

3-
05.12.2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



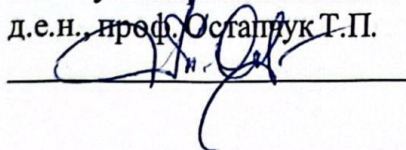
МАРИНИЧ Тетяна Валеріївна
(студентка групи ЗМО-22-2М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

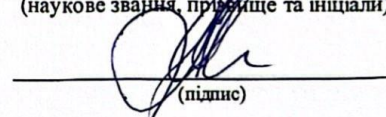
**УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Царук І.М.
(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Світличин І.І.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Маринич Т.В. Управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто детальний аналіз та оцінка процесів управління ефективністю діяльності ПрАТ "Київська кондитерська фабрика «Рошен»". Дослідження включало в себе аналіз внутрішніх виробничих процесів, фінансово-економічної діяльності, управлінських стратегій та якості продукції підприємства. Застосовані методи дослідження включали аналіз, опитування, спостереження та математичне моделювання.

Основна мета полягає в розробці рекомендацій для оптимізації виробничих процесів, зниження витрат, покращення якості продукції та підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: управління ефективністю, фінансовий аналіз, підприємство, ціль, виробничі процеси, оптимізація витрат.

Abstract

Marynych T.V. Management of the process of ensuring the efficiency of activities of the enterprise». – Manuscript.

The master's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education «master», field of knowledge 07 «Management and administration» specialty 073 «Management». – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the master's qualification thesis, a detailed analysis and assessment of the processes of managing the efficiency of activity of PJSC «Kyiv Roshen Confectionery Factory» was considered. The study included an analysis of internal production processes, financial and economic activity, management strategies and the quality of the company's products. Applied research methods included analysis, survey, observation and mathematical modeling.

The main goal is to develop recommendations for optimizing production processes, reducing costs, improving product quality and increasing the overall competitiveness of the enterprise.

Keywords: efficiency management, financial analysis, enterprise, goal, production processes, cost optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Економічна сутність ефективності діяльності підприємства	8
1.2. Система управління процесом забезпечення ефективності господарської діяльності підприємства	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства	19
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення процесу управління ефективністю діяльності підприємства	25
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2	35
АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»	35
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	35
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	42
2.3. Оцінка системи управління забезпеченням ефективності діяльності підприємства	51
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3	60
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»	60
3.1. Напрями удосконалення системи управління діяльністю підприємства	60
3.2. Резерви підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	64
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	69
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Для ефективного функціонування будь-якого підприємства в ринкових умовах, необхідно вдосконалювати управління виробничими процесами з метою збільшення фінансового результату від основної діяльності.

Сучасні підприємства, які інтегруються в світове виробництво, повинні активно використовувати наявні ресурси і створювати нові з метою задоволення потреб клієнтів і забезпечення конкурентоспроможності своєї продукції.

Актуальність теми полягає в тому, що в умовах сучасного конкурентного ринку підприємства зобов'язані найбільш ефективно використовувати свої ресурси та оптимізувати виробничі процеси. Доцільним є постійне оновлення і розширення асортименту продукції підприємства, а також можливість розширення діяльності в інших сферах. Це допомагає підтримувати позитивний імідж компанії, залучати нових клієнтів і займати стійку конкурентну позицію на ринку. Дослідження цієї теми може виявитися корисним для підприємства, допомагаючи знайти оптимальні шляхи підвищення продуктивності, зниження витрат і покращення якості продукції. Враховуючи популярність та важливість бренду "Рошен", це дослідження може також зацікавити широку аудиторію зацікавлених стейкхолдерів, таких як інвестори, фахівці галузі та споживачі.

Проблему підвищення ефективності управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємства досліджувало багато вчених, зокрема: Богуславський Є.І. [3], Борисюк І.О. [4], Балахонова О. В. [5], Богашко О. Л. [10], Джурук Н.І. [18], Єрмак С. О. [19], Корінько М.Д. [30], Костенюк Ю.Б. [33], Погорелов Ю. С., Козаченко Г. В. [43] та багато інших. Але, зважаючи на стрімкі тенденції економічного розвитку країни, проблема забезпечення ефективності діяльності підприємств потребує постійних інноваційних рішень.

Метою магістерської роботи є дослідження та розробка рекомендацій щодо покращення управління ефективності діяльності підприємства. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити теоретичні основи управління ефективності діяльності підприємства, такі як сутність управлінської діяльності та методи її організації;
- провести оцінку методичного забезпечення ефективності діяльності підприємства;
- охарактеризувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення процесу управління ефективності діяльності підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства та оцінити систему управління;
- розглянути та визначити оптимальні напрямки для підвищення ефективності діяльності підприємства.
- розробити рекомендації щодо оптимізації цих процесів з метою підвищення продуктивності, зниження витрат, покращення якості продукції та загальної конкурентоспроможності підприємства.

Робота може також спрямовуватися на ідентифікацію можливостей для інновацій та впровадження новітніх технологій у виробничі процеси ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес забезпечення ефективності діяльності підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади дослідження забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської роботи були використані такі методи : аналіз: Включає в себе детальний розгляд існуючих виробничих процесів, фінансових звітів та управлінських стратегій підприємства «Рошен». Опитування та інтерв’ю: Застосування анкетування серед працівників підприємства, керівництва та інших зацікавлених сторін для збору даних про їхню думку щодо поточних процесів та можливостей

оптимізації. Спостереження: Дослідження реальних виробничих процесів на місці для отримання конкретних даних про діяльність підприємства. Математичне моделювання: Використання математичних моделей для аналізу і прогнозу різних аспектів діяльності підприємства, таких як виробничі потужності та фінансові показники. SWOT-аналіз: Визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, що допомагає зрозуміти його конкурентоспроможність та позицію на ринку. Дослідження літературних джерел: Огляд публікацій, наукових статей та інших джерел, що стосуються управління ефективністю підприємств, для вивчення вже наявних теорій та підходів до цієї проблеми. Експертні оцінки: Залучення експертів у галузі управління та виробництва для отримання кваліфікованих думок та порад щодо оптимізації процесів на підприємстві «Рошен».

Інформаційною базою дослідження є посібники, монографії вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємства, статті періодичного друку, аналітичні матеріали, статистичні матеріали та Інтернет-ресурси з питань управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємства в Україні, фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020-2022 р.р.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що було розширено існуючі підходи до шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства на прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів підвищення ефективності діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Визначено ефект від реалізації запропонованих заходів.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»: Рекомендації та висновки, отримані з дослідження, можуть бути використані для оптимізації внутрішніх процесів, зниження витрат, покращення якості продукції та

загалом підвищення ефективності виробництва.

Керівництво та інвестори: Результати дослідження можуть надати керівництву підприємства та інвесторам цінну інформацію для прийняття управлінських та інвестиційних рішень.

Академічна спільнота: Отримані результати можуть стати важливим додатком до наукових досліджень в галузі управління підприємствами та бізнес-стратегій.

Інші підприємства: Інші компанії можуть використовувати знання та підходи, отримані з цього дослідження, для покращення власних бізнес-процесів.

Споживачі: Покращення виробничих процесів може призвести до покращення якості продукції та задоволеності споживачів.

Економіка країни: Якщо дослідження сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, це може мати позитивний вплив на економіку країни в цілому через збільшення виробництва та створення нових робочих місць.

Структура магістерської кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 61 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 88 стор., у тому числі 23 таблиці, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність ефективності діяльності підприємства

Важливим стратегічним завданням на етапі розвитку підприємства будь-якої галузі є досягнення належного рівня його економічної ефективності як основи його конкурентоспроможності на сучасному ринку. Дієвий вплив на результат здійснюють різноманітні зовнішні та внутрішні фактори, які залежать від виду діяльності підприємства та галузі, у якій воно її проваджує. Розкриттю сутності ефективності діяльності підприємства допоможе розмежування і чітке визначення таких категорій: результат діяльності підприємства; ефект; ефективність діяльності підприємства; критерій ефективності [14, с. 121].

В економічній ситуації, що склалася, багато підприємств часто спрямовують свої зусилля на скорочення витрат, не враховуючи ризику погіршення показників діяльності або зниження ефективності. На шляху до підвищення ефективності діяльності необхідно мінімізувати негативний вплив (за умов, що такий має місце) на навколишнє середовище й економіку держави [14, с. 122]. Розуміючи важливість усіх складових ефективності, особливо в умовах глобалізації економіки, необхідне підвищення соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством.

Саме тому, на мою думку, необхідно застосувати структурний та комплексний підхід, націлений на скорочення витрат і підвищення ефективності, що дасть змогу суб'єктам господарювання мінімізувати такі ризики.

Питання економічної ефективності є об'єктом дослідження багатьох науковців як вітчизняної, так і зарубіжної науки, таких як В.Г. Андрійчук,

Е.Дж. Долан, Т.В. Гринько, Г.М. Калетнік, О.М. Калієва, Р. Макміллан, І.А. Маркіна, Д.В. Пасека, Г.Г. Савіна, Н.В. Савенко. Незважаючи на велику кількість робіт, присвячених дослідженню економічної ефективності підприємства, потребують подальшого вивчення фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства, відповідно до категорій показників.

Процес виробництва в підприємстві здійснюється за належної взаємодії визначальних його чинників, а саме персоналу (робочої сили), засобів та предметів праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал підприємства виробляє суспільно корисну продукцію або надає виробничі й побутові послуги. Це означає, що, з одного боку, мають місце затрати живої та уречевленої праці, а з іншого боку, є результати виробництва [13, с. 64].

Ефективність – інтегрована економічна категорія, яка відображає виробничі отримання кінцевого позитивного результату. Категорія «ефективність» на рівні підприємства характеризує зв'язок між величиною отриманого результату від його діяльності та кількістю інвестованих або витрачених у виробництві ресурсів [13, с. 67]. Підвищення ефективності можна досягти шляхом використання меншої кількості ресурсів для створення такого результату або за використання такої самої кількості ресурсів чи більшого випуску з відносно меншою кількістю ресурсів для створення більшого результату.

Оцінка ефективності проводиться з певною метою (оцінювання розвитку бізнесу, оцінювання доцільності інвестування капіталу) для конкретних споживачів такої інформації (власники підприємства, менеджери, інший персонал), на певному рівні в межах підприємства (можна оцінювати ефективність діяльності підприємства в цілому, а можна – ефективність використання окремих груп його активів), на підприємствах різних розмірів та організаційно-правових форм, публічних (цінні папери яких обертаються на ринку) і не публічних [21]. Оскільки підприємство є відкритою системою, що функціонує в умовах ринкової економіки, проблему ефективності його діяльності можна розглядати з позицій різних зацікавлених сторін.

Як економічна категорія ефективність має різновиди, зокрема [21]: – економічна ефективність, що відображає відповідність витрат і результатів діяльності підприємства цілям та інтересам його учасників у грошовій формі; – соціальна ефективність, що відображає відповідність витрат і соціальних результатів діяльності підприємства цілям і соціальним інтересам суспільства; – екологічна ефективність, що відображає відповідність витрат і екологічних результатів інтересам держави й суспільства. Розгляд проблеми ефективності під різними кутами зору й оцінювання її для різних цілей і користувачів інформації зумовлюють багатоваріантність підходів до визначення ефективності діяльності підприємства. Питання трактування економічної ефективності на сучасному етапі розвитку відносин як ключової категорії в економічній та організаційній науці і практиці зумовлює необхідність визначення її сутності та змісту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сутність поняття «економічна ефективність»

Автор	Сутність поняття «економічна ефективність»
В.Г. Андрійчук	Відношення між отримуваними результатами виробництва, тобто продукцією і матеріальними послугами, з одного боку, і витратами праці та засобів виробництва, з іншого боку.
Н.В. Савенко	Результат виробничої діяльності, що виражається у вигляді співвідношення між підсумками господарської діяльності та витратами ресурсів.
С.В. Мочерний, С.А. Єрохін, Л.О. Каніщенко	Досягнення найбільших результатів за найменших витрат живої та уречевленої праці.
Долан Е.Дж., Д. Ліндсей	Стан речей, за якого неможливо здійснити жодної зміни, яка більш повно задовольняла би бажання однієї людини, не перешкоджаючи задоволенню бажань іншої людини.
Р. Макміллан	Виробництво найкращої або оптимальної комбінації продукції на основі використання найбільш ефективної комбінації ресурсів.
О.В. Шнипко	Комбінація ресурсів, що дає змогу досягти максимального випуску товарів з найменшими витратами.
О.О. Слюсаренко	Найважливіший показник результативності діяльності підприємства, який є зіставленням результатів цієї діяльності з витратами на її здійснення, а також визначається відношенням результатів до витрат.
А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк	Результативність економічної діяльності реалізації економічних програм та вжиття заходів, що характеризуються відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату.

Джерело: [61, с. 175]

Економічна ефективність – це отримання максимально можливих благ від наявних у розпорядженні ресурсів. Проблемою економічної ефективності найчастіше є проблема вибору, що стосується того, що, як і яким чином проводити, як розподіляти ресурси, капітал і прибуток. Від рівня економічної ефективності багато в чому залежить вирішення низки соціально-економічних завдань, таких як підвищення рівня життя населення, швидке зростання економіки, вдосконалення умов праці та відпочинку, зниження рівня інфляції [36].

Економічна ефективність – результат фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання, який покриває усі витрати на її здійснення та містить чистий прибуток, що залишається для розвитку бізнесу. Відповідно, економічна ефективність підприємства визначається основними факторами [36]:

- 1) запровадження максимально досяжних економічних цілей, орієнтованих на весь потенціал підприємства;
- 2) виявлення змін, необхідних для повного розкриття потенціалу підприємства;
- 3) проведення необхідних змін, досягнення поставлених стратегічних цілей.

Відзначимо, що усі фактори є взаємопов'язаними, адже повинні ставитися саме досяжні цілі. Проте досяжність цілей визначається не власником, не керівником підприємства, а всім колективом. Об'єктивна оцінка ефективності діяльності підприємства має винятково велике значення, оскільки характеризує успішність менеджменту підприємства, формує його імідж, сприяє доступу на ринки капіталу й обґрунтовує доцільність інвестицій. У цих умовах уміння менеджменту оцінити потенціал підприємства та визначити шляхи його реалізації з максимальною ефективністю є головним завданням.

Підвищення економічної ефективності будь-якого суб'єкта господарювання відіграє визначну роль у його діяльності, тому існує потреба постійного контролю та пошуку шляхів її зростання. Одними з категорій, які становлять основу будь-якої економіки, є витрати та собівартість продукції.

Вирішальне значення для ефективного управління підприємством мають повнота, достовірність і оперативність надходження інформації про витрати, які формують собівартість продукції. Під час здійснення контролю ефективності діяльності підприємства необхідно постійно аналізувати показники фінансово-господарської діяльності, визначати місце підприємства на ринку та шукати можливості для його подальшого розвитку з урахуванням усіх факторів впливу.

Залежно від спрямованості дії всі фактори можна об'єднати у дві групи, а саме позитивні й негативні.

Позитивні – це такі фактори, вплив яких покращує показники діяльності підприємства, а негативні – навпаки. Залежно від місця виникнення всі фактори можна класифікувати на внутрішні й зовнішні, де внутрішні фактори (внутрішнє середовище) залежать від діяльності самого підприємства, тобто саме підприємство їх породжує.

Отже, слід відзначити, що фактори підвищення ефективності діяльності підприємства можуть бути класифіковані за трьома основними ознаками [21]:

1) за основними напрямками розвитку та вдосконалення виробництва, які є комплексами технічних, організаційних та соціально-економічних заходів, на основі яких досягається економія суспільної праці;

2) за джерелами підвищення ефективності (зниження трудомісткості, матеріаломісткості, фондомісткості та капіталомісткості виробництва, економії часу, раціонального використання природних ресурсів);

3) за сферою застосування фактори поділяють на народногосподарські, міжгалузеві, регіональні, галузеві та внутрішньовиробничі.

Першочергове значення в галузі зростання економічної ефективності виробництва надається раціональному використанню виробничого

потенціалу, максимальному скороченню різних втрат, режиму економії затрат і ресурсів. Рівень ефективності діяльності підприємства залежить також від зовнішніх та внутрішніх чинників.

Таблиця 1.2

«Зовнішні чинники» впливу на рівень ефективності діяльності підприємства

Загальні	характер виробництва і його галузеві особливості, стан матеріально-технічної бази
Специфічні	співвідношення між формами організації управління, між формами управління і методами управління, ступінь відповідності структури апарату управління, рівень механізації та автоматизації управлінських робіт, рівень кваліфікації працівників і ефективність їх праці
Особливі	фактори невизначеності та ризику
Структурно-організаційні	організаційна структура управління, виробництва, постачання та збуту, виробничо-економічних зв'язків
Інтенсивні	зростання продуктивності праці, фондівіддачі, матеріаловіддачі, зниження капітало-, фондо- та трудомісткості
Екстенсивні	зростання обсягу виробничих ресурсів
Галузеві	загальні та структурні характеристики галузі в структурі національного господарства, кон'юнктура галузевого ринку
Територіальні	географічне розташування, природно-кліматичні умови, потенціал ринку та інвестиційний ринок

Джерело: [10]

Фактори впливу на ефективність діяльності підприємства відповідно до категорій показників включають [35, с. 113]:

- державну та соціальну політику (діяльність владних структур, законодавство, фінансові інструменти, економічні нормативи);
- інституційні механізми (дослідні й навчальні центри, інститути, асоціації); інфраструктуру (інноваційні фонди, комерційні банки, фондові біржі, інформаційні мережі, транспорт, торгівля);
- структурні зміни в суспільстві та економіці (у сфері технологій, наукових досліджень, складі персоналу за ознаками освіченості та кваліфікації) тощо.

Внутрішні чинники розподіляють на «тверді», тобто ті, що піддаються вимірюванню та мають фізичні параметри (технологія, устаткування, матеріали, енергія, вироби), та «м'які» (організація і система управління,

працівники, методи роботи, стиль управління). Кожне підприємство мусить постійно контролювати процес використання внутрішніх чинників через розроблення та послідовну реалізацію власної програми підвищення ефективності діяльності, а також враховувати вплив на неї зовнішніх чинників.

Кількісна оцінка внутрішньовиробничих чинників дається щодо технічного та організаційного вдосконалення виробництва, а саме зниження трудомісткості і зростання продуктивності праці, зменшення матеріалоємності та економії матеріальних ресурсів, економії від зниження витрат виробництва і приросту прибутку й рентабельності, приросту виробничих потужностей і випуску продукції, економічного ефекту від вжиття заходів, а також конкретних розмірів капітальних витрат і термінів вжиття заходів [39].

Найважливішою попередньою умовою створення цілісного та ефективного господарського механізму, адаптації підприємств до умов регульованого ринку є подальша розробка комплексу теоретичних і методичних питань у плануванні та обліку. У зв'язку з цим виникає необхідність конкретизації напрямів дії та використання головних внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання [39].

Проблема визначення ефективності управління підприємством та пошуку шляхів її підвищення є складною. Адже будь-яке підприємство – це відкрита система, що функціонує в межах впливу багатьох факторів. Так, низка факторів створює певні можливості, своєчасне використання яких дасть змогу підвищити ефективність управління підприємством. Деякі фактори, навпаки, створюють загрози існуванню підприємства. Мінімізація таких загроз є першочерговою метою ефективного управління.

Покращити показники економічної ефективності функціонування можна за умови запровадження ефективного менеджменту в усіх підрозділах та на всіх етапах виробничого процесу. Особливу увагу при цьому необхідно

приділити питанням мотиваційного механізму залучення працівників підприємств до участі в його управлінні, посилення стимулів до створення і впровадження інноваційних підходів.

1.2. Система управління процесом забезпечення ефективності господарської діяльності підприємства

Система управління процесом забезпечення ефективності господарської діяльності підприємства - це комплексний підхід до організації та контролю бізнес-процесів з метою досягнення стратегічних цілей та підвищення продуктивності [40].

Сучасні умови глобального бізнесу вимагають від підприємств постійного зростання ефективності їхньої діяльності. В умовах зростаючої конкуренції, змінюючихся ринкових умов та технологічних інновацій, система управління процесом забезпечення ефективності підприємства стає критично важливою для досягнення успіху та стійкості на ринку.

Система управління ефективністю господарської діяльності підприємства включає в себе такі основні складові [40]:

- Стратегічне управління - визначення мети і стратегії розвитку підприємства.
- Операційне управління - керування поточними операціями і процесами на підприємстві.
- Управління ресурсами - оптимізація використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів.
- Моніторинг та аналіз результатів - вимірювання та оцінка досягнутої ефективності та корекція стратегії на основі отриманих даних.

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 [60].

Теорія та практика стратегічного управління в Україні на сьогоднішній день не мають належного розповсюдження та визнання. У сфері сучасного бізнесу лише 5% підприємств розуміють сутність стратегії та пов'язують її зі своєю власною діяльністю. Тільки 10% підприємств повністю реалізують свою власну стратегію. На 15% підприємств витрачають на обговорення стратегії більше ніж годину на місяць. У 25% менеджерів існують стимули, пов'язані зі стратегією, і в 40% випадків бюджет підприємства дійсно пов'язаний зі стратегією [60].

Стратегічне управління включає в себе широкий спектр завдань, пов'язаних з аналізом, розробкою, впровадженням та контролем стратегій підприємства. Щоб краще розуміти сутність стратегічного управління, корисно звернутися до концепції його первинного створення. Розробник цієї концепції І. Ансофф, пов'язує її з двома протилежними типами стилю управління підприємством: підприємницьким і прирістним [59, с. 110].

Підприємницький стиль передбачає постійні зміни і покращення на підприємстві, спрямовані на досягнення нових станів. У цьому стилі важливо бути інноваційним та гнучким.

Прирістний стиль, натомість, спрямований на збереження традиційних методів діяльності і мінімізацію змін. Підприємство, що використовує прирістний стиль, старається уникати ризику та зберігає стабільність. Порівняльні характеристики цих двох типів організацій наведено у табл.1.3.

Таблиця 1. 3

Порівняльні характеристики 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 статускво; 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: [57]

Як можна зіставити з інформацією, представленою в таблиці, переміщення від одного стилю управління до іншого вимагає значних змін та часто супроводжується напруженістю і конфліктами на підприємстві.

Методи та інструменти управління ефективністю підприємства [57].

1.Балансовий підхід

Балансовий підхід до управління ефективністю підприємства враховує інтереси всіх зацікавлених сторін, включаючи акціонерів, клієнтів, працівників та суспільство в цілому. Цей підхід допомагає підприємству досягати сталого розвитку та забезпечувати баланс між фінансовими та соціальними показниками.

Для впровадження балансового підходу можна використовувати наступні інструменти:

- Стратегічне планування: Визначення довгострокової стратегії розвитку підприємства з урахуванням всіх зацікавлених сторін і встановлення конкретних цілей.
- Стейкхолдерський аналіз: Визначення і оцінка інтересів різних зацікавлених сторін і розробка стратегій для їхнього задоволення.
- Соціально відповідальне бізнес-ведення: Впровадження практик, що сприяють покращенню відносин з співробітниками, клієнтами та суспільством, таких як екологічно чисте виробництво та корпоративна соціальна відповідальність.

2. Ключові показники ефективності (KPI)

Ключові показники ефективності - це конкретні метрики, які допомагають вимірювати досягнення стратегічних цілей підприємства. Вони можуть включати фінансові показники, такі як прибуток та рентабельність, а також нефінансові показники, такі як рівень задоволеності клієнтів і рівень виробничої якості. Для впровадження KPI можна використовувати такі методи та інструменти:

- Балансова картка (Balanced Scorecard): Це методологія, що дозволяє визначити ключові показники для кожного аспекту діяльності підприємства (фінансові, клієнтські, внутрішні процеси, розвиток співробітників) і створити збалансовану систему вимірювання результатів.
- OKR (Objectives and Key Results): Ця система дозволяє встановлювати конкретні цілі (Objectives) і вимірювати їх досягнення за допомогою ключових результатів (Key Results).
- Бенчмаркінг: Порівняння показників ефективності підприємства з аналогічними показниками у конкурентів або лідерах галузі для ідентифікації можливих областей покращення.
- Панелі управління: Створення інтерактивних дашбордів, які відображають KPI та дозволяють миттєво відстежувати їхні зміни і тренди.

3. Системи управління якістю (СУЯ)

Системи управління якістю, такі як ISO 9001, можуть бути ефективними інструментами для забезпечення якості продукції та процесів на підприємстві. Ці системи надають структурований підхід до управління процесами та стандартизації діяльності. Вони сприяють покращенню продуктивності, зниженню витрат і підвищенню задоволеності клієнтів.

4. Інструменти управління проектами

Управління проектами є важливою складовою управління ефективністю, оскільки велика частина ініціатив на підприємстві реалізується у формі проектів. Методи та інструменти управління проектами, такі як методологія PMI (Project Management Institute) або PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments), дозволяють планувати, виконувати, контролювати та завершувати проекти вчасно і з відповідністю бюджету.

Впровадження системи управління ефективністю на підприємстві є важливою стратегічною задачею, спрямованою на досягнення сталого розвитку і конкурентних переваг. Методи та інструменти, описані у даному документі, можуть бути корисними для підприємств у пошуку шляхів покращення ефективності їхньої діяльності. Ефективне управління ефективністю допоможе підприємству досягти своїх цілей та забезпечити стійкість на ринку.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства

Оцінка ефективності діяльності підприємства визначається різними факторами. Проте в теорії ефективності виникає проблема відсутності єдиної методології для оцінки підприємств. Цей процес повинен враховувати різні аспекти діяльності підприємства і включати як поточну, так і динамічну оцінку. Існують сучасні концепції оцінки ефективності та їх особливості в застосуванні на рівні підприємств [55, с. 86].

Крім того, підприємства також стикаються з проблемою впровадження нових підходів до оцінки ефективності своєї діяльності. Дослідження

спрямовані на вирішення проблем формування ефективної системи управління підприємством і покращення методів оцінки ефективності. Оцінка ефективності може базуватися на традиційних показниках, таких як прибуток і рентабельність, але також розглядається можливість використання нових концепцій, таких як система збалансованих показників, концепція вартості бізнесу і концепція грошових потоків. Однак впровадження цих концепцій на підприємствах ще потребує подальшого розвитку і вирішення питань інформаційної підтримки і відсутності єдності у підходах до оцінки [46; 47].

Отже, багато аспектів оцінки ефективності діяльності підприємства вимагають більш докладного вивчення, з урахуванням тенденцій розвитку, ролі різних напрямків діяльності та досягнення різних цілей. Необхідно також відзначити невизначеність пріоритетів оцінювання та відсутність єдиної методології оцінки ефективності діяльності підприємств.

Підвищення ефективності використання потенціалу організацій залежить від прийняття якісних управлінських рішень, впровадження сучасних методів управління інноваційними процесами та пошуку інноваційних рішень. Критерії для оцінки ефективності інтелектуального капіталу, внеску досліджень і розробок, інновацій відрізняються від стратегій підприємств, і це вимагає покращення системи визначення ефективності. Визначення ефективності є ключовим елементом загальної оцінки бізнес-процесів, конкурентоспроможності підприємств і формування мотивованої поведінки [37].

Економічна ефективність визначається як відношення результатів до витрат, яке відображає використання ресурсів. Оцінка ефективності може враховувати ефективність всього бізнесу, економічне обґрунтування інноваційних та інвестиційних заходів. Крім того, використовуються показники ефективності використання ресурсів підприємства, такі як узагальнюючі показники (рентабельність виробництва, витрати на 1 грн. товарної продукції тощо), ефективність використання праці (темп росту

продуктивності праці, трудомісткість одиниці продукції тощо), ефективність використання основних фондів (фондовіддача, рентабельність основних засобів тощо), ефективність використання фінансових коштів (оборотність обігових коштів тощо) [37].

Один з узагальнюючих показників ефективності діяльності підприємства - це рентабельність. Аналіз рентабельності підприємства може бути проведений через наступні аспекти [47]:

1. Показники рентабельності з використанням витратного підходу, такі як рентабельність продукції, рентабельність операційної діяльності і інші.
2. Показники, що відображають прибутковість продажу, такі як чиста рентабельність продажу та інші.
3. Показники ефективності використання ресурсів, за ресурсним підходом, такі як рентабельність власного капіталу і рентабельність активів.

Для визначення ефективності діяльності підприємства використовуються різні показники, такі як рентабельність активів, рентабельність капіталу, рентабельність власного капіталу, рентабельність продажів, рентабельність стратегічних інвестицій та рентабельність акцій. Проте ці показники відображають лише поточний стан підприємства.

Для повноцінної оцінки ефективності діяльності підприємства важливо враховувати як фінансові, так і нефінансові показники та враховувати всі аспекти його функціонування. Під час аналізу ефективності діяльності підприємства все більше звертається увага не лише на економічну і соціальну ефективність, але й на його інституціональну ефективність.

Для покращення оцінки ефективності діяльності підприємства на основі комплексного та системного підходу розглядаються наступні напрямки [21]:

1. Удосконалення фінансових показників.
2. Управління на основі вартості підприємства.

3. Створення комплексних систем вимірювання результатів у різних напрямках діяльності.

4. Використання показників ефективності, що базуються на грошових потоках, у рамках інвестиційного аналізу (наприклад, чиста поточна вартість, індекс доходності, внутрішня норма доходності та інші).

Для ефективного управління підприємством важливо оцінювати його вартість, яка повинна бути гнучкою до змін та відображати зміни в загальній вартості підприємства. Ринкова вартість визначається як ключовий критерій ефективного управління підприємством. Вартісний підхід розглядається як альтернативний до оцінки підприємства на основі абсолютних (прибуток) і відносних (рентабельність) показників [21]. Показник ринкової вартості підприємства є комплексною оцінкою ефективності його діяльності. Традиційні показники, такі як обсяг продажів, прибуток, собівартість, ліквідність, фінансова стійкість і оборотність активів, розглядаються як характеристики окремих аспектів діяльності підприємства, в той час як вартість є загальною оцінкою.

Для оцінки вартості бізнесу можуть використовуватися різні методи, такі як грошові потоки, приведені вартості, додана вартість і інші. Відповідно до даного підходу, мета діяльності підприємства полягає не лише в отриманні прибутку. Прибуток може формуватися в різних напрямках, а основним вимірювальним показником має бути стратегічно максимізована вартість підприємства в довгостроковому плані. Управління на основі вартості спрямоване на формування прибутків у майбутньому з метою збільшення ринкової вартості підприємства, а не лише на поточну прибутковість [21]. Оцінка включає такі принципи як корисність, заміщення, очікування, найкраще та найбільш ефективне використання ресурсів і інші. Вони становлять основу для управління вартістю підприємства через вплив на фактори, що її визначають. На основі показників, які впливають на зміну вартості підприємства, приймаються рішення як стратегічного, так і оперативного характеру.

Концепція вартості дозволяє поліпшити фінансовий стан підприємства та його репутацію, реалізувати інноваційні проекти, що сприяють збільшенню ринкової вартості, визначити фактори, що впливають на вартість, і їх вплив, а також розробити оптимальний план реструктуризації та проводити моніторинг змін ринкової вартості підприємства. Створення комплексних систем вимірювання результатів за різними напрямками діяльності підприємства реалізується різними способами, такими як система збалансованих показників, панель управління, карта збалансованих показників успішності (призма ефективності) [33, с. 22].

Система збалансованих показників визначає стратегічне управління підприємством на основі виміру та оцінки ключових показників, які охоплюють всі аспекти його діяльності. Ця система сприяє підвищенню значущості стратегічного управління та реалізації стратегії, забезпечуючи моніторинг та зворотний зв'язок. Суть методики полягає в створенні системи показників, які відображають фінансові та не фінансові аспекти, у відповідності до стратегії [33, с. 23].

Стратегічний розвиток підприємства розглядається за такими напрямками, як фінанси, взаємини з клієнтами, внутрішні процеси, розвиток персоналу, інфраструктура та інновації. Система збалансованих показників представляє собою систему взаємозалежних параметрів досягнення стратегічних цілей підприємства. На основі визначення стратегії та стратегічних завдань встановлюються цілі для кожного напрямку, визначаються критерії оцінки досягнення, та встановлюються цільові значення показників (оборотність, ліквідність, рентабельність, ресурсоемність, ресурсовіддача тощо). При цьому спрямованість рішень на наслідки їхнього впливу на фінансові результати не ставить підприємство перед короткостроковими фінансовими показниками.

Важливою перевагою такої системи є можливість впровадження комплексного підходу, ієрархічна структура цілей, умов, факторів, процесів, результатів, збалансованість показників, універсальність в різних

організаційних структурах управління та систематизація вибору показників і використання їхніх результатів. Важливо відзначити, що концепція не передбачає одного єдиного показника, який визначав би ефективність в цілому.

На відміну від цього підходу, панель управління не встановлює обмежень щодо визначення цілей та показників управління, а дозволяє організації самостійно визначити їх. Цільові показники ефективності формуються на основі стратегічного бачення, в той час як функціональні показники створюються для визначених завдань.

Карта збалансованих показників визначення успіху (призма ефективності) базується на ідентифікації факторів, які впливають на ефективність підприємства, і об'єднує такі складові, як задоволення потреб сторін, що взаємодіють, вклад сторін, стратегії, процеси та можливості.

Грошові потоки відображають фінансовий результат діяльності підприємства. Вони використовуються як на оперативному рівні для збалансування надходжень і витрат грошових коштів та їх синхронізації, так і на стратегічному рівні для визначення рівня ефективності підприємства. Концепція грошових потоків включає вирішення питань, таких як ідентифікація складу і тривалості грошового потоку, визначення впливових факторів, встановлення коефіцієнту дисконтування і оцінка ризику [50, с. 143].

Грошовий потік може бути спрощено розглянутий як сума чистого прибутку та амортизації. На його основі розраховуються показники ефективності, такі як чиста поточна вартість та індекс доходності. Визначення можливостей підвищення ефективності діяльності підприємства порівняно з конкурентами та визначення критичних ресурсів для створення конкурентоспроможності визначаються метою оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства [50, с. 147].

Конкурентоспроможність підприємства є динамічною характеристикою, яка змінюється з часом, і може бути оцінена для

конкретного контексту. Ключовими результатами діяльності підприємства є зростання грошового потоку, звільнення додаткових ресурсів для розвитку та підвищення чистого прибутку на одиницю продукції. Оцінка з урахуванням динаміки показників вважається більш надійною [18, с. 172].

Отже, оцінка ефективності повинна включати оцінку вартості і вимірювання результатів за різними напрямками діяльності. Загальну оцінку ефективності підприємства слід проводити, використовуючи як традиційні, так і нові показники для оцінки. Оцінка грошових потоків є універсальним інструментом для оцінки, проте оцінка вартості є більш комплексною, ніж просто оцінка ефективності. Оцінку підприємства слід проводити на основі оцінки ефективності в поточному періоді, використовуючи фінансові показники, а також оцінки ефективності протягом життєвого циклу (розрахункового періоду). Показники для статичної оцінки включають чистий прибуток, рентабельність та зростання чистого прибутку. Показники для динамічної оцінки включають тренд чистого прибутку, чисту поточну вартість, індекс прибутковості та зростання чистої поточної вартості.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення процесу управління ефективністю діяльності підприємства

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення процесу управління ефективністю діяльності підприємства грають важливу роль у сучасному бізнес-середовищі. Це забезпечення включає в себе правові норми, стандарти та інформаційні ресурси, необхідні для оцінки та контролю ефективності підприємства [12, с. 401].

У сучасній економіці підприємства можуть успішно функціонувати лише при одному обов'язковому умові - постійному отриманні, оновленні та аналізі достовірної та оперативної інформації. Інформаційне забезпечення є

критичним аспектом не лише у процесі управління продуктивністю підприємства, але й на всіх інших етапах його економічної діяльності.

Фактично, у сучасній постіндустріальній економіці, спостерігається постійне збільшення обсягу інформації та її інтенсивності в діяльності будь-якого підприємства. Важливо відзначити, що традиційний спосіб зберігання та обробки інформації, який передбачає постійний обмін значним обсягом даних між різними відділами підприємства, вже не відповідає вимогам ефективності.

Нові умови ведення бізнесу ставлять на перший план не лише швидкість проведення управлінських оцінок, але й проведення цих оцінок під час аналізу бізнес-процесів, виробничих операцій та торговельних операцій. У цьому контексті важливо використовувати показники, які дозволяють задовольнити ці вимоги і створюють можливість побудови управлінських рішень, які можуть бути використані в майбутньому. Можливість подальшого використання системи показників для ухвалення управлінських рішень стає важливим фактором при виборі автоматизованої інформаційної системи [34, с. 128].

Важливо зазначити, що чим повніше та достовірніше інформацію опрацьовано та чим швидше та якісніше її оброблено, тим вище обґрунтованість та потенційна ефективність управлінських рішень і дій.

Інформаційне забезпечення управління означає прийняття рішень про обсяги, якість, кількість та формат інформації, а також її організацію. Основна мета цього процесу - забезпечити надходження вчасної та належної інформації для прийняття управлінських рішень, які сприяють ефективності не лише підприємства в цілому, а й його підрозділів.

Система інформаційного забезпечення управління підприємством включає чотири основні складові: інформаційні ресурси, інформаційні технології, технічні засоби та програмне забезпечення.

Показники є потужним та значущим інструментом для моніторингу діяльності підприємств різних галузей та структурних одиниць у

корпоративному секторі. Вони надають можливість повноцінно оцінити всі аспекти функціонування підприємства та роботи його складових частин. Наприклад, фінансові показники використовуються для фінансового контролю, а якісні показники результативності застосовуються для оцінки продуктивності підприємства.

Аналізуючи показники інформаційного забезпечення управління продуктивністю підприємства, можна вирішити такі завдання [16, с. 445]:

1. Визначити продуктивність підприємства та зміни в ній за певними показниками. Для цього необхідно визначити ключові показники, що відображають діяльність конкретного підприємства в конкретній галузі. Ці значення показників мають бути критичними для оцінки продуктивності підприємства. Наприклад, для досягнення збільшення продуктивності необхідно забезпечити оптимальне співвідношення між обсягом виробництва і витратами.

2. Вдосконалювати процеси управління продуктивністю підприємства, переносити цілі на операційний рівень і визначати необхідні показники для досягнення планованих результатів. Зазвичай звітний період для обліку збитків і прибутків становить один рік, і показники стають попереджувальною системою завдяки їхньому цілодобовому використанню.

3. Сприяти збільшенню ефективності шляхом регулярного обліку показників. Це важливо для виявлення незапланованих змін або варіацій. Наприклад, зміни в продуктивності праці можуть призвести до змін у показниках результативності.

4. Забезпечувати доступ до актуальної нормативно-правової бази, оскільки ця база складається з ряду законодавчих та нормативних актів, інструкцій та інших документів, які постійно змінюються і доповнюються. Це важливо для прийняття інформованих управлінських рішень.

5. Здійснювати контроль за допомогою поточного обліку показників, які надають інформацію у випадку відхилень фактичних результатів від

планованих. Це дозволяє вчасно реагувати на виникнення розбіжностей у товарообороті та визначати відхилення від запланованих значень.

Також важливо враховувати методологічний аспект, який відіграє ключову роль у створенні інформаційного забезпечення. Мова йде про розподіл всього набору показників діяльності за видами та галузями, що дозволяє належним чином структурувати інформаційне забезпечення підприємства та формалізувати застосовані інформаційні одиниці.

Показники можуть бути класифіковані наступним чином [16, с. 447]:

1. Абсолютні значення: вони використовуються для оцінки загального обсягу виробництва (товарообороту) та загальних витрат на виробництво (постачання), а також для досягнення загальних результатів. Ці величини досить просто визначити, але вони можуть бути недостатньо інформативними. Для їхнього аналізу часто потрібні критерії порівняння з попередніми періодами. Це дозволяє виявити позитивні або негативні тенденції змін витрат щодо обсягу виробництва (товарообороту).

2. Відносні величини: це відношення одного показника до іншого. Вони використовуються для порівняння з іншими величинами або самостійно, і вони можуть бути більш інформативними. Відносні величини особливо корисні при визначенні показників продуктивності, коли вхідні величини виражаються відношеннями до вихідних. Це дозволяє обчислювати коефіцієнти, що представляють собою частки часткових величин від загальної.

3. Розрахункові значення: це різнорівневі величини, які порівнюються одна з одною.

4. Індексні значення: це показники змін, які відбулися протягом певного часу.

Всі ці види показників використовуються в залежності від конкретних управлінських завдань. При структуруванні інформаційного забезпечення підприємства важливо мати можливість динамічно змінювати види

показників діяльності відповідно до галузі, специфіки бізнес-процесів та рівня застосування.

Однак завжди важливо пам'ятати, що показники надають точну інформацію, але не завжди дозволяють встановити причинно-наслідкові зв'язки між змінними. Невірне розуміння сутності зв'язків між показниками може призвести до неправильних управлінських рішень, які приймаються на основі показників результатів діяльності підприємства.

Також важливо вказати на обмеженості показників, коли об'єкти взаємно компенсують один одного або взаємодіють у вирівнованому співвідношенні. З урахуванням цих особливостей необхідно використовувати систему показників, побудовану відповідно до ієрархічного принципу піраміди. На вершині такої піраміди має бути показник, який залежить від всіх інших величин.

Важливо також мати на увазі ускладнення управлінського аналізу та внутрішні протиріччя, які можуть виникнути при введенні в систему управління великої кількості показників. Однак ця проблема є досить простою для вирішення за допомогою статистичної обробки, під час якої розраховуються показники та формується статистична звітність з використанням комп'ютерних технологій.

Тому для різних підприємств розробка різноманітних систем показників з урахуванням особливостей їх галузі діяльності є важливою.

Головна мета таких систем - сприяти систематичному аналізу та дослідженню причин змін, що відбулися внутрішньому середовищі підприємства. Однією з основних характеристик таких показників повинна бути їх практична ідентичність величинам, встановленим в офіційній звітності.

Підсумовуючи вищезазначене, інформаційне забезпечення є динамічним процесом, який дозволяє інформації циркулювати в системі управління. Цей процес ґрунтується на потоках інформації, що утворюють цю систему. Основними етапами циркуляції інформаційних потоків у

управлінні підприємствами є підготовчий, обчислювальний і споживацький етапи.

Інформаційні процеси нерозривно пов'язані з управлінськими і є основою для прийняття рішень з питань досягнення цілей управління продуктивністю підприємства. Цю систему можна формалізувати у вигляді функції [44, с. 112]:

$$F_t = f(S_t; G_t; E_t; C_t)$$

де F_t – оцінка управління продуктивністю підприємства;

S_t – інформаційні ресурси, запаси статистичної інформації, інформаційний потенціал та запас знань;

G_t – інформаційні ресурси галузі (підприємств галузі);

E_t – фактична діяльність, прийняті управлінські рішення;

C_t – показники діяльності підприємства;

t – визначений проміжок часу діяльності підприємства, період.

Накопичення такої великої кількості даних формують великий масив статистично-інформаційних ресурсів, що дає змогу керівникам середнього та вищого рівнів отримувати не разовий зріз статичної інформації, а таку, яка розгортається в часі (місяць, квартал, рік), а також в просторі (галузь, підприємство, організація). Це створює їм можливість аналізувати динаміку результатів управління продуктивністю підприємства.

Отже, необхідність створення ефективних систем інформаційного забезпечення обумовлена потребою обробки об'ємних даних про ресурси та параметри як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Ця обробка даних є важливою для визначення стратегічних напрямків управління продуктивністю підприємства.

Залишається багато невирішених завдань, які потребують подальшого наукового обґрунтування необхідності створення організаційно-економічного механізму для інформаційного забезпечення управління продуктивністю підприємств. Проблемами залишається організація та методологія контролю в інформаційному забезпеченні, способи прийняття

рішень на різних рівнях управління, оцінка параметрів продуктивності підприємства та кількісних показників, оскільки в наукових публікаціях ці аспекти не висвітлені достатньо повно.

Висновки до розділу 1

Розглянувши сутність економічної ефективності, встановлено, що на її результативність впливає низка позитивних і негативних факторів. До шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства відносять сукупність конкретних заходів як в технічному, організаційному, так і соціально-економічному напрямках діяльності, адже тільки тоді за їх допомогою можна буде досягти поліпшення якості та конкурентоспроможності продукції підприємства й економії їхніх ресурсів.

Підвищення економічної ефективності діяльності суб'єкта господарювання залежить не лише від зовнішніх чинників та факторів впливу але й від стратегії розвитку самого підприємства, його ефективної системи менеджменту на усіх рівнях.

Система управління процесом забезпечення ефективності підприємства «Рошен» демонструє високий рівень організації і контролю над всіма аспектами бізнесу. Вона має чітко визначені цілі, стратегії та плани дій, що сприяють досягненню успіху.

Управління ефективністю на підприємстві базується на використанні системи ключових показників продуктивності (KPI), що дозволяє контролювати та визначати рівень досягнення поставлених цілей. Це допомагає виявляти проблемні ситуації та приймати необхідні вирішення.

На підприємстві використовується система неперервного вдосконалення, яка передбачає постійний аналіз та оцінку результатів діяльності. Це дозволяє виявляти недоліки та в цілому підвищує рівень ефективності управління.

Впровадження системи управління якістю ISO 9001, позитивно впливає на процес забезпечення ефективності. Це дозволяє встановлювати стандарти якості та контролювати їх виконання, що сприяє покращенню якості продукції та задоволенню потреб клієнтів.

Важливим аспектом системи управління ефективністю на підприємстві є залучення та розвиток персоналу. Це включає надання необхідного навчання та тренінгів, створення мотиваційних програм та забезпечення комунікації на всіх рівнях.

У цілому, система управління процесом забезпечення ефективності на підприємстві є добре організованою та дозволяє досягти високих результатів в бізнесі. Вона базується на систематичному аналізі, контролі та вдосконаленні всіх аспектів діяльності, що дає позитивний вплив на фінансові показники та репутацію компанії.

Оцінка ефективності на підприємстві здійснюється періодично і систематично. Вона базується на попередньо визначених критеріях та показниках, що дозволяє здійснювати порівняння з минулими періодами та зіставляти з заданими цілями. Використовуються як внутрішні, так і зовнішні дані. Внутрішні дані включають фінансову звітність, даних про продажі та виробничу діяльність. Зовнішні дані можуть включати дані ринку, дослідження конкурентів та інші зовнішні джерела.

Управління ефективністю діяльності підприємства базується на діючому нормативно-правовому забезпеченні. Підприємство дотримується вимог, стандартів та правил, які регулюють фінансову звітність, оподаткування, аудит та інші аспекти діяльності, активно використовує інформаційні технології для забезпечення управління ефективністю. Відстеження та аналіз фінансових показників, оперативність доступу до даних, розробка програмного забезпечення для планування та аналізу – все це допомагає підприємству впроваджувати ефективний процес управління. Наявність правильної, міжнародно визнаної системи норм та правил дозволяє компанії використовувати їх як орієнтир для оцінки своєї діяльності та порівняння з іншими підприємствами.

Підприємство виявляє сталий інтерес до розвитку та вдосконалення нормативно-правового та інформаційного забезпечення управління ефективністю. Компанія впроваджує сучасні технології та практики,

співпрацює зі спеціалістами та організаціями, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною і забезпечувати стійкий розвиток.

У цілому, нормативно-правове та інформаційне забезпечення процесу управління ефективністю діяльності підприємства є належно розробленими та сприяють досягненню поставлених цілей та покращенню результативності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства - це процес збору та оцінки інформації про діяльність підприємства з метою виявлення проблем, недоліків та потенційних можливостей для розвитку бізнесу [32, с. 87].

Управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» організовано за лінійно-функціональною структурою, де система спеціалізованих функцій пов'язана зі системою підпорядкованості та відповідальності. Ця організаційна форма дозволяє глибше розділити права і обов'язки між різними відділами, що відповідають за проектування, виробництво та постачання продукції споживачам. Керівники технічних розробок, закупівель сировини та матеріалів, виробництва, а також збуту мають свої конкретні обов'язки та повноваження.

Операційна система підприємства спрямована на розв'язання всіх аспектів, пов'язаних з створенням нових виробів, підвищенням ефективності виробництва, продажем продукції та інвестуванням у виробництво. Головною метою діяльності підприємства є виробництво та збут продукції для задоволення потреб споживачів та виконання робіт і надання послуг.

Організаційна структура підприємства наведена на рис.2.1



Рис.2.1. Організаційна структура підприємства

Джерело: сформовано за даними підприємства [28]

Компанія спеціалізується на виробництві кондитерської продукції, такої як карамель, драже, шоколад та борошняні вироби. Споживачами їхньої продукції є представники всіх вікових груп населення, і є необхідність в правильній сегментації ринку та відповідному пропонуванні продукції кожній групі: дітям – кольорову карамель та цукерки з сюрпризами, молодим людям – шоколадні батончики та вафлі з різними начинками, людям середнього віку – елегантні цукерки та трюфелі з натуральними начинками, а старшому поколінню – традиційні радянські солодощі. Основні споживачі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зосереджені у великих містах України та їх прилеглих областях [28].

В асортименті ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» присутні більше 340 видів кондитерської продукції, такої як цукерки, шоколад, карамель, печиво, вафлі, мармелад і торти. Загальний обсяг виробництва становить 450 тисяч тонн на рік. Компанія співпрацює з 40 дистриб'юторами в Україні та 100 – в країнах СНД. Продукція також експортується в різні країни, такі як Казахстан, Узбекистан, Молдова, Естонія, Латвія, Литва, США, Канада, Німеччина і Ізраїль [28].

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» випускає різні види кондитерської продукції, зокрема карамель, цукерки, драже, вафлі та борошняні вироби. За даними, карамель становить 68% виробництва, драже – 3%, неглазуровані цукерки – 3%, глазуровані цукерки – 14%, борошняні вироби – 12%, і є й інші види продукції [28].

Об'єм виробництва карамелі є великим, що можна пояснити низькою ціною і довгим терміном зберігання.

Кондитерська галузь є перспективною, оскільки попит на солодощі постійно зростає, і виробництво не піддається сезонним впливам. Ринок кондитерських виробів розвивається швидко та характеризується великою концентрацією підприємств, які змагаються за увагу споживачів і лідерство на ринку. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є стабільним лідером у цій галузі і займає чверть ринку протягом багатьох років.

Головними конкурентами ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" є вітчизняні підприємства, які також виробляють аналогічні продукти. Серед них Корпорація "Бісквіт-шоколад", ТОВ "Шоколадна компанія "МиР", ПрАТ "Кондитерська Фабрика "АВК" у місті Дніпро, ПАТ "Конті", ПрАТ "Монделіс Україна", ПАТ "Львівська Кондитерська Фабрика "Світоч", ЗАТ "Житомирські ласощі", ПАТ "Полтавокондитер" та інші.

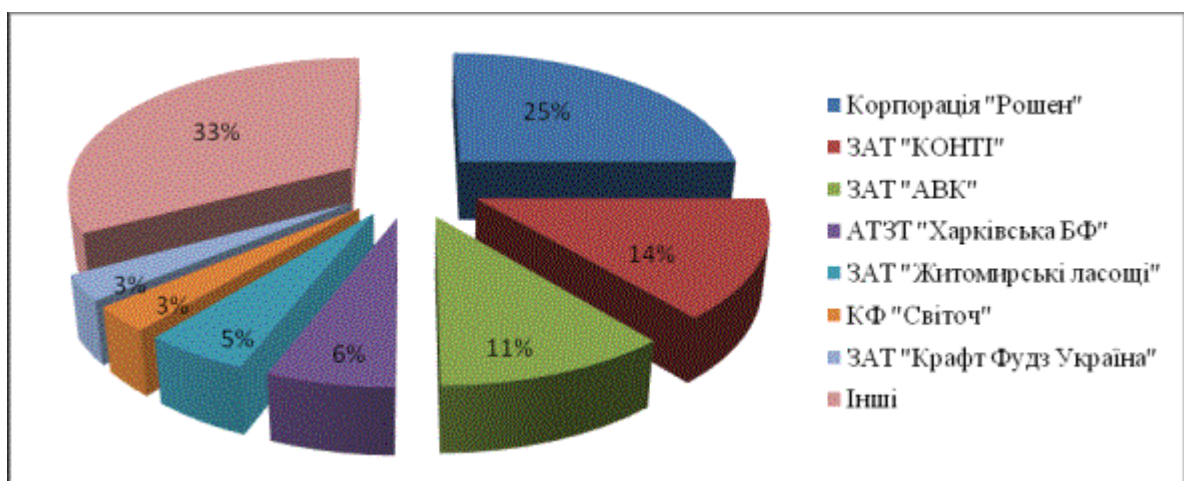


Рис.2.2. Структура ринку кондитерських виробів України

Джерело: сформовано за даними підприємства

У майбутньому ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" планує розширити свій асортимент продуктів, знизити вартість виробництва та підвищити якість [28]. Для досягнення цих цілей підприємство планує впроваджувати оптимізацію логістичних процесів, механізувати та автоматизувати виробництво, раціоналізувати використання теплоенергетичних ресурсів та модернізувати обладнання.

Таблиця 2.1

Переваги продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Назва товару	Переваги	Фактори, які її забезпечують	Недоліки товару	Заходи по їх подоланню
Шоколад	1. Висока якість 2. Доступна ціна 3. Високоякісна сировина 4. Вигідне конкурентне становище підприємства	1. Ріст обсягів виробництва 2. Можливе зниження цін 3. Новітня технологія виготовлення 4. Удосконалена система якості 5. Кваліфікований персонал 6. Сучасне технологічне обладнання	1. Недостатня асортиментна гнучкість 2. Робота з вузьким сегментом ринку	1. Проведення рекламних кампаній та акцій 2. Боротьба з конкурентами

Джерело: сформовано за даними підприємства [28]

З таблиці 2.1 бачимо, що основними викликами для ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" залишається нестабільність цін на сировину, зокрема, на какао як основний компонент, що підвищує вартість продукції. Ще однією проблемою є зниження якості вітчизняної сировини, що, на жаль, має постійний характер. Це призводить до того, що сировина не відповідає стандартам виробників, і виникає проблема з постачанням необхідних ресурсів. Загалом, навіть з урахуванням негативних показників, компанія має позитивний імідж і сильну позицію на вітчизняному ринку.

Підприємство систематично аналізує та моніторить зміни в структурі своїх клієнтів, користуючись інформацією з різних джерел, як описано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Джерела інформації ПрАТ Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Основні споживачі	Назва джерела інформації	Відомості, які можна отримати
1.Всі вікові групи населення 2.Іноземне населення	1. Професійні журнали 2. Виробничі асоціації 3. Торгові палати 4. Internet 5. Офіційний сайт корпорації	1.Асортимент продукції 2. Адреси дистриб'юторів 3. Адреса та інформація про конкурентів 4. Маркетинговий аналіз ринку 5. Новинки продукції та її ціна

Джерело: сформовано за даними підприємства [28]

Таким чином, з таблиці 2.2 бачимо, що підприємство має достатньо ефективні джерела інформації, які забезпечують широкий доступ до виробничого процесу. Наступним кроком в аналізі діяльності буде доцільно провести SWOT-аналіз підприємства.

SWOT-аналіз - це метод дослідження, спрямований на визначення сильних та слабких сторін, а також можливостей та потенційних загроз підприємства. Під потенційними можливостями розуміють нові можливості, такі як випуск нових продуктів або завоювання нової аудиторії, а загрозами - чинники, які можуть завдати шкоди фірмі, наприклад, з'явлення нових конкурентів чи замінників товарів [29].

З роками зростає попит на кондитерські вироби, і продажі цих товарів збільшуються на 10-15% щороку. Це зростання призводить до загострення конкуренції на внутрішньому ринку. Зовнішнє середовище, що впливає непрямо, включає економічні, політичні, технологічні та соціальні чинники, які впливають на діяльність підприємства. Внутрішнє середовище підприємства включає в себе засоби виробництва, персонал, виробничі та інформаційні процеси, а також мету та завдання підприємства.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз підприємства

Сильні сторони: - висока репутація фірми; - лідер на ринку кондитерських виробів України; - постійно оновлюється асортимент; - потужна фінансова база; - високий ступінь технічної оснащеності фабрик; - наявність виробничих підприємств за кордоном; - стабільний купівельний попит; - вихід на ринки багатьох країн; - успішні заходи по просуванню продукції; - систематичний аналіз споживчих переваг; - чітко організована структура корпорації; - широка збутова мережа на території країни; - конкурентоспроможний рівень якості та ціни продукції.	Слабкі сторони - мала популярність торгової марки за кордоном; - нестабільний рівень цін на сировину; - недостатньо кваліфікований персонал; - висока собівартість продукції; - дорогий процес просування нових виробів.
Можливості - ослаблення законодавчих обмежень; - проникнення на нові ринки; - зниження торговельних бар'єрів при виході на зовнішній ринок; - розробка товарів для нової групи споживачів; - підвищення продуктивності на підприємствах; - позитивна зміна курсу національної валюти; - розширення частки ринку	Загрози - досить сильні конкуренти; - недобросовісна конкуренція; - нерозвинена торгова інфраструктура; - неповернення ПДВ; - валютний ризик при здійсненні ЗЕД; - зростання частки імпорту в загальному обсязі продажів

Джерело: сформовано за даними підприємства [29]

Після проведення SWOT-аналізу ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" можна стверджувати, що проблемними пунктами для підприємства є висока собівартість продукції та недостатнє дослідження внутрішнього ринку, що може ускладнити завоювання нових клієнтів. Однак компанія має достатньо фінансових ресурсів, щоб покращити своє становище.

Ефективність операційного менеджменту в цілому залежить від вибору правильної стратегії, яка забезпечуватиме задоволення потреб споживача. Для ефективної стратегії необхідно виявити можливості економічної системи та визначити цілі організації. Головною метою організації є виконання місії компанії, яка досягається операційною стратегією.

Таблиця 2.4

Мета та операційна стратегія підприємства

Компоненти бізнесу	Ціль	Стратегія
Ринок	Збільшити обсяг продажу на 35%	Проникнення на іноземні ринки, проведення рекламних акцій
Виробництво	Покращити якість продукції і якість сервісного обслуговування, Закупівля більш продуктивного обладнання	Закупка нових технологій, Запровадження автоматизованої системи контролю якості
Персонал	Підвищити кваліфікацію персоналу	Організація тренінгів і навчання за кордоном, додаткове стимулювання робітників
Гроші	Покращити співвідношення між власним капіталом і запозиченим	Залучення інвесторів
Охорона навколишнього середовища	Зменшити вплив виробництва на навколишнє середовище	Впровадити нові технології

Джерело: сформовано за даними підприємства [28]

З таблиці 2.4 робимо висновок, що однією з компонентів загальної стратегії підприємства є виробнича стратегія, яка спрямована на покращення процесів виробництва.

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. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»

Доцільно розпочати аналіз фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства зі структурно-динамічного аналізу джерел формування його активів. Це означає вивчення ресурсів, які вкладено в майно підприємства, тобто аналіз джерел коштів.

Таблиця 2.5
«Аналіз пасивів підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»

Показники	Роки			Абсо відхилен г	лютне ння, тис. рн.	Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022			2020/21	2021/22
Капітал разом	1060868	1070350	1075884	9482	5534	0,89	0,52
Власний капітал, у т.ч.	530434	535175	537942	4741	2767	0,89	0,52
Зареєстрований (пайовий) капітал	175833	175833	175833	0	0	0	0
Резервний капітал	3904	4455	4651	551	196	14,11	4,40
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350697	354887	357458	4190	2571	1,19	0,72
Позиковий капітал, у т.ч.							
Відстрочені податкові зобов'язання	43652	36932	33656	-6720	-3276	-15,39	-8,87
Інші довгострокові зобов'язання	0	0	170318	0	170318	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:							
товари, роботи, послуги	109809	67990	25983	-41819	-42007	-38,08	-61,78

Продовження таблиці 2.5

розрахунками з бюджетом	8611	3859	3410	-4752	-449	-55,19	-11,64
розрахунками зі страхування	1534	1879	2328	345	449	22,49	23,90
Поточні забезпечення	4187	4672	7253	485	2581	11,58	55,24
Інші поточні зобов'язання	636	1587	4414	951	2827	149,53	178,13

Джерело: [48]

Протягом 2020-2022 років капітал підприємства зростає незначно: у 2021 році порівняно з 2020 роком на 9 482 тис. грн., або на 0,89%, та у 2022 році порівняно з 2021 - на 5 534 тис. грн., або на 0,52%. Цей ріст був сприятливим за рахунок збільшення власного капіталу (у 2021 році на 4 741 тис. грн. і у 2022 році на 2 767 тис. грн.), резервного капіталу (у 2021 році на 551 тис. грн. або 14,1%, та у 2022 році на 196 тис. грн. або 4,4%) та нерозподіленого прибутку (у 2021 році на 4 190 тис. грн. і у 2022 році на 2 571 тис. грн.).

У структурі довгострокових зобов'язань відзначалася зниження відстрочених податкових зобов'язань: у 2021 році порівняно з 2020 роком на 6 720 тис. грн., або на 15,4%, та у 2021 році порівняно з 2022 роком на 3 276 тис. грн., або на 8,9%. З іншого боку, інші довгострокові зобов'язання зросли у 2022 році на 170 318 тис. грн.

У розділі поточної кредиторської заборгованості відбулися зміни: заборгованості за товари, роботи та послуги зменшилися у 2021 році на 41 819 тис. грн. або на 38,1% та у 2022 році на 42 007 тис. грн. або на 61,8%, в той час як заборгованість за розрахунками з бюджетом у 2021 році впала на 4 752 тис. грн. або 55,2%, та у 2022 році на 449 тис. грн. або 11,64%. Однак зростання заборгованості підприємства за розрахунками зі страхуванням становило 345 тис. грн. у 2021 році, або 22,5%, та 449 тис. грн. у 2022 році, що є 23,9% вищим.

Аналізуючи пасиви підприємства ПрАТ "Київська кондитерська фабрика «Рошен», можна зробити висновок, що основним джерелом формування майна підприємства є власний капітал, а не залучені позикові кошти.

Таблиця 2.6

Інформація про основні засоби ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
на 2022 р.

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)		Орендовані основні засоби (тис. грн.)		Основні засоби, всього (тис. грн.)	
	На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду
1. Виробничого призначення:	575 549	700513	0	24232	575 549	724 745
будівлі та споруди	218 295	338438	0	988	218 295	339 426
машини та обладнання	211 578	212707	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: [48]

Первісна вартість основних засобів підприємства на початок 2022 року становила 901998 тис. грн., а на кінець 2022 року - 1044508 тис. грн. Ступінь зносу основних засобів станом на початок 2020 року був 36.10% (325632 тис. грн.), а на кінець 2022 року - 32.86% (343214 тис. грн.). Залишкова вартість

основних засобів станом на початок 2022 року складала 576366 тис. грн., а на кінець 2022 року - 701294 тис. грн.

Засоби невикористаного призначення становлять приблизно 1% від усіх основних засобів підприємства. Власні основні засоби, знос яких становить 32.86%, складають основну частку цієї категорії.

У структурі оборотних засобів підприємства дебіторська заборгованість за продукцію, товари та послуги становить 56%, інша поточна дебіторська заборгованість - 25%. Запаси складають 9% оборотних фондів, а гроші та їх еквіваленти - 7%.

Компанія контролює структуру свого клієнтства та реагує на зміни в ній. Інформацію про це підприємство отримує з різних джерел, які перелічені в табл.2.7.

Таблиця 2.7

Показники трудових ресурсів і витрат на оплату праці ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020-2022 роки

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				абсолютне, тис. грн.	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	906	761	783	22	2,9
Фонд оплати праці, тис. грн.	105 714,3	104 558	107 695	3 137	3,0
Продуктивність, тис. грн./чол.	275,8	304,8	305,1	0,31	0,1
Коефіцієнт плинності кадрів, %	62,3	24,4	21,1	-3,4	-13,8
Питома вага фонду оплати праці в собівартості, %	44	44	44	0	0,0
Коефіцієнт обороту по прийому, %	13,6	27,1	24,3	-2,8	-10,4
Коефіцієнт обороту по звільненню, %	0,77	0,26	0,38	0,1	45,8

Джерело: сформовано за даними підприємства

Таблиця 2.8

Структура реалізованої продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен» за 2018-2022 роки, %

Вид продукції	2018	2019	2020	2021	2022
10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів	11	17	21	43	44
10.72 Виробництво сухарів, печива, пирогів і тістечок тривалого зберігання	40,02	54	68	51	50
10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів	43,98	29	11	6	6

Джерело: [28]

Один з ключових етапів розвитку діяльності підприємства - встановлення мети, яка може бути як довгостроковою, так і короткостроковою. Після цього команда спеціалістів займається розробкою маркетингової стратегії, яка дозволяє знайти найбільш оптимальний шлях досягнення цілей. Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» важливими задачами є залучення нових покупців та збільшення частки ринку, а також зменшення витрат на матеріали і сировину.

Розглянемо аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства, а також розрахунок чистого оборотного капіталу, який буде представлений у табл.2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз показників ліквідності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська
фабрика «Рошен» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Показники	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	
		2020	2021	2022	2021/20	2022/21	2021/20	2022/21
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5-2,5	0,78	0,95	1,78	0,17	0,83	22,05	87,31
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7-1,5	0,71	0,85	1,63	0,13	0,78	18,88	91,60
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,0017	0,0015	0,1293	-0,0002	0,128	-10,94	8543,60
Чистий оборотний капітал, тис. грн..	-	-28950	-4280	40602	24670	44882	85,22	1048,64

Джерело: сформовано за даними підприємства

З розрахунків можна зробити висновок, що кожного року коефіцієнти покриття та швидкої ліквідності збільшуються. Коефіцієнт покриття вказує на здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок легко реалізовних активів, які у підприємства в 2022 році мають високий показник – 1,78, що перевищує нормативне значення 1,5-2,5. Порівняно з 2020 та 2021 роками, коли цей показник був значно нижче за норму – відповідно 0,78 та 0,95.

Кожного року коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності зростають, що свідчить про наявність вільних коштів. Це означає, що підприємство має високу рухливість в управлінні і може швидко реагувати на кризові ситуації. Наступним кроком буде аналіз фінансової стійкості досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.10

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Показники	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
		2020	2021	2022	2020/21	2021/22	2020/21	2021/22
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	> 0,6	0,75	0,81	0,68	0,06	-0,13	7,95	-16,56
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2,0	1,33	1,23	1,48	-0,10	0,24	-7,36	19,85
Коефіцієнт фінансового	< 1,0	0,33	0,23	0,48	-0,10	0,24	-29,72	105,63
Коефіцієнт маневреності	0,1 і вище	-0,05	-0,01	0,08	0,05	0,08	-85,35	-1043,77
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними	0,1 і вище	-0,71	-0,50	-1,76	0,21	-1,27	-29,90	253,73
Коефіцієнт структури покриття довгострокових	-	0,07	0,06	0,29	-0,01	0,23	-11,48	353,91
Коефіцієнт фінансового	-	0,08	0,07	0,38	-0,01	0,31	-16,14	449,46

Джерело: сформовано за даними підприємства

Аналізуючи дані у таблиці 2.10 можна відзначити, що підприємство має високий коефіцієнт фінансової незалежності у 2020 році – 0,75, що перевищує нормативне значення 0,6. Це означає, що компанія може фінансувати 75% своїх активів за рахунок власних коштів, є прибутковою та має платоспроможність. У 2021 році цей показник зрос до 0,81, що на 8% більше, але у 2022 році він знизився до 0,68, що на 16,6% менше, що може вказувати на певний ризик та зниження фінансової стійкості у середньостроковому періоді.

Щодо фінансової залежності, значення знаходяться в межах норми з 2020 по 2022 рік, що свідчить про невисокі фінансові ризики компанії. Фінансова залежність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2021 році зменшилася порівняно з 2020 роком (1,33 грн. фінансових ресурсів на кожен гривню власних коштів), але в 2022 році зросла до 1,48, що на майже 20% більше порівняно з 2021 роком.

Щодо коефіцієнта фінансового ризику, у 2020 році на одну гривню власних коштів припадало 0,33 гривні позикових ресурсів. У 2021 році ця величина покращилась до 0,23, але у 2022 році збільшилась до 0,48, що свідчить про посилення залежності компанії від позикових ресурсів та зниження фінансової стійкості підприємства.

Наступним кроком є проведення аналіз ділової активності підприємства (табл.2.11).

Коефіцієнт оборотності власного капіталу залишається стабільним у динаміці, що свідчить про незначні зміни в ефективності управління власним капіталом. У 2022 році значення коефіцієнта оборотності запасів зросло порівняно з 2021 роком (з 23,5 до 27,1), вказуючи на покращення ефективності управління запасами та безперебійність виробництва та збуту товарів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості значно зріс протягом 2020-2022 років (з 1,29 у 2020 році до 1,98 у 2021 році та до 3,78 у 2022 році), що свідчить про більш відповідальний підхід компанії до виплати

зобов'язань перед постачальниками кожного року. Щодо коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, можна помітити, що він зменшувався з 2020 до 2022 року (з 3,15 у 2020 році до 2,85 у 2022 році), але збільшився знову у 2022 році (з 2,85 у 2021 році до 4,22 у 2022 році). Це свідчить про корекцію політики управління дебіторською заборгованістю, що призвело до ефективніших оборотів у 2022 році.

Таблиця 2.11

Аналіз показників ділової активності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020-2022 роки, тис.грн.

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
				2020/21	2021/22	2020/21	2021/22
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,48	0,44	0,48	-0,04	0,05	-8,64	10,80
Коефіцієнт оборотності запасів	24,79	23,52	27,06	-1,27	3,54	-5,13	15,03
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,29	1,98	3,78	0,68	1,80	52,69	91,18
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	278,31	182,28	95,34	-96,04	-86,94	-34,51	-47,69
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,15	2,85	4,22	-0,30	1,38	-9,64	48,34
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	114,29	126,49	85,27	12,20	-41,22	10,67	-32,59

Джерело: [48]

Отже, аналіз показує, що фінансово-економічний стан ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» знаходиться на належному рівні.

Однією з ключових частин фінансового аналізу є оцінка показників рентабельності підприємства. Ці показники відображають ефективність виробництва і є важливою доповненням до аналізу ділової активності

компанії. Результати аналізу рентабельності підприємства представлені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз показників рентабельності підприємства ПрАТ «Київська
кондитерська фабрика «Рошен» за 2020-2022 роки

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
				2020/21	2021/22	2020/21	2021/22
Коефіцієнт рентабельності активів	1,48	0,57	0,38	-0,91	-0,19	-61,18	-33,69
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	2,10	0,74	0,52	-1,36	-0,22	-64,97	-29,86
Коефіцієнт рентабельності діяльності	4,40	1,69	1,07	-2,71	-0,62	-61,65	-36,70
Коефіцієнт рентабельності продукції	16,07	13,75	13,48	-2,33	-0,26	-14,49	-1,92
Коефіцієнт рентабельності продажу	4,40	1,69	1,07	-2,71	-0,62	-61,65	-36,70

Джерело: сформовано за даними підприємства

Аналізуючи показники рентабельності підприємства, ми можемо оцінити ефективність витрачення та раціональність використання коштів компанії. Показник рентабельності активів вказує на ефективність використання активів підприємства для прибутковості. Цей показник зменшується з кожним роком: у 2020 році становив 1,48%, у 2021 році знизився на 61% до 0,57%, а в 2022 році порівняно з попереднім роком зменшився на 34% і становить 0,38%. Це означає, що у 2022 році на кожен гривню вкладених активів припадає лише 0,38 копійок чистого прибутку, що

свідчить про значний спад ефективності управління підприємством протягом трьох років.

Щодо рентабельності власного капіталу, його значення також зменшується з кожним роком, що вказує на зниження ефективності використання власних фінансових ресурсів та щорічний спад чистого прибутку компанії. Коефіцієнт рентабельності діяльності також відзначає значний спад: у 2020 році цей показник становив 4,40%, у 2021 році знизився на 62% до 1,69%, а в 2022 році порівняно з попереднім роком зменшився на 37%, складаючи 1,07%. Зменшення цього показника свідчить про погіршення ефективності господарської діяльності підприємства.

Щодо рентабельності продажу, можна відзначити, що у 2020 році за кожну гривню проданої продукції підприємство отримало 4,4 гривні операційного прибутку. У 2021 році ця цифра зменшилась на 62%, склавши 1,69 гривні, а в 2022 році порівняно з попереднім роком знизилась на 37%, становлячи 1,07. Це свідчить про те, що сума, яка залишається в підприємства після покриття собівартості продукції, зменшується кожного року, вказуючи на загальне зниження ефективності операційної та стратегічної діяльності компанії.

2.3. Оцінка системи управління забезпеченням ефективності діяльності підприємства

Розпочнемо аналіз діяльності підприємства, звертаючись до видів продукції, яку воно виготовляє, та розглянемо його різноманіття. Асортимент товарів, який пропонує ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», дуже широкий та різноманітний.

Новинками минулого року стали такі продукти: торти «Chocolissimo», «Cremolino», «Золоті Ворота Рошен»; карамель «MILKY-NUTTY», «Taffy

Berry», «Lazy Cow Caramel», «Lazy Cow Jammy»; вафельні цукерки «Johnny Krocker Milk» 20 г., «Johnny Krocker Choco» 20 г.; та праліне «Don Sesamo». Загальний обсяг виробництва продукції досягає 450 тисяч тонн на рік.

Таблиця 2.13

Асортимент товарів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

№	Асортиментна група	Види продукції	Кількість позицій товарів
1.	Шоколад	ROSHEN Elegance ROSHEN LoungeBar ROSHEN Classic «Сливки-Ленивки» Традиційний шоколад Шоколадні набори	26
2.	Батончики	Батони шоколадні Батончики вафельні	5
3.	Цукерки в коробках	Шоколадні цукерки	16
4.	Цукерки вагові	Шоколадні та глазуrowані Цукерки вафельні Цукерки неглазуrowані Цукерки желейні Тофі неглазуrowане	64
5.	Карамель	Карамель фасована Карамель вагова	26
6.	Вафельні продукція	Вафлі вагові Вафлі фасовані Цукерки вафельні	27
7.	Печиво, крекер	Печиво фасоване Крекер фасований Печиво-вагове Крекер ваговий	31
8.	Бісквітні рулети	Рулети Тістечка «Еклер» Кекс«Ромова баба», 460 і 920г	13
9.	Торти	«Chocolissimo» «Cremolino» «Золоті Ворота Рошен» «Київський» «Грильажний Рошен» «Трюфель Рошен» «Золотий ключик» «Наполеон», 1 кг/уп «Сливки-Ленивки», 0,5кг/уп «Горіховий», 1 кг/уп «Cherry Queen», 1 кг/уп «Празький», 1 кг/уп	12
10.	Сувеніри	Пляшка для води Іграшка	3
11.	Подарункові набори	Сувенірні набори	10
12.	Драже (імпорт)	Шоколадне Кольорове	6
	Насиченість		239

Джерело: сформовано за даними підприємства

Загалом, насиченість асортименту підприємства є досить високою, що дозволяє привернути увагу різних категорій споживачів та зайняти вагоме місце на ринку. Ритмічність виробництва оцінюється шляхом порівняння фактичних і планових даних щодо випуску продукції за різними періодами: змінами, днями, декадами, місяцями і кварталами. Аналіз проводять за вартісними, натуральними і трудовими показниками, враховуючи особливості виробництва і мету аналізу. У випадку відсутності повної інформації, ритмічність можна аналізувати для найважливіших видів продукції.

Ритмічна робота підприємства свідчить про ефективність його виробництва. Індикатори ритмічності дозволяють визначити своєчасність поставок продукції споживачам і відповідність фактичного випуску плановим завданням. Для характеристики ритмічності виробництва використовуються прямі показники, такі як коефіцієнт ритмічності, коефіцієнт варіації, коефіцієнт аритмічності, а також питома вага випуску продукції за різними періодами часу. Непрямі показники ритмічності включають наявність доплат за надурочні роботи, оплату простоїв, витрати від браку, сплату штрафів за недопоставку та наявність понаднормованих залишків на складах [23].

Один із широко використовуваних показників – це коефіцієнт ритмічності, який розраховується за методом найменшого числа (методом зарахування) як за абсолютними обсягами виробництва, так і за їх питомою вагою протягом конкретних періодів часу, таких як декади, місяці або квартали.

Коефіцієнт ритмічності визначається як відношення суми продукції, виготовленої згідно з планом, до розрахункового загального рівня за певний період часу, де $Опр$ – обсяг продукції, яка зарахована виконаною у відповідності з ритмічністю у даному періоді, $ВПдп$ – запланований обсяг продукції за поточний період у діючих цінах [23].

Якщо значення коефіцієнта ритмічності ($K_{рт}$) = 1, це означає, що фактична ритмічність відповідає плановій. Чим менше коефіцієнт ритмічності, тим менше ритмічно працює підприємство.

Таблиця 2.14

Ритмічність випуску продукції

Основний вид продукції	За планом 2021 рік тис.грн	Фактично 2021 рік тис.грн	За планом 2022 рік тис.грн	Фактично 2022 рік тис.грн
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів	5152 т.	5152 т.	5502 т.	5502 т.
Виробництво сухарів, печива, пирогів і тістечок тривалого зберігання	16871 т.	16871 т.	19556,9 т.	19556,9 т.
Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів	2743 т.	2743 т.	1233,4 т.	1233,4 т.
Усього:	24766	24766	26292,3	26292,3

Джерело: сформовано за даними підприємства

У 2021 році коефіцієнт ритмічності (Крт) склав 1 або 100%, оскільки фактичний обсяг випуску (24766) дорівнює запланованому обсягу. Те ж саме стосується і 2022 року, де Крт також дорівнює 1 або 100%. З цих розрахунків можна висновувати, що підприємство працювало ритмічно, не відхиляючись від планованого випуску продукції. Усі види продукції були випущені на 100% без жодних порушень графіку.

Аналіз можна також провести за іншими методами, такими як заліковий спосіб (з використанням коефіцієнта асортиментності, який також склав 1), методом найменшого відсотка виконання плану (де найнижчий відсоток виконання становить 100%), або визначенням коефіцієнту номенклатурності (де кількість виробів, які відповідають планові, становить 3 з 3 планованих позицій). За всіма цими методами можна зазначити, що план асортименту був виконаний на 100%.

Для оцінки діяльності кондитерської фірми необхідно провести аналіз техніко-економічних показників за період з 2021 до 2022 року.

Аналізуючи показники, можна зазначити, що у 2022 році чистий дохід від реалізації становив 638814 тис. грн., що на 35,9% перевищує показник попереднього року. Собівартість зросла на 41,2%, що вказує на потребу у перегляді стратегії витрат. Зазначається збиток чистого фінансового результату за 2021-2022 роки на 74,7%, що свідчить про втрату фінансових

ресурсів компанією. Це пов'язано зі збільшенням витрат, конкурентною боротьбою, економічною нестабільністю країни та інфляцією. У випадку втрати або неефективного використання фінансових ресурсів, існує ризик зменшення обсягів виробництва.

Таблиця 2.15

Аналіз техніко-економічних показників за період з 2021-2022 р.

Показник	Роки		Відхилення	
	2021	2022	±	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	470090	638814	+168724	35,9
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	393992	556233	+162241	41,2
Адміністративні витрати, тис.грн.	34319	42481	+8162	23,8
Витрати на збут, тис.грн.	5791	6626	+835	14,4
Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	9833	7350	-2483	-74,7
Чистий фінансовий результат, тис.грн.	8327	5254	-3073	-63,1
Витрати на 1 грн. Чистої виручки від реалізації, коп.	0,80	0,84	0,04	-

Джерело: сформовано за даними підприємства

Фінансовий стан ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» залишається стабільним. Конкуренція від подібних підприємств є високою, тому для збереження та привертання потенційних клієнтів важливо забезпечити стабільну роботу підприємства, підтримувати позитивний імідж компанії та швидко адаптуватися до змінних потреб покупців.

Дослідження структури за чисельністю працівників в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» дозволяє аналізувати середню кількість працівників, які утримує підприємство.

Розглянувши структуру персоналу за чисельністю, можна зазначити, що середня кількість штатних працівників зросла у 2022 році на 21,7% порівняно з 2021 роком. Кількість робітників, які працюють неповний робочий день, збільшилась на 17,9% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком.

Також фонд оплати праці зросла на 73,4% у 2022 році порівняно з 2021 роком через збільшення заробітної плати.

Таблиця 2.16

Кількісний склад робітників ПрАТ «Кондитерська фабрика Рошен

Показник	2021	2022	Абсолютний приріст	Темп росту, %
Середня чисельність штатних працівників	745	907	162	121,8
Середньооблікова чисельність позаштатних працівників	3	0	-3	0
Робітники, які працюють неповний робочий день	28	33	5	117,7
Фонд оплати праці (тис.грн.)	180473	312927,8	132454,8	173,4

Джерело: сформовано за даними підприємства

Співробітники ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» можуть брати участь у всіх внутрішніх подіях та мотиваційних програмах, а також претендувати на кар'єрний ріст. Тепер розглянемо характеристику персоналу за освітньою структурою.

Таблиця 2.17

Характеристика персоналу за освітньою структурою

Ступінь освіти	2021		2022		Різниця, %
	К-ть осіб	%	К-ть осіб	%	
Середня освіта	10	1,3	10	1,2	-0,1
Спеціальна професійна	315	41,9	321	39,7	-2,2
Неповна вища	84	11,2	73	9	-2,2
Базова вища	8	1,1	8	1	-0,1
Повна вища	335	44,5	397	49,1	4,6
Разом	752	100	809	100	0

Джерело: [48]

Протягом 2021-2022 років кількість співробітників з повною вищою освітою збільшилася на 4,6%, в той час як кількість інших працівників

скоротилася. Це свідчить про те, що у компанію прийшли працівники з вищою освітою.

Для кондитерської компанії важливо, щоб кожен працівник мав можливість особистісного та професійного росту. Ті, хто бажає приєднатися до висококваліфікованого колективу, можуть скористатися програмою навчання. Після її завершення шанси кандидата на працевлаштування зростають. Внутрішня система навчання включає адаптацію нових співробітників, підвищення особистої ефективності, розвиток професійних навичок і сприяє розвитку лідерства.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можна сказати, що стан підприємства неоднозначний, але воно має стійке джерело формування майна власним капіталом. Ліквідність висока, що свідчить про здатність виконати короткострокові зобов'язання. За останні роки компанія покращила управління фінансовими ресурсами та показники ділової активності. Однак у 2022 році виявлений ризик зменшення фінансової стійкості через залежність від позик та нестабільний оборотний капітал. Рекомендації включають вдосконалення операційної діяльності для підвищення стійкості та зменшення залежності від зовнішніх ресурсів.

Проведено комплексний аналіз, який включав організаційно-управлінський аналіз, діагностику фінансово-економічного стану та оцінку системи управління забезпеченням ефективності діяльності підприємства.

У ході організаційно-управлінського аналізу виявлено, що підприємство має стійке джерело формування майна власним капіталом. Детально розглянуто ефективність управлінської діяльності, висвітлені політики ефективності та стратегії розвитку.

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства підтвердила високий рівень ліквідності та позитивні тенденції в покращенні

прибутковості. Однак виявлені ризики, такі як залежність від позикових ресурсів та нестабільний оборотний капітал, вказують на потенційні проблеми у фінансовій стійкості.

Оцінка системи управління забезпеченням ефективності діяльності підприємства розкрила позитивні тенденції у вдосконаленні операційної діяльності та зростанні ефективності управління запасами та дебіторською заборгованістю.

На підставі отриманих результатів рекомендується подальше вдосконалення операційної діяльності, акцентуючи на зменшенні залежності від позик та стабілізації оборотного капіталу. Це дозволить підприємству покращити фінансову стійкість та забезпечити сталість розвитку в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1. Напрями удосконалення системи управління діяльністю підприємства

Вдосконалення системи керування є ключовим чинником для підвищення ефективності діяльності підприємства. Цей процес передбачає впровадження комплексу організаційно-технічних та соціально-економічних заходів з метою оптимізації використання робочої сили, обладнання та інших ресурсів, створення комфортних умов праці та побуту, впровадження нових технологій та підвищення якості продукції [58, с. 148].

Після аналізу діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за останні роки можна зробити кілька висновків та припущень. За останні роки підприємство продемонструвало високий рівень технічного та технологічного розвитку, що дозволяє виготовляти високоякісну продукцію. Компанія має кваліфікований персонал, але його успішна робота залежить від якості та своєчасності постачання сировини, а також вартості цієї сировини. Усе ж таки, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є рентабельним підприємством.

Також можна визначити, що на сучасному етапі розвитку компанія «Рошен» стабільно функціонує завдяки великому досвіду у галузі, якості своєї продукції, надійним відносинам із постачальниками сировини та партнерами. Компанія продовжує розширювати свій асортимент продукції та інвестує в розвиток управлінського персоналу, що сприяє її успішній діяльності на ринку.

Основні напрямки удосконалення та підвищення ефективності системи керування у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» включають у себе:

1. Покращення трудових показників та надійність їх відображення.
2. Покращення технічного обслуговування обладнання.
3. Підготовка кадрів та вдосконалення системи матеріального стимулювання, використовуючи основні засоби.
4. Розширення асортименту продукції.
5. Розширення виробництва з метою зниження витрат та максимізації прибутку.
6. Уточнення бізнес-цілей та стратегії для подальшого планування економічної діяльності.
7. Проведення SWOT-аналізу.

Для досягнення цих цілей, можна застосовувати такі шляхи підвищення економічної ефективності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»:

- Використання високопродуктивного обладнання та передових технологій виробництва.
- Зменшення витрат на управління.
- Поліпшення організації та системи матеріального стимулювання.
- Підвищення іміджу продукції та товарів виробництва.
- Удосконалення логістичної діяльності.

Запропоновані зміни спростять та покращать систему керування виробництвом, що призведе до більш ефективної роботи підприємства у майбутньому.

Фінансове планування відіграє ключову роль у системі управління підприємством, оскільки воно перетворює стратегічні цілі підприємства на конкретні фінансові показники. Крім того, воно служить джерелом внутрішньогосподарських резервів для збільшення прибутку за рахунок ефективного використання фінансових ресурсів підприємства.

Фінансове планування – це процес, який визначає обсяг фінансових ресурсів, їх джерела та напрямки розподілу, а також обґрунтовує ефективність їх використання відповідно до виробничих, інвестиційних та

комерційних показників підприємства протягом планованого періоду. Фінансовий план – це документ, який відображає потоки фінансових ресурсів та фіксує баланс доходів і витрат підприємства на плановий період.

Головною метою фінансового планування є забезпечення необхідними фінансовими ресурсами для виробничо-господарської діяльності компанії. Фінансове планування виконує кілька функцій, включаючи координацію та взаємозв'язок різних напрямків діяльності компанії з точки зору їх фінансового забезпечення, розробку альтернативних варіантів фінансової стратегії для вибору найоптимальнішого варіанту фінансового забезпечення розвитку підприємства, оцінку потреби у фінансових ресурсах згідно із запланованими показниками розвитку та забезпечення моніторингу за формуванням і раціональним використанням фінансових ресурсів [56, с. 288].

Фінансове планування у бізнесі призначене для прогнозування майбутніх фінансових результатів та вибору оптимального способу використання фінансових ресурсів компанії для досягнення її короткострокових та довгострокових цілей. Цей процес визначає, куди слід спрямувати ресурси бізнесу для максимальної ефективності у забезпеченні доходів та управлінні витратами, які аспекти варто акцентувати та оцінює життєздатність компанії в умовах ринкової конкуренції. Підприємства, які використовують ефективне фінансове планування, можуть значно швидше збільшити свої доходи, порівняно з тими, які не надають належної уваги якості цього процесу [56, с. 290].

Нові вимоги до побудови системи управління підприємством в Україні визначаються ринковими перетвореннями та динамікою економічних процесів. Ринкова конкуренція та зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства вимагають швидкого пристосування стратегічних планів до нових умов. В цьому контексті, ефективність фінансової стратегії грає ключову роль у створенні сприятливих умов для зростання ринкової вартості підприємства.

Управління капіталом вимагає реалізації кількох основних етапів, включаючи постановку цілей та завдань управління фінансами, розробку критеріїв ефективності та створення організаційно-економічного забезпечення для досягнення цих цілей.

Для оптимізації складу, структури та динаміки фінансових ресурсів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» і забезпечення ефективного використання активів підприємства, необхідно впровадити науково обґрунтовану систему показників. Ці показники мають виявляти завдання управління фінансами та бути відповідні цілям підприємства.

Додатково, для поліпшення фінансового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можна вжити такі заходи:

- Прискорити надходження дебіторських коштів.
- Використовувати отримані кошти для погашення кредиторської заборгованості та збільшення виручки.

При розгляді результатів SWOT-аналізу виділяються переваги та можливості кондитерської на ринку, що відкриває можливість вдосконалення стратегій для зростання. Ураховуючи слабкі сторони та потенційні загрози, важливо зберегти конкурентні переваги. Наприклад, низька ціна на товари разом із забезпеченням якості та надійності може закріпити позиції на ринку або навіть поліпшити їх.

Розширення асортименту продукції, спрямоване на відповідь на запити та уподобання споживачів, покращить можливості кондитерської. Рекомендується додати товари для діабетиків та продукцію з доданими вітамінами для дітей.

У контексті новорічних та різдвяних свят варто розширити вибір подарункових наборів, додавши розмальовки з улюбленими героями мультфільмів та світлові фігурки, які світяться в темряві. Це може вимагати витрат, але приносить прибуток та підсилить імідж бренду.

Додатково, проведення днів відкритих дверей у фірмовому магазині «Рошен» може бути ефективною стратегією. Це дозволить клієнтам відвідати

магазин, переконатися в якості та здоровому середовищі кондитерських виробів, провести час цікаво та приємно. Рекламна кампанія у соціальних мережах підсилить цю ідею та допоможе залучити нових клієнтів.

Для покращення продажів товарів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» можна рекомендувати впровадження системи автоматизованого товарно-складського обліку «IBS Trade House». Крім того, у ПрАТ «Київська кондитерська «Рошен» необхідно провести ряд заходів, таких як підвищення ефективності внутрішньої збутової діяльності, розширення каналів продажів та встановлення чітких правил і комерційних умов для всіх каналів продажу.

Організація системи продажів є ключовою ланкою і повинна відповідати основним напрямам економічної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»». Формування цієї системи повинно ґрунтуватися на системному підході.

Досягнення стратегічних збутових та асортиментних цілей у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» можливе через впровадження технологій інтегрованої логістики з урахуванням критерію безпеки, який визнаний світовою спільнотою.

Логістичні рішення, політика та стратегії можуть впливати на загальний обсяг продажів компанії та вартість її операцій. Тому важливо розуміти значення таких стратегій, які можуть впливати на корпоративний прибуток та результати діяльності, забезпечуючи конкурентоспроможність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»».

3.2. Резерви підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Резерви підвищення ефективності діяльності підприємства – це можливості та потенціал компанії для покращення її результативності та продуктивності. Це включає в себе оптимізацію процесів, використання

новітніх технологій, розвиток персоналу, залучення інвестицій, а також інші стратегії та методи, які сприяють підвищенню якості та ефективності роботи підприємства.

Резерви підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» включають в себе:

1. Оптимізація виробництва: Вдосконалення технологічних процесів, зменшення витрат сировини та енергії, підвищення продуктивності праці.

2. Маркетинг та реклама: Розвиток інноваційних маркетингових стратегій, залучення нових клієнтів, підвищення лояльності споживачів.

3. Розвиток нових продуктів: Впровадження нових продуктів або удосконалення існуючих, що задовольняють змінні потреби ринку.

4. Логістика та постачання: Оптимізація ланцюжка постачання, зменшення транспортних та складських витрат, покращення управління запасами.

5. Технічна модернізація: Впровадження новітніх технологій та обладнання для підвищення якості продукції та зниження витрат на виробництво.

6. Залучення інвестицій: Привертання інвесторів для розвитку та модернізації виробництва.

7. Підвищення ефективності управління: Запровадження сучасних методів управління та систем автоматизації бізнес-процесів.

8. Соціальна відповідальність: Розвиток програм корпоративної соціальної відповідальності, що сприяють підвищенню репутації компанії та сприяють взаємовідносинам з громадськістю.

У сучасних умовах розвитку економіки нашої держави, підвищення продуктивності використання основних фондів на підприємствах стає критичною проблемою. В Україні, зростання рівня відповідальності суб'єктів господарювання за їхню діяльність обумовлене розвитком ринкових відносин. Ця відповідальність в значній мірі залежить від ефективного використання та технічного стану основних засобів [24].

Воєнна агресія Росії проти України значно вплинула на сферу бізнесу, зокрема на функціонування вітчизняного ринку кондитерських виробів. Незважаючи на деякі негативні тенденції у галузі продуктів харчування, кондитерські вироби залишаються популярними серед споживачів (за період березень-травень 2022 року попит на ці солодоші на внутрішньому ринку збільшився на 1,2%). Вітчизняні виробники продовжують здійснювати бізнес, враховуючи існуючі ризики, які вони перетворюють на можливості. Шляхом участі у державних та міжнародних програмах вони здійснюють технічне оновлення та модернізацію обладнання, переосмислюють бренд продукції та просувають його на світовому ринку. Статистика показує, що експорт кондитерської продукції, наприклад до США, у вересні 2022 року збільшився на 34,2% порівняно з серпнем [19].

Фінансові можливості споживачів обмежуються, що призводить до економії та обмеження себе у споживанні певних товарів, що впливає на структуру харчування. Значна частина доходів спрямовується на фінансову допомогу для Збройних Сил України та населенню, яке постраждало від бойових дій. Динаміка індексу споживчих настроїв в Україні за період з березня 2021 року по березень 2023 року є позитивною: у березні 2023 року індекс зріс на 4,6 пункти та зараз становить 91,2 пункти. Згідно зі статистичними даними, витрати на продукти харчування складають 58% від загальних витрат у бюджеті громадян. Також важливо враховувати формування запасів харчів, зокрема за рахунок продуктів харчування з тривалим терміном зберігання, до яких відносяться солодоші та кондитерські вироби [19].



Рис. 3.1. Динаміка індексів споживчих настроїв в Україні за 2021 – 2022 р.р.

Джерело: [19]

Для збільшення продажів, як було вказано вище, слід використовувати сучасні методи маркетингу та залучати якнайбільше споживачів. Це сприятиме ефективнішому використанню ресурсів на збут і дозволить не лише привертати нових клієнтів, але й зміцнювати лояльність існуючих, що має велике значення для ринку товарів швидкого споживання.

Цілком можливо впровадити акцію «Печиво для ЗСУ». Ідея акції полягає в наступному: купуючи печиво від ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», покупець реєструє код, який розміщений на упаковці, у своєму особистому кабінеті на офіційному веб-сайті ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Підприємство зобов'язується передати безоплатно печиво військовим у кількості, що складає 2% від обсягів, куплених споживачами. Це дозволяє споживачу відчувати підтримку та зробити свій внесок у відновлення миру в Україні.

Також на офіційних сторінках корпорації у соціальних мережах будуть публікуватися звіти про те, як саме дана продукція передається військовим.

Сама акція також потребує реклами. Для цього доцільно використовувати найефективніші методи маркетингових комунікацій [31, с. 334]:

- SEO – оптимізація для пошукових систем (комплекс заходів з зовнішньої та внутрішньої оптимізації, необхідних для поліпшення видимості сайту перед цільовою аудиторією в Інтернеті). Цей метод включає аналіз конкуруючих сайтів, формування ключових слів тощо;

- Контекстна реклама – один із найпопулярніших видів Інтернет-реклами: рекламні оголошення в браузері з'являються відповідно до запитів, які користувач вводив у пошукових системах. Ця реклама менш нав'язлива, тому зазвичай вона сприймається більш лояльно;

- SMM – просування в соціальних мережах (зокрема, на Facebook та Instagram).

Розвиток нових продуктів для корпорації «Рошен» може включати в себе наступні напрямки:

1. Інноваційні смаки та рецептури: Розробка унікальних смаків та рецептур кондитерських виробів, які відповідають сучасним тенденціям та побажанням споживачів.

2. Функціональні продукти: Створення продуктів, які не лише смачні, але й корисні для здоров'я, наприклад, продуктів з підвищеним вмістом вітамінів, мінералів або інших корисних компонентів.

3. Екологічно чисті продукти: Розробка продуктів, які виготовлені з екологічно чистих інгредієнтів, без використання шкідливих добавок та консервантів.

4. Асортиментні розширення: Розробка нових лінійок або видів продукції, які доповнюють існуючий асортимент і відповідають різним потребам споживачів.

5. Ексклюзивні продукти: Створення ексклюзивних продуктів, які будуть доступні лише в обмеженій кількості або обраній локації, що сприяє підвищенню їхньої цінності та попиту.

6. Співпраця зі шеф-кухарями та дизайнерами: Розробка продуктів у співпраці з відомими шеф-кухарями або дизайнерами, що надає продукції унікальний та естетичний характер.

7. Альтернативні продукти: Розробка продуктів для специфічних дієт, наприклад, без цукру, без глютену або веганських виробів, що розширює аудиторію споживачів.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

У таблиці 3.1 наведено результати оцінки впливу запропонованих заходів на ключові показники діяльності підприємства.

Впровадження запропонованих заходів для збільшення обсягів продажу печива враховуватиме ринкові тенденції: готовність споживачів купувати більше кондитерських виробів з довгим терміном зберігання для створення продуктових запасів, мобілізація громадськості навколо ідеї підтримки військових в умовах скорочення попиту на товари. Збільшення обсягів продажу буде досягатися за допомогою посилення інформаційного впливу на споживачів, використання сучасних маркетингових засобів комунікації та підвищення рівня лояльності до товарної марки. Ці заходи у поєднанні матимуть позитивний вплив на конкурентоспроможність підприємства, зокрема на ефективність виробництва.

Таблиця 3.1

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

Найменування показника	Значення показників		Темп приросту	
	фактичне	планове	+/-	%
Обсяг реалізації, т	41686	46137	4451	10,7
Обсяг реалізації, тис. грн.	979286	1051178	71892	7,34
Продуктивність праці, т	37,45	41,45	4	10,68
Продуктивність праці, тис. грн/особа	879,86	944,45	65	7,34
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	863265	913181	49916	5,78

Витратомісткість продукції, грн/грн	0,88	0,87	-0,01	-1,45
Фондовіддача, грн/грн	0,45	0,48	0,03	7,34
Фондомісткість, грн/грн	2,21	2,06	-0,15	-6,84
Валовий прибуток, тис. грн..	116021	137997	21976	18,94
Чистий прибуток, тис. грн	25779	28099	2320	9
Рентабельність виробництва, %	13,44	15,11	1,67	
Рентабельність продукції, %	2,99	3,08	0,09	
Рентабельність реалізації, %	2,63	2,67	0,04	
Рентабельність основних засобів, %	1,19	1,30	0,11	

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Результати, представлені у таблиці 3.1, показують, що впровадження оновленої стратегії розвитку (включаючи стратегію посилення позицій на ринку) ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» призведе до збільшення обсягу продажу на 4 451 тону або на 10,7%. Збільшення обсягу продажу у категорії «печиво» складе 19%, з яких 2% припадатимуть на продукцію, яку планується передавати як безоплатну допомогу для реалізації запланованої акції.

Це зростання обсягів продажу дозволить підприємству здобути додаткові 71 892 тис.грн (+7,34%) чистого доходу. Недоотримана економічна вигода складе 353 068 тис.грн (25%). Ця втрата компенсуватиметься підвищенням іміджу підприємства.

Впровадження запропонованого заходу не потребуватиме збільшення кількості працівників. Збільшення обсягів продажу спричинить збільшення продуктивності праці на 4 тонни (+10,68%) та на 65 тис.грн на особу (+7,34%). Цей результат свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Собівартість реалізованої продукції збільшиться на 49 916 тис.грн (+5,78%) через збільшення обсягів виробництва та реалізації. Проте, оскільки зростання собівартості буде менше, ніж зростання чистого доходу та обсягів

продажу, спостерігатиметься підвищення ефективності витратної політики. Це підтверджується показником витратомісткості: до впровадження запропонованих заходів кожна гривня, отримана від продажу продукції, містила 0,88 грн операційних витрат. Збільшення обсягів реалізації призводить до скорочення цього показника на 0,01 грн (-1,45%). Цей ефект досягається за рахунок оптимізації витрат на постійні складові.

Також зауважується підвищення ефективності використання основних засобів підприємства: динаміка показників фондівіддачі та фондомісткості підтверджує, що завдяки впровадженню запропонованих заходів відбувається зниження витрат на основні засоби в структурі чистого доходу та збільшення грошового потоку, який генерується за допомогою основних засобів. Кожна інвестована в основні засоби гривня створюватиме 0,48 грн чистого доходу, що є зростанням на 0,03 грн або 7,34%. Аналіз показує, що підприємство має значний виробничий потенціал, який досі не був повністю використаний.

Впровадження запропонованих заходів призведе до збільшення валового прибутку (ефект від виробничої діяльності) на 21 976 тис.грн (+18,94%) та чистого прибутку (загальний організаційний ефект) на 2 320 тис.грн (+9%).

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

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

Після реалізації подібних акцій, підприємство прогнозує додатковий обсяг продукції у розмірі 17%, що складає 26,924 тонн. Планова виручка становитиме 494 784 тис.грн. Для розрахунку нових витрат (ТСп), пов'язаних із збільшенням виробництва, сукупні витрати розділені на умовно-постійні та змінні. Обсяг виробництва збільшено на 2%, яка безоплатно передається на потреби військових, що призводить до загальних витрат у розмірі 422 706 тис.грн.

$$\text{ТСп} = 115809 + 78,9 + 136,8 + (26924 + 538) \times 11,167 = 422\,706 \text{ тис.грн}$$

Загалом, з урахуванням розрахованих показників можна зробити висновок, що впровадження запропонованих заходів є доцільним, оскільки вони не тільки приносять економічний ефект, але й суттєво підвищують імідж підприємства і зміцнюють його репутаційний капітал, підвищуючи конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано управлінські рішення щодо поліпшення управління конкурентоспроможністю ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен". Враховуючи результати аналізу, пропонується впровадження комплексної стратегії розвитку, опираючись на сучасні тенденції у галузі. Зазначено, що не зважаючи на воєнний стан, експорт кондитерської продукції, зокрема до США, зріс на 34,2% у вересні 2022 р. Виробники враховують ризики, трансформуючи їх у можливості через технічне переозброєння та ребрендинг, підтримуючи владні та міжнародні програми.

Згідно з аналізом витрат на продукти харчування, які становлять 58% бюджету громадян, враховано зміну структури споживання та фінансові обмеження населення. Пропонується стратегічна акція "Печиво для ЗСУ", спрямована на привертання нових споживачів та підвищення лояльності існуючих через гуртування навколо національної ідеї. Ця ініціатива передбачає пожертвування 2% від купівлі продуктів на потреби військових.

Отже, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має значний потенціал для покращення своєї продуктивності та конкурентоспроможності на ринку. Шляхом оптимізації виробничих процесів, впровадження інноваційних технологій, розробки нових продуктів та активної маркетингової діяльності, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» може забезпечити стабільний розвиток і збільшення своєї популярності серед споживачів. Крім того, залучення інвестицій, розвиток програм корпоративної соціальної відповідальності та співпраця зі спеціалістами в різних галузях можуть сприяти вирішенню важливих завдань і досягненню стратегічних цілей ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

ВИСНОВКИ

Економічна ефективність – результат фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання, який покриває усі витрати на її здійснення та містить чистий прибуток, що залишається для розвитку бізнесу. Відповідно, економічна ефективність підприємства визначається основними факторами: 1) запровадження максимально досяжних економічних цілей, орієнтованих на весь потенціал підприємства; 2) виявлення змін, необхідних для повного розкриття потенціалу підприємства; 3) проведення необхідних змін, досягнення поставлених стратегічних цілей. Відзначимо, що усі фактори є взаємопов'язаними, адже повинні ставитися саме досяжні цілі.

В умовах зростаючої конкуренції, змінюючихся ринкових умов та технологічних інновацій, система управління процесом забезпечення ефективності підприємства стає критично важливою для досягнення успіху та стійкості на ринку.

Система управління ефективністю господарської діяльності підприємства включає в себе такі основні складові: стратегічне управління - визначення мети і стратегії розвитку підприємства; операційне управління - керування поточними операціями і процесами на підприємстві; управління ресурсами - оптимізація використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів; моніторинг та аналіз результатів - вимірювання та оцінка досягнутої ефективності та корекція стратегії на основі отриманих даних. Оцінка ефективності може базуватися на традиційних показниках, таких як прибуток і рентабельність, але також розглядається можливість використання нових концепцій, таких як система збалансованих показників, концепція вартості бізнесу і концепція грошових потоків.

В роботі нами було проаналізовано ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що спеціалізується на виробництві кондитерської продукції, такої як карамель, драже, шоколад та борошняні вироби. Провівши аналіз компанії, можна стверджувати, що проблемними пунктами

для підприємства є висока собівартість продукції та недостатнє дослідження внутрішнього ринку, що може ускладнити завоювання нових клієнтів. Однак компанія має достатньо фінансових ресурсів, щоб покращити своє становище. Стан підприємства неоднозначний, але воно має стійке джерело формування майна власним капіталом. Ліквідність висока, що свідчить про здатність виконати короткострокові зобов'язання. За останні роки компанія покращила управління фінансовими ресурсами та показники ділової активності. Однак у 2022 році виявлений ризик зменшення фінансової стійкості через залежність від позик та нестабільний оборотний капітал. Рекомендації включають вдосконалення операційної діяльності для підвищення стійкості та зменшення залежності від зовнішніх ресурсів.

Резерви підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» включають в себе: вдосконалення технологічних процесів, зменшення витрат сировини та енергії, підвищення продуктивності праці, розвиток інноваційних маркетингових стратегій, залучення нових клієнтів, підвищення лояльності споживачів, впровадження нових продуктів або удосконалення існуючих, що задовольняють змінні потреби ринку, оптимізація ланцюжка постачання, зменшення транспортних та складських витрат, покращення управління запасами, впровадження новітніх технологій та обладнання для підвищення якості продукції та зниження витрат на виробництво, привертання інвесторів для розвитку та модернізації виробництва, запровадження сучасних методів управління та систем автоматизації бізнес-процесів, розвиток програм корпоративної соціальної відповідальності, що сприяють підвищенню репутації компанії та сприяють взаємовідносинам з громадськістю.

Розвиток нових продуктів для корпорації «Рошен» може включати в себе наступні напрямки: розробка унікальних смаків та рецептур кондитерських виробів, які відповідають сучасним тенденціям та побажанням споживачів, створення продуктів, які не лише смачні, але й корисні для здоров'я, наприклад, продуктів з підвищеним вмістом вітамінів,

мінералів або інших корисних компонентів, розробка продуктів, які виготовлені з екологічно чистих інгредієнтів, без використання шкідливих добавок та консервантів, розробка нових лінійок або видів продукції, які доповнюють існуючий асортимент і відповідають різним потребам споживачів, створення ексклюзивних продуктів, які будуть доступні лише в обмеженій кількості або обраній локації, що сприяє підвищенню їхньої цінності та попиту, розробка продуктів у співпраці з відомими шеф-кухарями або дизайнерами, що надає продукції унікальний та естетичний характер, розробка продуктів для специфічних дієт, наприклад, без цукру, без глютену або веганських виробів, що розширює аудиторію споживачів.

Таким чином, варто зазначити, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має значний потенціал для покращення своєї продуктивності та конкурентоспроможності на ринку. Шляхом оптимізації виробничих процесів, впровадження інноваційних технологій, розробки нових продуктів та активної маркетингової діяльності, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» може забезпечити стабільний розвиток і збільшення своєї популярності серед споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бардась А.В. Менеджмент : навчальний посібник / А.В. Бардась, М.В. Бойченко, А.В. Дудник. – Дніпро : НГУ, 2012. – 381 с.
2. Бердар М.М. Фінанси підприємств / М.М. Бердар – Київ : Центр учбової літератури, 2010. – 352 с.
3. Богуславський Є.І. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств / Є.І. Богуславський, А.О. Черниченко. Харків : ХНЕУ. Ефективна економіка. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2424>
4. Борисюк І.О. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах / І.О. Борисюк – Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського, 2012. № 33. : URL: http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2012_1/Eryomenko_112.html
5. Балахонова О. В. Побудова бізнес-структури промислового підприємства на інноваційній основі / О. В. Балахонова // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020. Т. 19. №2. С. 115-127.
6. Бас С. С. Управління міжнародними операціями підприємства і напрями їх оптимізації. Економіка та управління підприємствами. Випуск 17. 2018. С. 105-110.
7. Беднарчук, М. С., Полікарпов І. С. Біржові товари : підручник : затв. МОН України. 2-ге вид., стереотипне. Львів : «Магнолія-2006». 2018. 348 с.
8. Білорус О. Г., Зернецька О. В., Вергун В. А., Гаврилюк О. В., Мацейко Ю. М. Глобальна корпоративна система : монографія. Київ : Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана, 2011. 408 с.
9. Богацька Н. М. Прибуток підприємства: його роль, формування та резерви збільшення в умовах ринкової економіки // Ефективна економіка. 2019. № 9. С. 5-8.
10. Богашко О. Л. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств в умовах глобалізації міжнародної економіки. Актуальні питання економічних наук:

збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції (м.Запоріжжя, 12-13 червня 2015 року) / Східноукраїнський інститут економіки та управління : у двох частинах. Запоріжжя : ГО «СІЕУ». 2015. Ч. 2. С. 126-128.

11. Богашко О. Л. Інновації як фактор конкурентоспроможності економіки держави в умовах світової глобалізації. Трансформація податкової та обліково-аналітичної систем в контексті сучасних кризових явищ : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці (Україна, 20 травня 2021 р.). Чернівці : Технодрук. 2021. С. 335-338.

12. Васильков В.Г. Організація операційної діяльності підприємства : підручник / В.Г. Васильков, Н.В. Василькова – Київ : КНЕУ, 2015. – 502 с.

13. Вігуржинська С.Ю. Економіка підприємства. 2 частина / С.Ю. Вігуржинська – Одеса : ОДАХ, 2008. 76 с.

14. Горлачук В.В. Економіка підприємства : навчальний посібник / В.В. Горлачук, І.Г. Яненко – Миколаїв : Видавництво ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.

15. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навчальний посібник 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури. 2010. 382 с.

16. Гелевачук З.Й. Концепція формування маркетингової стратегії розвитку підприємства. Вісник Миколаївського національного університету імені В.О.Сухомлинського. 2014. №2. С.444-449.

17. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз: Навчальний посібник.К.: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.

18. Джурук Н.І. Конкурентоспроможність українських кондитерських підприємств на західноєвропейському ринку. Економіка і держава. №7. 2020. С. 171-176. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/7_2020/30.pdf.

19. Єрмак С. О. Інноваційні аспекти розвитку ринку кондитерських виробів України. Бізнес Інформ. 2016. № 11. С. 398-403. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-11_0-pages-398_403.pdf

20. Економіка підприємства / Бойчик І.М. та ін. Київ : «Каравела», 2007. 289 с.
21. Економічні методи управління. URL: https://studme.com.ua/1755072812681/menedzhment/ekonomicheskie_metody_upravleniya.htm (дата звернення: 25.11.2023)
22. Інформація Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. Про досліджуване <https://smida.gov.ua/db/participant/00382125> (дата звернення: 25.11.2023)
23. Інформатор про зменшення обсягів продукції досліджуваного підприємства. URL: <https://informer.news/arhiv2016/?p=177285> (дата звернення: 25.11.2023)
24. Капінос Г.І. Операційний менеджмент : навчальний посібник / Г.І. Капінос – Київ : ЦУЛ, 2013. – 352 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/323operatsyniy-menedjment-kapnos-g-.html>
25. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт фондівдачі. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikhpokaznikiv/345-pokaznik-fondoviddachi> (дата звернення: 25.11.2023)
26. Коефіцієнт рентабельності активів. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/337-pokaznikrentabelnosti-aktiviv-pokaznik-rentabelnosti-pasiviv> (дата звернення: 25.11.2023)
27. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/338-pokaznikrentabelnosti-vlasnogo-kapitalu> (дата звернення: 25.11.2023)
28. Кондитерська корпорація «Рошен». URL: <https://www.roshen.com/?ntvduo=true> (дата звернення: 25.11.2023)
29. Коновалова О.В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки / О.В. Коновалова, Т. Андрущакевич – Кривий Ріг : Криворізький економічний інститут ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима

Гетьмана».

URL:

http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm

30. Корінько М.Д. Диверсифікація як стратегія розвитку / М.Д. Корінько – Актуальні проблеми економіки. 2009. № 5. С. 12–17.

31. Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. №.17. 2017. С.332-336.

32. Круш П.В. Економіка підприємства. П.В. Круш, В.І. Подвігіна, Б.М. Сердюк – Київ : Ельга-Н, КНТ, 2007. 780 с.

33. Костенюк Ю.Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. Статистика України. 2019. №4(87). С. 21-27 URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/4560>

34. Любенко Н.М. Фінанси підприємств / Н.М. Любенко – Київ : Центр учбової літератури, 2009. 264 с.

35. Левків Г.Я. Маркетинговий менеджмент. Підручник Львів : Сполом. 2010. 228 с.

36. Сучасні тенденції розвитку стратегічного маркетингу. URL: http://dere.com.ua/library/reshta/strateg_marketing.html (дата звернення: 25.11.2023)

37. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств : Закон України 28.07.2006 р. № n0005626-06 / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0005626-06> (дата звернення: 25.11.2023)

38. Макаровська Т.П. Економіка підприємства / Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар – Київ : МАУП, 2006. – 357 с.

39. Методи менеджменту. URL: pidruchniki.com/75157/menedzhment/metodi_menedzhmentu (дата звернення: 25.11.2023)

40. Методи менеджменту. URL: https://studme.com.ua/1368052612680/menedzhment/metody_menedzhmenta.htm (дата звернення: 25.11.2023)

41. НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» від 07.02.2013.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення 20.04.2022)
42. Ніпіаліді О. Ю. Фінанси підприємств / О.Ю. Ніпіаліді, Н.І. Карпишин – Тернопіль : ТНЕУ, 2009. 232 с.
43. Погорелов Ю. С., Козаченко Г. В. Інструментарій сталого розвитку підприємства в умовах кризи // Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 285–293.
44. Прийняття управлінських рішень : навч. посібник : рек. МОН України для студ. ВНЗ / Ю. Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко [та ін.] ; за ред. док. економ. наук, професора засл. діяча науки і техніки України Ю. Є. Петруні. Київ : Центр учбової літератури. 2018. 213 с.
45. Прокопенко Т. О., Ладанюк А. П. Інформаційні технології управління організаційно-технологічними системами: монографія. Черкаси: Вертикаль, 2015. 223 с.
46. Показники ефективності використання основних фондів. URL: https://pidruchniki.com/10310208/ekonomika/pokazniki_efektivnosti_vikoristannya_a_os_povnih_fondiv (дата звернення: 25.11.2023)
47. Показники рентабельності підприємства. URL: <https://finadmin.com/ua/fnansovij-analz/43-pokazniki-rentabelnost-pdprimstva.html> (дата звернення: 25.11.2023)
48. Річна фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022 рік. – Електронний ресурс URL: http://kcf.roshen.com/uploads/DDDNDDDND_DDNNDNNN_ND_DDDDNNNN_DNDDDDNDDDD_DDNDDDDDD_DNDDDDDD_DD_2018_NND_3.pdf
49. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Навчальний посібник. - Тернопіль, Економічна думка. 2020. 553 с.
50. Сіменко І.В. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. – Київ, 2016. 384 с.
51. Соколова Ю.О. Конструювання емоцій як маркетингова технологія ефективного управління брендом. Бренд-менеджмент : маркетингові технології [Електронне видання] : Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф.

- (Київ, 11 березня 2021 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. С.245-247.
52. Стельмахук А.М. Стратегія управління підприємством, Навчальний Посібник. – Тернопіль, ТАНГ, 2020. 352 с.
53. Система управління витратами на підприємстві Режим доступу URL: https://vuzlit.ru/798626/sistema_upravlinnya_vitratami_pidpriyemstvi (дата звернення: 25.11.2023)
54. Соціально-психологічні методи управлінського впливу. URL: https://pidruchniki.com/12991010/turizm/sotsialnopsihologichni_metodi_upravlinskogo_vplivu (дата звернення: 25.11.2023)
55. Семенюк С. Маркетингове планування діяльності підприємств. Галицький економічний вісник. 2010. № 1(26). С. 84–92.
56. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. Житомир: ЖДТУ, 2016. №2(52). С. 287– 291.
57. Функції та методи менеджменту. URL:<https://studfiles.net/preview/3364059/> (дата звернення: 25.11.2023)
58. Цогла О.О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств. Актуальні проблеми економіки, 2011. №7. С.147-151.
59. Цогла О.О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності. Актуальні проблеми економіки, 2010. №4. С. 109-115.
60. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. №9. 2020.
61. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. Вінницького національного аграрного університету. Випуск 20. № 3. 2018. С. 175-176.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2022

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	0	0	0
первісна вартість	1001	0	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0	0
	1005	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції				
Основні засоби:	1010	576366	701294	0
первісна вартість	1011	901998	1044508	0
знос	1012	325632	343214	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
	1030			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		11	10	0
інші фінансові інвестиції	1035	10	10	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Г удвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
	1065	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах				
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	576387	701314	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	8856	8029	0
Виробничі запаси	1101	0	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0

Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
	1125	71252	51544	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги				
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	0	0	0
за виданими авансами				
з бюджетом	1135	0	2951	0
	1136	0	0	0
у тому числі з податку на прибуток				
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2388	23330	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	130	6723	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	4	24	0
Усього за розділом II	1195	82630	92601	0
	1200	0	0	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	659017	793915	0

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
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	4455	4651	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	354887	357458	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	535175	537942	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
	1500	36932	33656	0
Відстрочені податкові зобов'язання				
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	170318	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	
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
	1531	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)				
	1532	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)				
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної 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	36932	203974	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	
	1610	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	67990	25983	0
за розрахунками з бюджетом	1620	3859	3410	0
	1621	0	0	0
за у тому числі з податку на прибуток				
за розрахунками зі страхування	1625	1879	2328	0
за розрахунками з оплати праці	1630	6923	8611	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	4672	7253	0

Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1587	4414	0
Усього за розділом III	1695	86910	51999	0
ГУ. 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	659017	793915	0

Додаток Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік

І. 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 перестраховування	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
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	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)

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	2455	0	0

сукупним доходом			
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2768	3919

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	83316	92858
Витрати на оплату праці	2505	125796	105721
Відрахування на соціальні заходи	2510	27024	22627
Амортизація	2515	25330	40861
Інші операційні витрати	2520	34776	20116
Разом	2550	296242	282183