ринку, імідж торгової марки, стабільний попит з боку споживачів, значний досвід роботи в галузі, висока лояльність споживачів до продукції, налагоджена широка власна торгівельна мережа, наявність спеціалізованих магазинів, ефективна збутова система, власний логістичний центр та автопарк, високі виробничі потужності фабрики, використання інноваційних розробок та патентування технологій і продукції, висока технічна оснащеність фабрики, постійна модернізація обладнання, виробництво високоякісної сертифікованої продукції, глибокий та диверсифікований товарний асортимент для різних груп споживачів, залучення до процесу виробництва висококваліфікованого персоналу, систематичний аналіз споживчих переваг, постійно обновлюваний асортимент (щорічно), активна маркетингова політика, фінансування відбувається за рахунок внутрішнього інвестора.</p>	<p>Низька рентабельність діяльності, недостатній рівень реклами, висока собівартість продукції, значна залежність від постачальників сировини з-за кордону, деякі види продукції тотожні до пропонованих конкурентами, зниження обсягів виробництва та реалізації продукції, високі ціни та товари, порівняно з конкурентами.</p>

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

Таблиця 2.13

### Матриця SWOT-стратегій ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Сила і можливості (SO)	Сила та загрози (ST)
<p>- Використовуючи систематичний аналіз споживачів, сильні конкурентні позиції, високі виробничі потужності, технологічну оснащеність фабрики, високий ступінь впровадження інноваційних розробок та якості продукції, фабрика може розпочати виробництво кондитерських виробів для нових груп споживачів, розширити асортимент товарів у різних цінових сегментах, розпочати виробництво нових продуктів.</p> <p>- Імідж компанії, активна маркетингова політика, невдалі дії конкурентів, широкий, диверсифікований та постійно обновлюваний товарний асортимент для</p>	<p>- Високі виробничі потужності, випуск високоякісної сертифікованої продукції та постійний контроль її відповідності стандартам, використання інноваційних розробок та патентування технологій і продукції, висока технічна оснащеність фабрики, постійна модернізація обладнання дає можливість виготовляти конкурентоспроможність відповідно змінних вимог вітчизняних та іноземних споживачів.</p> <p>- Імідж компанії, систематичний аналіз споживачів, висока якість продукції, широкий, глибокий, диверсифікований та постійно обновлюваний товарний</p>

<p>різних груп споживачів, ефективна збутова система дадуть змогу розширити своїпозиції на ринку, збільшити експорт продукції, освоїти нові ринки.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Фінансування за рахунок внутрішнього інвестора, залучення до процесу виробництва висококваліфікованого персоналу, використання інноваційних розробок надасть можливість освоєння нових технологій.</li> <li>- Зниження торгових бар'єрів при виході на зовнішній ринок надає можливість виходу на нові ринки збуту.</li> </ul>	<p>асортимент для різних груп споживачів дозволяє конкурувати з виробниками аналогічних товарів, товарів-замінників.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність власного логістичного центру та автопарку дозволить уникнути перебоїв у постачанні сировини та продукції.</li> </ul>
<b>Слабкість та можливість (WO)</b>	<b>Слабкість та загрози (WT)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розвиток власної сировинної бази, договірні відносини з новими постачальниками, освоєння нових технологій дозволить зменшити собівартість товарів.</li> <li>- Позиціонування та розширення асортименту продукції підприємства у різних цінових сегментах, невдалі дії конкурентів або їх банкрутство дозволить вести більш гнучку цінову політику та усунути вплив аналогічних з конкурентами видів продукції та товарів-замінників.</li> <li>- Розробка товарів для нової групи споживачів, освоєння нових технологій в перспективі може підвищити рентабельність діяльності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення числа конкурентів, високий рівень інфляції, зниження доходів населення погіршать конкурентну позицію та рентабельність підприємства.</li> <li>- Спад економіки України, активізація недобросовісної конкуренції можепривести до виходу з галузі.</li> <li>- Інфляція, несприятливі зміни в курсах валют може привести до збільшення собівартості сировини та банкрутства фабрики.</li> </ul>
<b>Сила та вигоди</b>	<b>Слабкість та вигоди</b>
<p>Лідерство в галузі, стабільний попит збоку споживачів, високі виробничі потужності, технічна оснащеність фабрики та використання інноваційних розробок, виробництво високоякісної продукції та постійний контроль її відповідності стандартам дозволяють посилити систему якості, отримати нові фінансові надходження. Ефективна збутова система та налагоджена широка власна торгівельна мережа дозволяє відкривати більшу кількість нових фірмових магазинів.</p>	<p>Низька рентабельність діяльності, висока собівартість продукції та ціна, зниження обсягів виробництва дозволили переглянути питання реконструкції активної частини основних фондів та будівель, відкриття нового цеху.</p>

Продовження табл. 2.13

Сила та втрати	Слабкість та втрати
Лідерство в галузі, залучення до процесу виробництва висококваліфікованого персоналу, виготовлення якісної сертифікованої продукції, використання інновацій сприяє усуненню втрат від зниження кількості кадрів та лояльності співробітників і громадськості, настання репутаційних ризиків, зниження якості, повернення неякісної продукції.	Недостатній рівень реклами, зниження обсягів реалізації та рентабельності, підвищення собівартості та ціни потребує зміни політики для усунення в майбутньому втрат від репутаційних ризиків, вимушеного відчуження основних фондів, зниження якості продукції.

Джерело: створене автором (сформовано [60])

Згідно результатів аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства, робимо висновок про використання підприємством стабілізаційної стратегії протягом 2016-2020 років. Масштабні ефективні результати стратегія дала в останній звітній період, адже майже всі показники знаходяться в межах норми. Це свідчить про те, що стратегія обрана правильно, адже вона приносить покращення, однак не є максимально ефективною. Тому потребують перегляду стратегічні антикризові заходи. Підтвердженням цьому є дані проведеного дискримінаційного аналізу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на основі яких робимо висновок, про те, що підприємство все ще перебуває під ризиком поглиблення фінансової кризи, тому обрана стратегія не є ефективною з урахуванням існуючих антикризових заходів.

Отже, основною рекомендацією в розрізі управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є застосування антикризової стратегії стабілізації з урахуванням проблемних аспектів, таких як абсолютна ліквідність, негативні тенденції фінансової стійкості, використання власного капіталу, прибутковість.

Представимо можливі напрями та заходи удосконалення управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» з метою підвищення ефективності діяльності в додатку Б.

Таким чином, враховуючи вищезазначений перелік можливих напрямів, тип та глибину кризи, стадію життєвого циклу та можливості підприємства в межах стратегії стабілізації, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»



перспективним є застосування заходів щодо оптимізації процесу управління дебіторською заборгованістю, а також удосконалення маркетингової політики. Застосування антикризових заходів в межах даних напрямів має на меті усунення проблемних аспектів діяльності підприємства, виявлених в ході фінансового, дискримінантного аналізу та експрес-діагностики.

Зокрема перший напрям, а саме удосконалення управління дебіторською заборгованістю, набуває особливої актуальності в сучасних кризових умовах вітчизняної економіки. Наразі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» перебуває у фінансовій кризі, тому контроль величини дебіторської заборгованості має стратегічний пріоритет. Це пов'язано з тим, що дебіторська заборгованість має активний вплив на обсяг та структуру грошової маси підприємства, його платіжного обороту, а також на швидкість обіговості коштів. Оскільки підприємство має проблеми із ліквідністю, фінансовою стійкістю, прибутковістю та капіталом, впровадження даного заходу в стратегічній перспективі надасть можливість покращити його фінансово-економічний стан.

Другий захід щодо розширення рекламних заходів підприємства, що має на меті підвищення прибутковості діяльності підприємства, як одного із проблемних аспектів в стратегічному антикризовому управлінні ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Наразі корпорація «Рошен» для стимулювання збуту використовує такі канали реклами, як брендування стелажів та власного логістичного транспорту, фірмові магазини, рекламні ролики на телебаченні, ведення офіційної сторінки в мережі Facebook та Instagram, підтримка офіційного сайту корпорації, event-маркетинг (екскурсійна програма, світломузичне фонтанне шоу). Однак бюджетні рекламні заходи, такі як реклама в метро та ведення власного YouTube каналу відсутні. Тобто існують перспективні канали збуту, які за рахунок мінімальних витрат можуть охопити більшу кількість цільової аудиторії, при цьому збільшити обсяги продажів продукції та прибутковість.

### **РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»**

#### **3.1. Визначення шляхів удосконалення складових системи стратегічного управління підприємством**

Для багатьох українських підприємств сьогодні стратегічне управління є явищем новим, для деяких навіть незвичним, але таким, що набирає силу. Необхідність в стратегічному управлінні проявляється як при переході від планової економіки до ринкової, так і в складних умовах розвитку світової економіки. Важливість стратегічного управління обумовлюється ще й тим, що темпи змінення зовнішнього середовища за своєю швидкістю часто випереджають відповідну реакцію підприємства, у зв'язку з чим частота появи не передбачуваних для підприємства труднощів зростає.

Забезпечення вирішення проблем економічної стабілізації діяльності вітчизняних підприємств, їх сталого розвитку на сьогодні безпосередньо тісно пов'язані з фінансами. Управління фінансами виступає одним із видів функціонального управління і тісно взаємодіє із стратегічним управлінням. Значення фінансової стратегії, як достатньо дієвого інструменту стратегічного управління підприємством, зростає за умов підвищення значущості вирішення проблем, що потребують забезпечення підприємства необхідними фінансовими ресурсами, а також ефективного управління ним.

Ринкові перетворення, що зараз відбуваються в Україні, диктують нові вимоги до побудови системи управління підприємством. Динаміка економічних процесів, постійне загострення ринкової конкуренції знижують результативність розроблених стратегічних планів, якщо вони не містять раціональних інструментів швидкого пристосування до змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. При таких умовах результативність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання достатньою мірою визначається його фінансовою стратегією, яка охоплює всі його основні сфери діяльності, які пов'язані з процесами формування визначеного обсягу фінансових ресурсів та координацією

грошових потоків, а також їх використанням. Вона відіграє важливу роль у створенні сприятливих умов для зростання його ринкової вартості.

Реалізації ефективного управління капіталом вимагає реалізації наступних основних етапів:

- постановка цілей і визначення завдань управління фінансами суб'єкта господарювання;
- розробка критерію ефективності управління фінансами;
- формування організаційно-економічного забезпечення досягнення поставлених цілей управління фінансами у відповідності з розробленим критерієм ефективності.

Для здійснення діяльності по оптимізації складу, структури і динаміки засобів та джерел їх утворення в процесі формування, розподілу і використання фінансових ресурсів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», спрямованої на підвищення ефективності використання його активів, власного капіталу і зобов'язань в умовах реалізації цільової функції підприємства, необхідна науково обґрунтована система показників, що дозволяє виявляти комплекси завдань у відповідності з поставленими цілями, які потребують першочергового вирішення. В основу управління капіталом організації в різні часи були покладені різні теоретичні концепції фінансового менеджменту, найважливішими з яких є: концепція пріоритету економічних інтересів власників; моделі фінансового забезпечення сталого зростання підприємства; концепція агентських відносин; концепція структури капіталу; теорія дивідендної політики та ін. [60].

Основною метою щодо формування капіталу досліджуваного підприємства є задоволення потреб у придбанні необхідних активів, а також оптимізація його структури з точки зору забезпечення умов його ефективного використання. Тому з метою удосконалення механізму управління фінансовим станом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на наш погляд доцільно провести наступні заходи:

- прискорити темпи надходження дебіторських коштів;

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

Аналіз проведений у другому розділі виявив наявність високої дебіторської заборгованості підприємства, а тому свідчить про неякісну політику організації в області управління дебіторською заборгованістю. Таким чином, можна запропонувати наступні шляхи оптимізації управління капіталом підприємства. В першу чергу необхідно продовжувати зниження показників дебіторської заборгованості на підприємстві. Її можна розглядати в трьох сенсах. По-перше, як засіб погашення кредиторської заборгованості. В цьому сенсі погашена дебіторська заборгованість дозволяє повернути певну частину кредиторської заборгованості. При цьому сума позикових коштів підприємства може бути значно скорочена, що може привести до забезпечення умов платоспроможності, а також покращення показників фінансової стійкості та ліквідності.

По-друге, дебіторська заборгованість також може бути розглянута як один з елементів оборотних активів, якій фінансується за рахунок власних або позикових коштів. В такому разі своєчасні розрахунки інших підприємств можуть призвести до збільшення важливих показників, таких як рентабельність оборотного капіталу та його оборотність. Покращення цих показників відбувається за рахунок вивільнення коштів з дебіторської заборгованості та включення їх в оборот підприємства. В свою чергу це може призвести до покращення кінцевих фінансових показників. Таким чином, обсяг дебіторської заборгованості підприємству необхідно знижувати зважено, для того щоб досягти оптимізації коштів, які на певний час вилучаються з обороту підприємства в результаті реалізації його продукції з відстрочкою платежу. На доходах підприємства при цьому, такі заходи не мають позначитися.

Економічний сенс управління дебіторською заборгованістю виражається в двох аспектах:

по-перше, чим більш тривалий період погашення дебіторської заборгованості, тим менший дохід, який генерується засобами, що вкладені в

дебіторів. Це результат основного принципу діяльності підприємства – гроші, вкладені в активи, повинні генерувати прибуток, який тим вищий, чим вища оборотність;

по-друге, грошові кошти в умовах інфляції, знецінюються коли вони повертаються боржниками. Це особливо актуально для поточного стану української національної економіки з її рівнем інфляції, що є стабільно високим.

Також необхідно відзначити, що в цілях вдосконалення управління дебіторською заборгованістю використовуються і різні способи стимулювання надходжень грошових коштів від дебіторів, а саме:

- встановлення системи знижок за дострокову оплату;
- своєчасне нагадування про виникнення простроченої заборгованості та необхідність її якнайшвидшого погашення;
- розробка системи мотивації менеджерів з продажу та кредитних контролерів з акцентом на виконання плану по надходженню грошових коштів;
- подача судових позовів про визнання покупців, які мають прострочену дебіторську заборгованість, банкрутами.

Підсумовуючі, можна зробити висновок, що напрямки вдосконалення управління дебіторською заборгованістю на підприємстві, як правило, включають в себе використання інструментів її рефінансування та впровадження заходів, спрямованих на стимулювання надходження коштів від дебіторів. В цілому вдосконалення управління кредиторською заборгованістю здійснюється на основі наступних варіантів: оптимізацію, мінімізацію та контролінг (рис. 3.1).

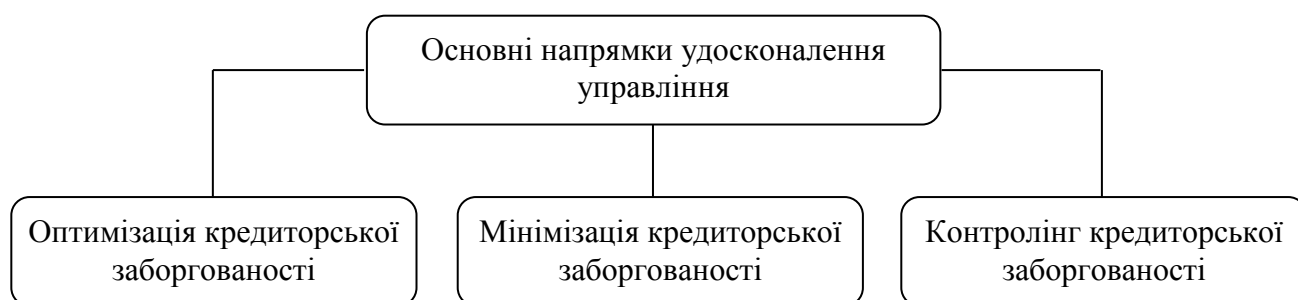


Рис. 3.1. Основні напрямки удосконалення управління кредиторською заборгованістю

Також напрями вдосконалення управління кредиторською заборгованістю можуть включати й інші заходи, а саме:

- відстеження термінів оплати з метою недопущення прострочень і застосування штрафних санкцій;
- проведення регулярних переговорів з постачальниками щодо умов оплати;
- введення в систему управління компанією служби контролінгу;
- мотивація персоналу через преміювання співробітників за поліпшення умов договорів поставки послуг, зокрема за збільшення відстрочок платежу і отримання знижок в ціні;
- отримання знижок в залежності від обсягів придбаної продукції і умов її оплати;
- спеціалізація компанії і закріплення лідируючих позицій на ринку, що забезпечує зниження витрат виробництва, а в кінцевому підсумку обумовлює оптимізацію кредиторської заборгованості.

Сучасні інструменти управління заборгованістю дозволяють підприємству ефективно управляти своїми фінансами і не бути у великій залежності від своїх контрагентів.

Беручи це до уваги, напрямки вдосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємства, як правило, включають в себе використання інструментів її рефінансування та впровадження заходів, спрямованих на стимулювання надходження коштів від дебіторів. Напрями вдосконалення управління кредиторською заборгованістю підприємства полягають в оптимізації, мінімізації або контролінгу її формування.

У зв'язку з цим досліджуваному підприємству рекомендується використовувати інструменти рефінансування дебіторської заборгованості з метою скорочення її розміру і вивільнення грошових коштів з метою оптимізації рівня кредиторської заборгованості.

### **3.2. Рекомендації щодо покращення системи стратегічного управління підприємства**

В попередньому розділі роботи, в рамках заходів щодо удосконалення ефективності управління стратегією розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було запропоновано зосередитися на оптимізації управління дебіторською заборгованістю.

Управління дебіторською заборгованістю має стратегічний характер, тому що процес збільшення дебетового сальдо балансу разом з погіршенням ситуації із погашенням боргів скоріш за все приведе до зменшення кількості готівкових коштів, а також буде здійснювати тиск на грошові потоки підприємства. Для того щоб уникнути виникнення такого стану на підприємстві, треба удосконалити процес планування, організацію та контроль дебіторської заборгованості з метою забезпечення її більшої керованості та недопущення зайвих ризиків. В стратегічній перспективі для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» управління дебіторською заборгованістю може негативно вплинути на процес усунення проблем з прибутковістю, ліквідністю, фінансовою стійкістю та використанням капіталу.

Беручи до уваги те, що ефективність управління дебіторською заборгованістю безпосередньо впливає на прибутковість підприємства та визначає дисконтну і кредитну політику для покупців, шляхи прискорення повернення боргів і зменшення безнадійної заборгованості, а також на вибір умов продажу, які забезпечують гарантоване надходження коштів, робимо висновок, що управління дебіторською заборгованістю повинно постійно вдосконалюватися та мати безперервний характер [58].

Процес управління, перш за все, повинен бути спрямований на вирішення таких основних завдань як:

- мінімізація недоотриманого доходу в зв'язку з неможливістю активного комерційного використання коштів, що були інвестовані у дебіторську заборгованість;

- мінімізація фінансових ризиків, що пов'язані з можливістю збитків від списання безнадійних боргів;
- мінімізація фінансових ризиків, що пов'язані з дефіцитом грошових коштів;
- перебудова управління за допомогою маркетингу в умовах неплатежів [58].

Деталізацію дебіторської заборгованості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Дебіторська заборгованість ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016-2020 роки**

<b>Види заборгованості</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	49 016	67 067	92 001	71 252	51 544
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	0	0	0	0	0
з бюджетом	0	2 772	0	0	2 951
у тому числі з податку на прибуток	0	0	0	0	0
з нарахованих доходів	0	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	4 144	454	1 279	2 388	23 330

За даними таблиці, в структурі дебіторської заборгованості досліджуваного підприємства, в останньому звітному періоді, вагому частку займає торговельна дебіторська заборгованість, за розрахунками з бюджетом та інші поточні дебіторські заборгованості. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом має перманентний вигляд. Проведемо аналіз питомої ваги дебіторської заборгованості в загальній сумі оборотних активів підприємства, а також визначимо питому вагу її основних видів (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

**Питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2016-2020 роки**

<b>Роки</b>	<b>Оборотні активи, тис.грн.</b>	<b>Питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах, %</b>	<b>Питома вага в дебіторській заборгованості, %</b>		
			<b>за товари, послуги</b>	<b>за розрахунками з бюджетом</b>	<b>інша поточна заборгованість</b>



Продовження табл. 3.2

2016	60 636	88	92	0	8
2017	79 236	89	95	4	1
2018	102 044	91	99	0	1
2019	82 630	89	97	0	3
2020	92 601	84	66	4	30

З наведеного можна зробити висновок, що питома вага загальної суми дебіторської заборгованості протягом 2016-2020 рр. в оборотних активах коливалась в межах 84-91 %, що свідчить про необхідність для підприємства терміново змінювати політику кредитування своїх клієнтів, тому що існує велика ймовірність поглиблення кризи, а також проблем з ліквідністю і платоспроможністю. Питому вагу дебіторської заборгованості до 2020 року становили борги за товари та послуги. На нашу думку, на таку динаміку могли вплинути наступні фактори: недотримання платіжної дисципліни, низька платоспроможність клієнтів, а також прорахунки управління підприємства в політиці взаємодії з дебіторами. Але в останньому звітному році досліджуваного періоду ситуація змінилась: торговельна дебіторська заборгованість зменшилася на 31 %, однак достатньо суттєво зросла частка іншої поточної заборгованості (2019 р. – 3 %, 2020 – 30 %).

Крім того, на кінець 2020 року дебіторська заборгованість контрагентів зросла і склала 17 539 тис. грн. (35 %) від загальної торговельної дебіторської заборгованості (відповідно у 2019 р. – 4 418 тис. грн. (6 %) від загальної торговельної дебіторської заборгованості). Цей показник виступає індикатором необхідності більш глибокого аналізу проблем в управлінні дебіторською заборгованістю.

Із вищезазначеного можна зробити висновок, що основні заходи з оптимізації дебіторської заборгованості в межах антикризової стратегії мають бути спрямовані на зменшення її питомої ваги в структурі оборотних активів, а також на зменшення торговельної та іншої поточної дебіторської заборгованості.

Відобразимо показник коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості на рис. 3.2.

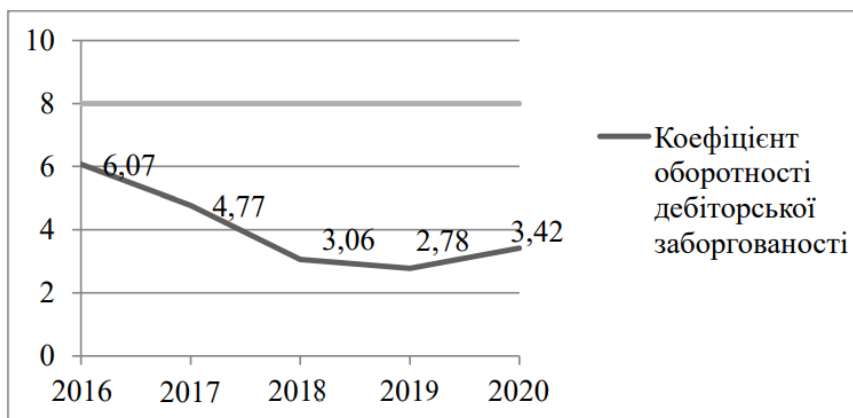


Рис. 3.2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Термін оборотності дебіторської заборгованості наведено на рис. 3.3.

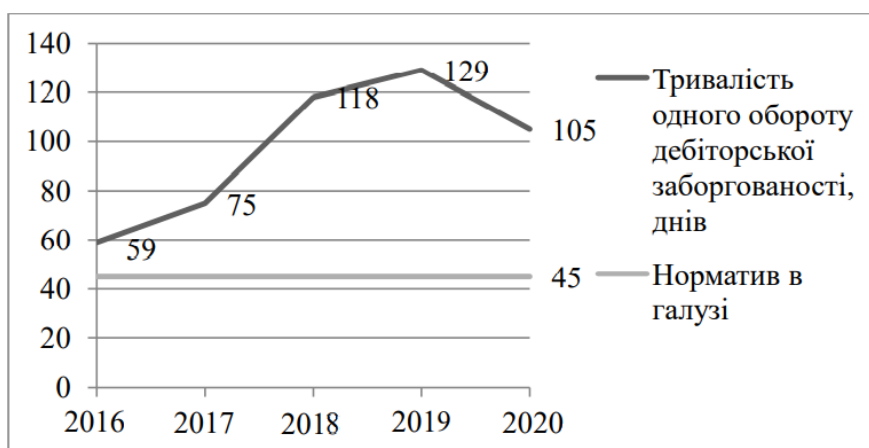


Рис. 3.3. Термін оборотності дебіторської заборгованості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Проведений аналіз коефіцієнта та терміну оборотності дебіторської заборгованості, показав, що до 2020 року ці показники мали негативну динаміку. Це свідчить про неефективну політику підприємства щодо управління заборгованістю дебіторів. В останньому році досліджуваного періоду, порівняно з попередніми роками ситуація покращилася – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості становив 3,42 обороти на рік, а термін її погашення склав 105 днів. Докризовим з позицій управління дебіторською заборгованістю для підприємства був 2016 р.

Фактичні значення вищезазначених показників відрізняються від нормативних в розрізі сфери діяльності підприємства. Зокрема, для сфери виробництва продуктів харчування та переробної галузі норматив оборотності

дебіторської заборгованості становить 8 разів на рік, а термін її погашення – до 45 днів [58]. Таким чином, необхідність здійснення заходів з оптимізації підтверджується.

Враховуючи вище наведені результати, з метою стабілізації фінансового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» можна запропонувати два сценарії: жорстка (консервативна) політика досягнення галузевих граничних значень оборотності капіталу та терміну погашення дебіторської заборгованості як основних показників ефективності управління дебіторською заборгованістю підприємства та помірна – як виявлення раціонального періоду інкасації заборгованості з позиції інтересів підприємства та контрагентів.

Жорстка політика передбачає застосування таких заходів, які дозволять скоротити період інкасації дебіторської заборгованості до 45 днів та збільшити кількість обертання до 8.

В разі застосування зазначеного комплексу заходів в стратегічній перспективі прогнозується зменшення дебіторської заборгованості в перший рік – на 15 %, в другий та третій – на 20 %.

Прогнозовану зміну тривалості обороту та коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, з урахуванням виконання заходів, що рекомендуються, наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

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

<b>Показники</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	77 825	66 151	52 921	42 337
Чистий дохід, тис. грн.	259 205	285 126	327 894	393 473
Частка дебіторської заборгованості у чистому доході	0,29	0,23	0,16	0,10
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,42	3,96	5,51	8,26
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	105	91	65	44

Відобразимо отримані результати коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості (рис. 3.4).

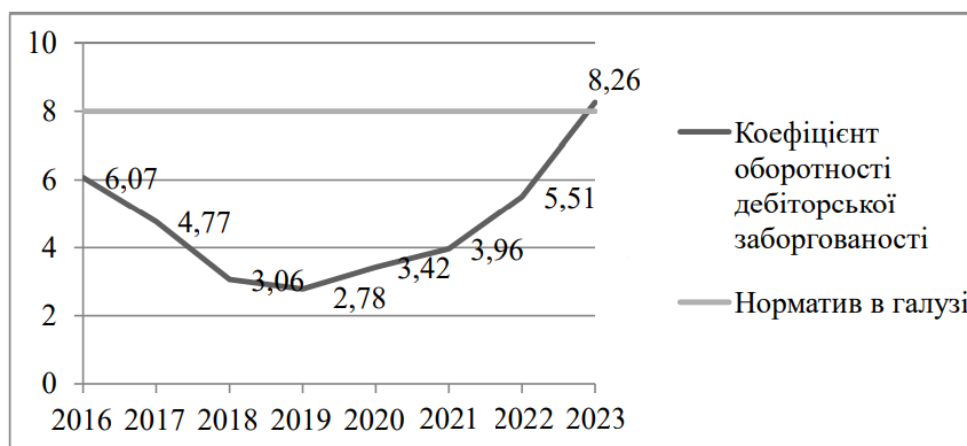


Рис. 3.4. Динаміка коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості з урахуванням впровадження рекомендованих заходів для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Впровадження запропонованих заходів дозволить підприємству зменшити величину дебіторської заборгованості в 2022 році – на 15 %, а у 2023 та 2024 роках – на 20 %. Завдяки цьому на кінець третього планового року буде досягнуто галузевих граничних значень оборотності та терміну погашення дебіторської заборгованості, як основних показників ефективності управління дебіторською заборгованістю. Таким чином, за рахунок виконання рекомендованого комплексу заходів у 2024 році оборотність дебіторської заборгованості складе 8,26 оборотів, а термін її погашення – 44 дні.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має близькі значення до показників конкурентів. Окрім того, з урахуванням середніх величин чистого доходу та середньої дебіторської заборгованості досліджуваного в даній роботі підприємства за 2016-2020 рр., період інкасації у 90 днів можна вважати граничним для нього, що, як показав конкурентний аналіз дебіторської заборгованості, входить в діапазон середньогалузевого значення та передбачає застосування помірної політики управління дебіторською заборгованістю.

В той же час, слід зазначити, що особливістю кондитерської галузі є жорстка конкуренція, що вимагає від підприємства використання широкого спектру заходів конкурентної боротьби, у т.ч. і шляхом застосування більш м'якої політики кредитування контрагентів.

Саме тому у рамках даної роботи пропонується застосування спектру заходів, що дадуть можливість у стратегічній перспективі забезпечити довгострокову конкурентну перевагу без суттєвого відволікання коштів. Ці заходи корелюються з особливостями готової продукції підприємств харчової промисловості (нетривалий період зберігання, особливості умови транспортування, обмеження щодо продажу в кредит тощо).

### **3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів**

Беручи до уваги конкурентні умови вітчизняного кондитерського ринку України, успішні рекламні заходи можуть стати одним із найефективніших засобів щодо стимулювання збуту продукції з метою підвищення прибутковості діяльності досліджуваного підприємства.

Наприклад, рекламний ролик корпорації «Рошен» з використанням пісні «Я їду додому» став доволі успішним маркетинговим ходом, в результаті якого компанія збільшила об'єм реалізації товарів. Економічний ефект при цьому склав 307,41 тис. грн. на рік [58].

За останні роки «Рошен» здійснила переорієнтування маркетингової політики на стимулювання попиту через власні фірмові магазини та знижки в них. Серед інших рекламних напрямків підприємство використовує брендування стелажів, брендування власного логістичного транспорту та рекламні ролики на телебаченні. Також багато уваги приділяється веденню офіційної сторінки в соціальних мережах, таких як Facebook та Instagram, підтримці офіційного сайту корпорації, event-маркетингу (світломузичне фонтанне шоу, екскурсійні програми, відвідування виробництва та т.і.).

Враховуючи необхідність збільшення прибутків досліджуваного підприємства, ми вважаємо за необхідне використання наступних, перспективних до використання маркетингових комунікацій (рис. 3.5).

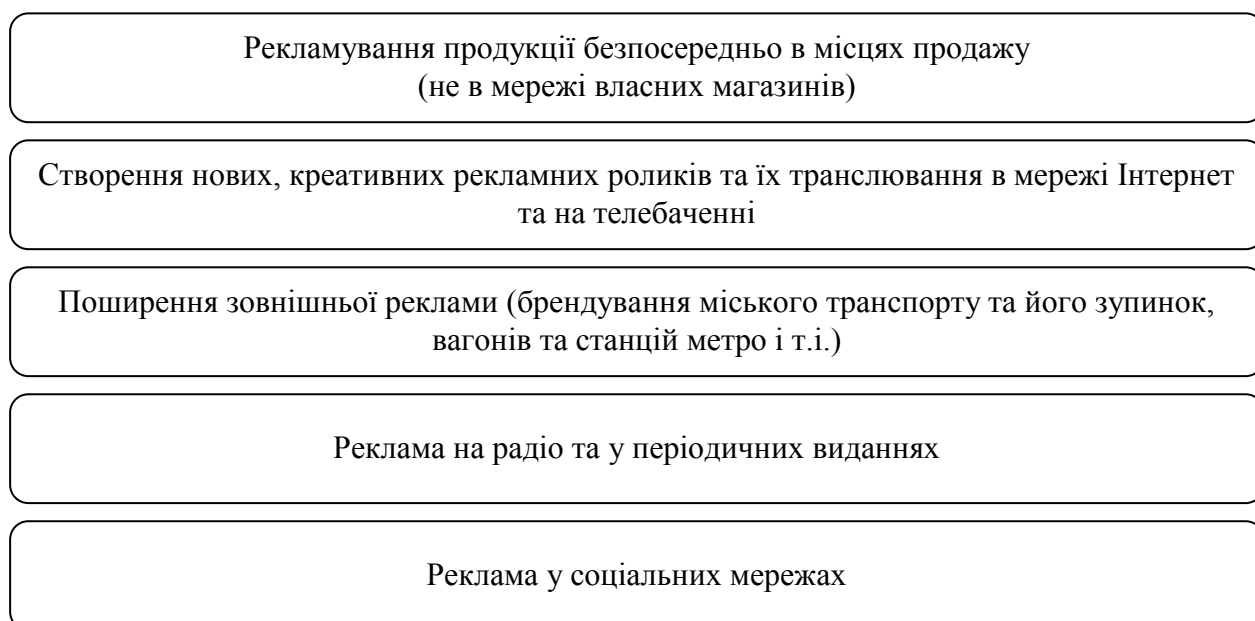


Рис. 3.5. Рекомендовані маркетингові комунікації для рекламної кампанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

В рамках удосконалення управління стратегією розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», з зазначеного переліку заходів, на наш погляд доцільно використання зовнішньої реклами, а саме реклами на стінах біля колій в метрополітені, а також реклами в соціальних медіа – вдосконалення свого YouTube каналу. Такий вибір можна пояснити тим, що дані маркетингові заходи не потребують великих затрат, при цьому характеризуються доволі високою результативністю щодо стимулювання продажів та тим самим збільшення прибутку.

Розглянемо детальніше пропозицію щодо рекламування підприємства на стінах в метро.

Рекламні місця для реклами такого виду виділяються на стінах перонів станцій метрополітену. На перонах станцій, особливо на пересадочних вузлах, пасажиропотік сягає десятків тисяч пасажирів на добу. Такий вид реклами – один із найдієвіших видів реклами в метрополітені. Він є найбільш успішним з точки зору кількості аудиторії, збільшення часу контакту аудиторії з контентом, охоплення різних вікових груп потенційних споживачів та демократичних цін на розміщення. Найважливішим є те, що така реклама в мінімальний термін та з великою долею ймовірності підвищить пізнаваність нового продукту та створить

максимальний вплив на велику цільову аудиторію. Реклама у вигляді яскравих плакатів розміром 3x2 метри добре помітна з будь-якої точки платформи. Таке зображення завдяки площі 6 м<sup>2</sup> дозволяє викласти максимум корисної інформації. Перевага розміщення такої реклами ще й в тому, що пасажери, перебуваючи на платформі від двох до десяти хвилин, мають можливість детально вивчити інформацію про товари. Протягом місяця (традиційний період розміщення) реклама переглядається декілька разів одними і тими самими пасажирами (при проїзді на роботу та при поверненні з неї).

Варіант даного виду реклами представлено на рис. 3.6.



Рис. 3.6. Зразок рекламування продукції на стінах біля колій

Даний вид реклами доцільно використовувати як для продуктів, що є новинками ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», так і для решти продуктів протягом 3-х місяців. При цьому термін щорічної рекламної кампанії в метро доцільно обмежити 3-ма місяцями.

Калькуляцію витрат на розміщення даного виду реклами в метрополітені подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Вартість розміщення реклами на колійних стінах (м. Київ)**

Станція	Ціна, грн./місяць (без ПДВ)	Вартість за 3 місяці, грн.
Хрещатик	4 300	13 200
Театральна	3 000	9 000
Площа Льва Толстого	4 300	11 900
Палац Спорту	3 000	10 000
Майдан Незалежності	4 700	13 700
Вокзальна	3 600	10 900
Лук'янівська	3 000	9 000
Всього	25 900	77 700

Таким чином, в стратегічній перспективі протягом 3-х місяців ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має виділити 77 700 грн. на трьохмісячну рекламну кампанію у столичному метрополітені.

Як вже зазначалося вище, другим напрямком щодо розширення рекламної діяльності є підвищення її активності в соціальних медіа на основі вдосконалення контенту власного YouTube каналу.

Маркетингові комунікації в соціальних медіа є частиною інтернет-брендінгу.

Інтернет-брендінг – це комплекс маркетингових заходів, що спрямовані на створення, просування і розвиток торгової марки через глобальну інформаційну мережу Інтернет з метою як створення позитивного іміджу підприємства, так і підвищення його прибутку. Це не простий процес і на сьогодні є більш ефективним, ніж брендінг у його традиційному розумінні. Інтернет-брендінг вже по праву став самостійною маркетинговою технологією будь-якого сучасного підприємства [58].

Як середовище для брендінгу, Інтернет-брендінг має ряд особливостей, які відрізняють його від традиційного брендінгу:

- низька вартість. Мережа Інтернет дає можливість створити відомий бренд, витративши на нього невеликий бюджет. У будь-якому разі, витрати на одного лояльного споживача будуть набагато нижче, ніж при використанні традиційного брендінгу;



- можливості комунікації. Інтернет дає надзвичайно широкі можливості для комунікації компанії з цільовою аудиторією, оскільки компанія може дати велику кількість інформації в мережі, як текстової, так і відео-, або аудіоінформації. Компанія може безпосередньо спілкуватися зі споживачами, а використання мережі Інтернет дозволяє отримати від споживача миттєвий зворотний зв'язок;

- вимірність. Також важливим є те, що мережа Інтернет дозволяє відслідкувати статистику та прогнозувати результати. Наприклад, дізнатися, якою є відвідуваність сайту та рекламних майданчиків (при цьому визначити опис цільової аудиторії), відсоток негативних результатів (тобто відсоток відвідувачів, які не зацікавилися (відразу вийшли з сайту компанії)), кількість відгуків цільової аудиторії та статистику їх запитів про бренд, а також багато іншого;

- оперативність. Мережа Інтернет вже давно стала самим оперативним джерелом інформації. Наприклад, про новий бренд в мережі Інтернет спочатку може ніхто не знати, але популярні Інтернет-ЗМІ через деякий, достатньо не великий проміжок часу, почнуть писати про нього, почнеться його обговорення в соціальних медіа;

- технологічність. Мережа Інтернет – технологічне і високоінтелектуальне середовище. Зараз компанії можуть створювати мультимедійні сайти, які інтегруються в соціальні медіа, створювати брендovanі ігри, оперативно поширювати вірусну рекламу і т.і.;

- таргетинг. Існує ще одна позитивна риса мережі Інтернет – таргетинг цільової аудиторії та створення персоналізованих пропозицій. Мережа Інтернет дозволяє зосередити свої зусилля тільки на певній цільовій аудиторії, розбиваючи її за такими характеристиками: вік, стать, інтереси і т.і., при цьому рекламне повідомлення буде персоналізоване. В останні роки такі технології стали розвиватися досить активно [58].

Дослідження показали, що Facebook посідає третє місце за охопленням аудиторії – 65,38 %. При цьому лідирують: на першому місці – Інтернет-

пошуковик Google з охопленням у 98,18 %, на другому – Youtube з 80,1 % охоплення аудиторії [58].

Виходячи з того, що Youtube є другим за відвідуваністю Інтернет-ресурсом, для «Рошен» рекомендується вдосконалити власний YouTube-канал. Даний ресурс може стати досить дієвим інструментом у просуванні бренду, рекламуванні продукції, встановленні контакту із цільовою аудиторією.

Виходячи з результатів проведеного аналізу, основними проблемними питаннями, які потребують вирішення є низька кількість переглядів та підписників, що зумовлені нерегулярним оновленням контенту та його недостатньою цікавістю, а також відсутність інформації про підтвердження офіційності власного каналу.

Для оптимізації власного YouTube-каналу доцільно було б залучити фахівця з SMM-просування. Витрати на оплату праці такого фахівця складатимуть близько 200 000 грн. на рік.

Таким чином, загальні витрати на розширення рекламної діяльності досліджуваного підприємства складуть орієнтовно 510 800 грн. на рік.

Застосування рекомендованих заходів щодо розширення маркетингових комунікацій ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» надасть можливість підвищувати чистий дохід щорічно на 5 %.

Прогнозовані розрахунки економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів щодо розширення маркетингових комунікацій наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

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

Показники, грн.	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції	259 205 000	272 165 250	285 773 513	300 062 188
Валовий прибуток	30 793 000	43 753 250	57 361 513	71 650 188
Рентабельність діяльності	1,07	5,01	8,61	12,05
Витрати на збут	3 503 000	3 727 100	3 951 200	4 175 300
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	3 781 000	165 171 50	29 901 313	43 965 888

Продовження табл. 3.5

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	3 896 000	16 632 150	30 016 313	44 080 888
Витрати з податку на прибуток	1 128 000	2 993 787	5 402 936	7 934 560
Чистий фінансовий результат: прибуток	2 768 000	13 638 363	24 613 376	36 146 328

Графічне зображення розрахунків економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів щодо розширення маркетингових комунікацій наведено на рис. 3.7.

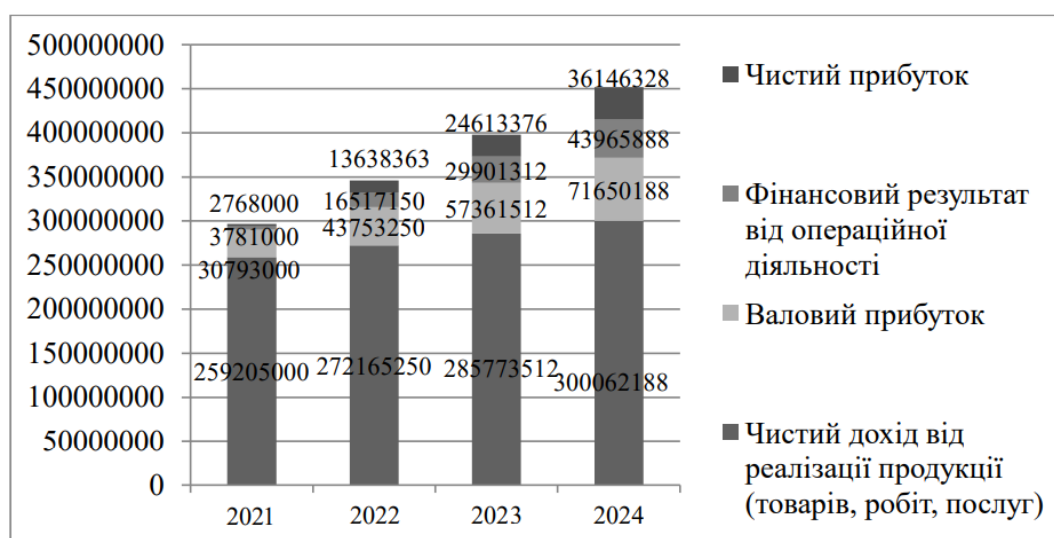


Рис. 3.7. Динаміка показників діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» з урахуванням впровадження нових рекламних заходів

Таким чином впровадження запропонованих заходів щодо розширення маркетингових комунікацій ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у найближчій перспективі позитивно вплинуть на зміну чистого доходу на 5 % щороку.

Також передбачається зростання валового прибутку за перший рік на 42,09 %, за другий – на 31,10 %, за третій – на 24,91 %. При цьому щорічні витрати на збут підприємства збільшаться на 277 700 грн.

Впровадження нових рекламних заходів досліджуваного в роботі підприємства нададуть можливість отримати чистий прибуток в 2022 році у розмірі 13 638 363 грн., в 2023 р. – 24 613 376 грн., в 2024 р. – 36 146 328 грн. Крім того, в перший рік застосування запропонованих рекламних заходів

рентабельність діяльності має зрости на 3,94 %. В другому та третьому роках ця тенденція збережеться та в перспективі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зможе досягти значень рентабельності своєї діяльності у розмірі 8,61 % та 12,05 % відповідно.

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

Отримані результати наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

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

Показники, грн.	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції	259 205 000	320 743 250	336 780 413	353 619 433
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	228 412 000	228 412 000	228 412 000	228 412 000
Валовий прибуток	30 793 000	92 331 250	108 368 413	125 207 433
Інші операційні доходи	30 872 000	30 872 000	30 872 000	30 872 000
Адміністративні витрати	25 662 000	25 662 000	25 662 000	25 662 000
Витрати на збут	3 503 000	3 727 100	3 951 200	4 175 300
Інші операційні витрати	28 719 000	28 719 000	28 719 000	28 719 000
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	3 781 000	65 095 150	80 908 213	97 523 133
Інші фінансові доходи	10 008 000	10 008 000	10 008 000	10 008 000
Інші доходи	53 000	53 000	53 000	53 000
Фінансові витрати	0	20 191 000	0	0
Інші витрати	9 946 000	9 946 000	9 946 000	9 946 000
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	3 896 000	45 019 150	81 023 213	97 638 133
Витрати з податку на прибуток	1 128 000	8 103 447	14 584 178	17 574 864
Чистий фінансовий результат: прибуток	2 768 000	36 915 703	66 439 034	80 063 269

Отже, в рамках управління стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» запропоновано наступні заходи: реклами в метро та удосконалення власного YouTube-каналу, які дозволять отримати чистий прибуток в перший рік застосування у розмірі 36 915 703 грн., у другий –

66 439 034 грн., у третій – 80 063 269 грн. На підставі отриманих даних можемо говорити про доцільність застосування даного комплексу заходів та про його дієвість.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можливо зробити наступні висновки:

1. Стратегічне управління – це управління підприємством, що спирається на людський потенціал, спрямовує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, що відповідають викликам з боку оточення і дозволяють досягати конкурентних переваг, що у кінцевому результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства, а також досягнення ним визначених цілей в довгостроковій перспективі.

2. Під час аналітичного обґрунтування стратегічних рішень аналітики повинні використовувати як формалізовані, так і неформалізовані, а також експертні методи аналізу, які дозволяють оцінити ситуацію, що склалася на підприємстві, і прийняти більш доцільне та зважене рішення. Методи стратегічного аналізу повинні одночасно відповідати як зовнішнім змінам, так і корпоративній культурі підприємства. При цьому на вибір методики проведення стратегічного аналізу розвитку підприємства впливають такі чинники: брак необхідної достовірної інформації; недостатня опрацьованість методологічного підґрунтя стратегічного аналізу на підприємстві; практична складність і трудомісткість застосування методик і моделей; обмеженість застосування і використання інформаційних технологій під час проведення стратегічних аналітичних процедур; відсутність або відсутність можливості оцінки ефективності методик і моделей стратегічного аналізу. Стратегічний і фінансовий стан підприємства є кращим свідомством того, наскільки ефективна обрана методика аналізу стратегії. Чим дійсний стан підприємства в цілому кращий, тим менше йому потрібні кардинальні зміни у стратегії. Чим дійсний стан підприємства слабкіший, тим більш його стратегія повинна бути піддана критичному аналізу.

3. В економіці постійно виникають питання стосовно ефективності управління. Наразі ці питання набувають першочергового значення для підприємств України, враховуючи умови невизначеного зовнішнього середовища

і швидкоплинності подій. А постійне прагнення підприємств вирішити питання довгострокового планування та розвитку потребує застосування методів та моделей стратегічного управління, що засновані на різноманітних підходах.

4. Здійснено аналіз фінансово-економічного стану підприємства, за результатами якого виявлено, що підприємство нераціонально використовує свої основні та оборотні фонди. Основними проблемами є низька мобільність активів, фондомісткість та фондівіддача. На підставі результатів експрес-діагностики було ідентифіковано фінансову кризу легкого ступеню.

5. В ході дослідження було здійснено оцінювання впливу чинників середовища функціонування на ефективність управління стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», а також проведено SWOT-аналіз діяльності підприємства для формування матриці SWOT-стратегій. Враховуючи отримані при експрес-діагностиці результати, було систематизовано науково-методичні підходи до удосконалення процесу управління стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». До застосування рекомендовано заходи для підвищення ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, прибутковості, ефективності використання капіталу.

6. Для підвищення маркетингових комунікацій запропоновано використати рекламу в метро, яку рекомендовано проводити щорічно протягом 3-х місяців. Обґрунтовано вдосконалення власного YouTube-каналу, як перспективного інструменту реклами в Інтернеті. Застосування вищезазначених заходів дозволить щорічно збільшувати чистий дохід підприємства на 5 %. На кінець планового періоду (2024 р.) підприємство зможе отримати чистий прибуток у розмірі 36 146 328 грн. та збільшити рентабельність своєї діяльності до 12,05 %.

7. Таким чином, запровадження вищезазначених інструментів в комплексі стратегічного управління, дозволить отримати чистий прибуток в розмірі: в перший рік застосування в 36 915 703 грн., в другий – 66 439 034 грн., в третій – 80 063 269 грн. На підставі цього зроблено висновок про доцільність та дієвість застосування зазначених заходів з метою підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### *Монографії*

1. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: [монографія] / Д. К. Воронков. – Х.: ІНЖЕК, 2010. – 340 с.
2. Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств кондитерської промисловості: дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 ; Національний університет харчових технологій. Київ, 2012. – 233 с.
3. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: [монографія] / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2010. – 328 с.
4. Семенов А.Г. Фінансова стратегія в управлінні підприємством: [монографія] / А.Г. Семенов – Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2008. – 156 с.
5. Ткаченко О.М. Організаційно-економічні основи підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості України: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04; Національний університет харчових технологій. – Київ, 2007. – 189 с.

### *Статті в журналах та тези доповідей*

6. Белов А. Стратегический маркетинг на промышленном предприятии: подходы и проблемы // Top-Manager. – 2002. – № 21.
7. Білоконний П.Г. Управління конкурентоспроможністю: Конспект лекцій. – Вінниця: ВІРЕУ, 2000. – С. 33-34.
8. Гринько Т.В. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг. Академічний огляд. 2015. № 1. – С. 225-260.
9. Дубинський С.В., Щербініна Т.О. Проблеми інноваційного розвитку підприємств та його особливості в Україні. Європейський вектор економічного розвитку. 2017. № 1 (22). С. 21-32.
10. Жаворонкова Г.В. Запозичення для України досвіду антикризового менеджменту з країн розвинутої ринкової економіки / Г.В. Жаворонкова, О.М.



Скібіцький // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Зб. наук. праць. – Вип. 18.– К.: НАУ, 2008.– С. 117-125.

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

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

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

14. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА, 2001. – С. 6.

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

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

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

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

#### ***Навчальні посібники***

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

20. Василенко В.О. Стратегічне управління: [навч. посібник] /В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2013. – 396 с.
21. Галушка З.І. Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент. Навч. метод. посіб. – Чернівці: Рута, 2006. – 248 с.
22. Григорак М.Ю., Карпунь О.В., Катерна О.К., Молчанова К.М. Логістика постачання, виробництва і дистрибуції. Навчальний посібник. – К.: НАУ, 2017 – 364 с.
23. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організації: Навч.посібник. / Г.А. Дмитренко. - К.: МАУП,1998. – 188 с.
24. Довгань Л.Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2\_ге вид. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
25. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: [навч. посібник для студ. екон. спец.] / Л.Д. Забродська – Харків: Консул, 2010. – 208 с.
26. Ілишева Н.Н. Аналіз фінансової звітності: посібник для студентів вузів. 2014. – 431 с.
27. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – С. 164.
28. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
29. Новітній маркетинг: Навч. посіб. / Є.В. Савельєв, С.І. Чоботар, Д.А. Штефанич та ін.// За ред. Є.В. Савельєва. – К.: Знання, 2008. – 420 с.
30. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент. Навчальний підручник. / Г.В. Осовська, О.Л. Фішук, І.В. Жалінська. – Житомир: ЖІТІ, 2002. – 680 с.
31. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Навчальний посібник. – Тернопіль, Економічна думка. – 2020 – 553 с.
32. Сіменко І.В. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. – Київ, 2016. – 384 с.

33. Стельмащук А.М. Стратегія управління підприємством, Навчальний посібник. – Тернопіль, ТАНГ, 2020 – 352 с.

### *Підручники*

34. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: Бизнес-стратегии для успешного менеджмента / Под ред. Каптуревского Ю.Н. – СПб., 2002. – С. 12.

35. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер с англ. / Под ред. Каптуревского Ю.Н. – СПб.: Издательство "Питер", 2003. – С. 2

36. Ансофф И. Стратегическое управление / сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

37. Бажал Ю.М. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь. – Київ: НАН України, 2015. – 334 с.

38. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И.А. Бланк. – К.: Эльга, НикаЦентр, 2004. – 784 с.

39. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Зайцева Л.Г., Соколова М.И. – М.: ЮНИТИ, 2001. – С. 17-20.

40. Виханський О.С., Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.

41. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.В. Володькина – К.: Знання-Прес, 2002. – 149 с.

42. Герасимчук В.О. Стратегічне управління підприємством / В.О. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2013. – 360 с.

43. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика: Пер. с англ. / Под ред. Каптуревского Ю.Н. – СПб: Питер, 2006. – С. 132.

44. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз: підручник. – Київ, 2017. – 392 с.

45. Кныш М.И. Конкурентные стратегии / М.И. Кныш – СПб.: «Любавич», 2000. – 284 с.

46. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: Русская деловая литература, 2000. – С. 10-11.

47. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с французского. – СПб.: Наука, 1996. – С. 28.

48. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г. Корпоративне управління. Підручник. – 2-е вид. – К.: Каравелла, 2012. – 400 с.
49. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Ільєнко О.В. Менеджмент. Підручник. – 2-ге вид. – К.: Кондор-Видавництво, 2012. – 758 с.
50. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. Менеджмент. Підручник. – К.: Сузір'я, 2007. – 690 с.
51. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. – К.: ДП “Експрес-поліграф”, 2020 – 582 с.
52. Новак В.О., Симоненко Ю.Г., Бондар В.П., Матвєєв В.В. Інформаційні системи в менеджменті. – Підручник. – К.: Сузір'я, 2007. – 616 с.
53. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент. Навчальний підручник. / Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська. – Житомир: ЖІТІ, 2002. – 680 с.
54. Паливода О.М., Ігнат'єва І.А., Янковий Р.В. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу): підручник. – Київ: КНУТД, 2014. – 360 с.
55. Попов С.А. Стратегическое управление. – М.: Инфра, 2001. – С. 72.
56. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 578 с.
57. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник / З.Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

#### *Електронний ресурс*

58. Бруслиновська І.В., Матвійчук В.І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. // Економіка і організація управління. – 2018. – № 3. – С. 100-111. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [<https://jeou.donnu.edu.ua/article/download/6323/6352>]
59. Власова К.Э. Финансовая стратегия: теоретические основы и методика разработки. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [<https://sibac.info/conf/manag/ia/51429>]

60. Волошина С.В. Збірник лекцій з курсу: «Капітал підприємства: формування та використання». 2017. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [[http://elibrary.donnuet.edu.ua/1439/1/Voloshina\\_KL\\_2017\\_13.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/1439/1/Voloshina_KL_2017_13.pdf)]
61. Все компании. Кондитерка. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [<http://www.konditerka.biz/companies>]
62. Клімова О.І. Методики проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства. Економіка та держава. – 2008. – № 4. – С. 54-58. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [[http://www.economy.in.ua/pdf/4\\_2008/17.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/4_2008/17.pdf)]
63. Колесов О.С., Вацьківська А.В. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання. // Збірник наукових праць ВНАУ. – 2012. – № 2. – С. 43-49. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [<http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/868.pdf>]
64. Ліпец Ю.В. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку / Ю.В. Ліпец. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [<http://ipdo.kiev.ua/files/articles/but4.pdf>]
65. Магістерська дисертація І.І. Коляденко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [[https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/27526/4/Kolyadenko\\_magistr.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/27526/4/Kolyadenko_magistr.pdf)]
66. Макроэкономические исследования 1970–2018. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [<http://www.be5.biz/makroekonomika/profile/fr.html>]
67. Мировой рейтинг кондитерских компаний «Candy Industry Global Top 100 – 2014». [Електронний ресурс] – Режим доступу: [<https://www.candyindustry.com>]
68. Обзор кондитерского рынка. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [<http://www.rurik.com.ua>]
69. Офіційний сайт кондитерської корпорації «Рошен». [Електронний ресурс] – Режим доступу: [<https://www.roshen.com/ua/>]
70. Статистическая информация / Государственная служба статистики Украины. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [<http://www.ukrstat.gov.ua>]

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

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього Періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	576366	701294
первісна вартість	1011	901998	1044508
ЗНОС	1012	325632	343214
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
ЗНОС	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11	10
інші фінансові інвестиції	1035	10	10
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	576387	701314
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	8856	8029
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	71252	51544
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0

з бюджетом	1135	0	2951
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2388	23330
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	130	6723
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	4	24
Усього за розділом II	1195	82630	92601
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0
Баланс	1300	659017	793915

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	175833	175833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	4455	4651
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	354887	357458
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	535175	537942
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	36932	33656
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	170318
Довгострокові забезпечення	1520	0	0



Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	36932	203974
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	67990	25983
за розрахунками з бюджетом	1620	3859	3410
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	1879	2328
за розрахунками з оплати праці	1630	6923	8611
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками із внутрішніх розрахунків	1640	0	0
за страховою діяльністю	1645	0	0
Поточні забезпечення	1660	4672	7253
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від Пере страховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1587	4414
<b>Усього за розділом III</b>	1695	86910	51999
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0
<b>БАЛАНС</b>	1900	659017	793915

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

## 1. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	259205	232312
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 228412 )	( 204239 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	30793	28073
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова Сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	30872	54744
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	( 0 )	( 0 )
Адміністративні витрати	2130	(25662)	( 23404 )
Витрати на збут	2150	(3503)	( 3043 )
Інші операційні витрати	2180	(28719)	( 46008 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3781	10362
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	10008	0
Інші доходи	2240	53	8
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 9946 )	( 5489 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: Прибуток	2290	3896	4881
Фінансовий результат до оподаткування: Збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1128	-962
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2768	3919
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 0 )	( 0 )

## 2. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних Активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових Інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до Оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після Оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2768	3919

### 3. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	703332392	703332392
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	703332392	703332392
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00394	0.00557
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту Акцію	2615	0.00394	0.00557
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

#### Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	603015	576366
первісна вартість	1011	918427	901998
Знос	1012	315412	325632
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
ЗНОС	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11	11
інші фінансові інвестиції	1035	10	10
Довгострокова дебіторська Заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1095	603036	576387
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	8512	8856
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0

Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	92001	71252
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська Заборгованість	1155	1279	2388
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	220	130
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	і 167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових Резервах	1180	0	0
У тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	32	4
<b>Усього за розділом II</b>	1195	102044	82630
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0
<b>БАЛАНС</b>	1300	705080	659017

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього Періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	175833	175833
Внески до незареєстрованого статутного Капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	3904	4455
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	350697	354887
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

<b>Усього за розділом 1</b>	1495	530434	535175
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	43652	36932
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	1595	43652	36932
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	109809	67990
за розрахунками з бюджетом	1620	8611	3859
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	1534	1879
за розрахунками з оплати праці	1630	6185	6923
за одержаними авансами	1635	32	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	4187	4672
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від Пере страховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	636	1587
<b>Усього за розділом III</b>	1695	130994	86910
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0

БАЛАНС	1900	705080	659017
--------	------	--------	--------

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	232312	250516
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 204239 )	( 215823 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	28073	34693
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова Сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	54744	91914
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	( 0 )	( 0 )
Адміністративні витрати	2130	( 23404 )	( 22385 )
Витрати на збут	2150	( 3043 )	( 3416 )
Інші операційні витрати	2180	( 46008 )	( 90009 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10362	10797
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	2000

Інші доходи	2240	8	1122
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 5489 )	( 981 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: Прибуток	2290	4881	12983
Фінансовий результат до оподаткування: Збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-962	-1917
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3919	11021
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 0 )	( 0 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних Активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових Інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу Асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до Оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після Оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3919	11021

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	92858	108047
Витрати на оплату праці	2505	105721	116760
Відрахування на соціальні заходи	2510	22627	25287
Амортизація	2515	40861	45337
Інші операційні витрати	2520	20116	37183
Разом	2550	282183	332614



## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	703332392	703332392
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	703332392	703332392
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00557	0.01567
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту Акцію	2615	0.00557	0.01567
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	705007	603015
первісна вартість	1011	1032492	918427
Знос	1012	317485	315412
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
Знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11	11
інші фінансові інвестиції	1035	10	10
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	705028	603036
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	8900	8512
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	67067	92001
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	2772	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	454	1279
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	43	220
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових Резервах	1180	0	0
у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	32
<b>Усього за розділом II</b>	1195	79236	102044
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0
Баланс	1300	784264	705080
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	175833	175833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	2164	3904
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	341416	350697
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1495	519413	530434
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	51777	43652
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат Персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0

Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек—поту	1545	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	1595	51777	43652
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	185548	109809
за розрахунками з бюджетом	1620	11516	8611
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	3461	1534
за розрахунками з оплати праці	1630	7006	6185
за одержаними авансами	1635	0	32
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	5034	4187
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від Пере страховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	509	636
<b>Усього за розділом III</b>	1695	213074	130994
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0
<b>БАЛАНС</b>	1900	784264	705080

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
--------	-----------	-------------------	---

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	250516	294354
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 215823 )	( 256178 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	34693	38176
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	91914	8322
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	( 0 )	( 0 )
Адміністративні витрати	2130	( 22385 )	( 20597 )
Витрати на збут	2150	( 3416 )	( 2930 )
Інші операційні витрати	2180	( 90009 )	( 8213 )

Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10797	14758
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	2000	0
Інші доходи	2240	1122	20860
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 981 )	( 0 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	12938	35618
Фінансовий результат до оподаткування: Збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1917	-802
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11021	34816
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 0 )	( 0 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних Активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових Інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до Оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після Оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	11021	34816

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	108047	105179
Витрати на оплату праці	2505	116760	124212
Відрахування на соціальні заходи	2510	25287	46700
Амортизація	2515	45337	42180
Інші операційні витрати	2520	37183	22205
Разом	2550	332614	340476

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	703332392	703332392
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	703332392	703332392
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.01567	0.0495
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.01567	0.0495
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0

накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	756777	705007
первісна вартість	1011	1042082	1032492
Знос	1012	285305	327485
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
Знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11	11
інші фінансові інвестиції	1035	10	10
Довгострокова дебіторська Заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	756798	705028
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7454	8900
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	49016	67067
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	0	2772
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська Заборгованість	1155	4144	454
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	22	43
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових	1180	0	0

резервах			
у тому числі резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	60636	79236
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	<b>817434</b>	<b>784264</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	175833	175833	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	1303	2164	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	307461	341416	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	484597	519413	0
<b>II. Довгострокові зобов'язання</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	57421	51777	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0



резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0

Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	57421	51777	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	249718	185548	0
за розрахунками з бюджетом	1620	6140	11516	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	3723	3461	0
за розрахунками з оплати праці	1630	7453	7006	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	7138	5034	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1244	509	0
<b>Усього за розділом III</b>	1695	275416	213074	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0

Баланс	1900	817434	784264	0
--------	------	--------	--------	---

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 рік

### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	294354	494762
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 256178 )	( 459285 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	38176	35477
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова Сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	8322	12569
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	( 0 )	( 0 )
Адміністративні витрати	2130	(20597)	( 19898 )
Витрати на збут	2150	(2930)	( 5850 )
Інші операційні витрати	2180	(8213)	( 15208 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	14758	7090
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	20860	763
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 0 )	( 2596 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: Прибуток	2290	35618	5257
Фінансовий результат до оподаткування: Збиток	2295	( 0 )	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-802	-1461
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	34816	3796
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 0 )	(0)

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових Інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до Оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після Оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	34816	3796

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	105179	247589
Витрати на оплату праці	2505	124212	130034
Відрахування на соціальні заходи	2510	46700	47220
Амортизація	2515	42180	50492
Інші операційні витрати	2520	22205	27502
Разом	2550	340476	502837

#### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	703332392	703332392
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	703332392	703332392
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.05	0.01
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту Акцію	2615	0.05	0.01
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

#### Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	720049	756777
первісна вартість	1011	953849	1042082
Знос	1012	233800	285305
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
Знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11	11
інші фінансові інвестиції	1035	10	10

Довгострокова дебіторська Заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	720070	756798
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	13319	7454
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	104345	49016
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	3379	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська Заборгованість	1155	3197	4144
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	41	22
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових Резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	124281	60636
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0
<b>Баланс</b>	1300	844351	817434

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) Капітал	1400	175833	175833	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	1113	1303	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	303726	307461	
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1495	480672	484597	0
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	62213	57421	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	1595	62213	57421	0

<b>III. Поточні зобов'язання і Забезпечення</b>				
Короткострокові кредити Банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	270738	249718	0
за розрахунками з бюджетом	1620	0	0	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	2584	6140	0
за розрахунками з оплати праці	1630	10790	7138	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками із внутрішніх розрахунків	1640	0	0	0
за страховою діяльністю	1645	0	0	0
Поточні забезпечення	1650	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1660	16065	11176	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1665	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1289	1244	0
Усього за розділом III	1695	301466	275416	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	844351	817434	0

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2016 рік

#### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	497620	683190
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0

Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 455952 )	( 640688 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	41668	42502
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова Сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	9725	6096
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 25468 )	( 26157 )
Витрати на збут	2150	( 5200 )	( 7131 )
Інші операційні витрати	2180	( 18676 )	( 13775 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2049	1535
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	1876	5409
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 0 )	( 0 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	3925	6944
Фінансовий результат до оподаткування: Збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3925	6944



Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)
-------------------------------------	------	-----	-----

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних Активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових Інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до Оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після Оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3925	6944

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	181966	320410
Витрати на оплату праці	2505	161222	179289
Відрахування на соціальні заходи	2510	58172	65160
Амортизація	2515	50816	66858
Інші операційні витрати	2520	37225	51804
Разом	2550	489401	683521

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	703332392	703332392
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	703332392	703332392
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

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

Напрями підвищення прибутковості:	Напрями підвищення ліквідності та платоспроможності:
<p>1. збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, при цьому в рамках даного напрямку необхідна диверсифікація товарів та переорієнтація діяльності на ріст випуску високорентабельної продукції, проведення ефективної маркетингової політики;</p> <p>2. зменшення видатків на виробництво та реалізацію, впровадження норм витрат сировини та матеріалів;</p> <p>3. зміна цінової політики;</p> <p>4. впровадження інноваційних технологій, модернізація та реконструкція основних фондів;</p> <p>5. створення власної сировинної бази, використання вторинних ресурсів;</p> <p>6. систематичне проведення досліджень кондитерського ринку, тенденцій попиту та пропозицій на ньому;</p> <p>7. підвищення якості продукції та контроль її відповідності сертифікатам;</p> <p>8. залучення до процесу виробництва висококваліфікованого персоналу, підвищення продуктивності праці та мотивації;</p> <p>9. перегляд політики співпраці з постачальниками, партнерами, посередниками.</p>	<p>1. збільшення виручки та значне зменшення витрат, що приведе до підвищення прибутку підприємства;</p> <p>2. зниження собівартості продукції та витрат, джерелом покриття яких є прибуток, покращує платоспроможність підприємства;</p> <p>3. продаж окремих низькорентабельних структурних підрозділів та об'єктів основних фондів. Завдяки цій операції підприємство може отримати інвестиційні ресурси на більш прибуткові види діяльності і перепрофілювати виробництво;</p> <p>4. здати в оренду основні фонди, які використовуються у виробничому процесі не повною мірою;</p> <p>5. проведення реструктуризації активів підприємства;</p> <p>6. забезпечення безперебійної роботи підприємства ;</p> <p>7. визначення оптимального обсягу сировини та матеріалів;</p> <p>8. встановлення відповідності планів виробництва та планів продажу;</p> <p>9. управління дебіторською заборгованістю передбачає; відмова від капітальних вкладень, що перевищують фінансові можливості підприємства.</p>

Продовження додатку Б

<b>Напрями підвищення фінансової стійкості:</b>	<b>Напрями підвищення ефективності використання капіталу:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. зниження собівартості продукції (робіт, послуг);</li> <li>2. пошук оптимального співвідношення власного і позикового капіталу, яке забезпечує рентабельність власного капіталу;</li> <li>3. підвищення ефективності управління грошовими потоками підприємства;</li> <li>4. оптимізація збутової політики, розширення ринків збуту;</li> <li>5. збільшення грошових коштів на розрахунковому рахунку підприємства.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. скорочення тривалості виробничого циклу за рахунок інтенсифікації виробництва (використання нових технологій, механізації та автоматизації виробничих процесів, підвищення рівня продуктивності праці, більш повне використання виробничих потужностей підприємства, трудових і матеріальних ресурсів тощо), а також підвищення контролю за рухом найбільш важливих категорій запасів (на основі системи АВС-аналізу) і розподілом у чіткій відповідності зі структурою їх витрачання;</li> <li>2. поліпшення організації матеріально-технічного забезпечення з метою безперебійного забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами та скорочення часу знаходження капіталу в запасах</li> <li>3. прискорення процесу відвантаження продукції та оформлення розрахункових документів;</li> <li>4. скорочення часу перебування коштів у дебіторській заборгованості, застосування перспективних форм рефінансування дебіторської заборгованості, ефективних форм регулювання середнього залишку грошових активів (скорочення розрахунків готівкою, відкриття «кредитної лінії» в банку), створення чітких систем контролю за рухом дебіторської заборгованості і грошових коштів, розвиток механізмів безготівкових розрахунків;</li> <li>5. підвищення рівня маркетингових досліджень, спрямованих на прискорення просування товарів від виробника до споживача.</li> </ol>