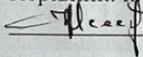


Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»)

Виконав: студент 4 курсу, групи ЕК-216
спеціальності 051 «Економіка»
(шифр і назва спеціальності)

 Крот Д.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник: к.т.н., доц. кафедри ММЕ
 Несен Л.М.
(прізвище та ініціали)
« 6 » серпня 2025 р.

Рецензент: к.е.н., доц. кафедри ФІМ
 Ткачук Л.М.
(прізвище та ініціали)
« 9 » серпня 2025 р.

Допущено до захисту
Зав. кафедри  Карачина Н.П.
« 11 » серпня 2025 р.

Вінниця ВНТУ – 2025 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань – 05 Соціальні та поведінки науки
Спеціальність – 051 – «Економіка»
Освітньо-професійна програма – Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., професор Карачина Н.П.

«24» березня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Крот Дарії Олександрівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Формування стратегії розвитку підприємства (на прикладі приватного акціонерного товариства «Вінницька кондитерська фабрика»)

Керівник роботи Несен Л.М., к.т.н., доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року №97.

2. Строк подання студентом роботи: 5 червня 2025 р.

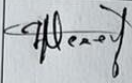
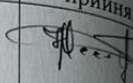
3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2023-2024 роки (додаток Б).

4. Зміст текстової частини: теоретико-методичні основи формування стратегії розвитку підприємства; аналізування стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»; удосконалення стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: характеристика понять «стратегія», «стратегія розвитку підприємства» та «стратегічний розвиток підприємства»; підходи до формування стратегії розвитку підприємства; класифікація стратегій розвитку підприємства; перелік показників, які характеризують рівень розвитку підприємства; шкала обґрунтування стратегії розвитку підприємства; абсолютні та відносні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»; оцінювання зовнішніх можливостей та загроз підприємства; визначення сильних і слабких сторін ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»; оцінювання показників, які характеризують рівень розвитку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»; порівняльна таблиця способів євроінтеграції для підприємства; план заходів удосконалення стратегії розвитку підприємства. Рисунки: етапи формування стратегії розвитку на підприємстві; матриця

вибору стратегії розвитку підприємств з урахуванням стадії його життєвого циклу та динаміки ринкової вартості; організаційна структура підприємства; матриця SWOT-аналізу підприємства; інтегральний показник розвитку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Несен Л.М., к.т.н., доцент кафедри ММЕ		

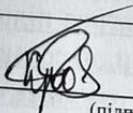
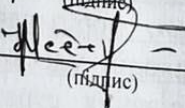
7. Дата видачі завдання «24» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР).	березень	
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР. (1-й розділ БКР)	березень- квітень	
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР. (2-й розділ БКР)	травень	
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР. (3-й розділ БКР)	травень- червень	
5	Нормоконтроль БКР. Попередній захист БКР.	1-а декада червня	
6	Рецензування БКР	2-а декада червня	
7	Захист БКР	2,3-я декада червня (за графіком)	

Студент

Керівник роботи


(підпис)

(підпис)

Крот Д.О.

Несен Л.М.

Бакалаврська к
на яких є 12 рис
54 найменування.

Метою работ
прикладних засад
підвищити ефект
положення на рин

В бакалаврсь
засади формуван
стратегії розвитк
допомогою матр
підприємства, а
підприємства.

Ключові с
стратегічний ро

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається з 98 сторінок формату А4, на яких є 12 рисунків, 20 таблиць, список використаних джерел містить 54 найменування.

Метою роботи є розкриття теоретико-методичних та обґрунтування прикладних засад формування стратегії розвитку підприємства, що дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства та покращити його положення на ринку.

В бакалаврській кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку підприємства, здійснено оцінювання стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за допомогою матриці SWOT-аналізу та інтегрального показника розвитку підприємства, а також розроблено напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства.

Ключові слова: стратегія розвитку, стратегія, розвиток, ефективність, стратегічний розвиток підприємства.

ABSTRACT

The bachelor's qualification work consists of 98 A4 pages, which have 12 figures, 20 tables, a list of sources used contains 54 titles.

The purpose of the work is to reveal the theoretical and methodological and substantiate the applied principles of forming an enterprise development strategy, which will allow to increase the efficiency of the enterprise's functioning and improve its position in the market.

The bachelor's qualification work substantiates the theoretical and methodological principles of forming an enterprise development strategy, evaluates the development strategy of the enterprise of PrJSC "Vinnytsia Confectionery Factory" using the SWOT analysis matrix and the integral indicator of enterprise development, and also develops directions for improving the enterprise development strategy.

Keywords: development strategy, strategy, development, strategic development of the enterprise, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність та класифікація стратегій розвитку підприємства	7
1.2 Процес формування стратегії розвитку підприємства	14
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегій розвитку підприємства	20
2 АНАЛІЗУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»	36
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»	36
2.2 Аналізування фінансово-економічних показників діяльності підприємства	41
2.3 Оцінювання стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»	50
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»	60
3.1 Диверсифікація стратегічного розвитку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»	60
3.2 Формування стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»	63
3.3 Економічне обґрунтування ефективності та прогнозування запропонованих заходів	81
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93

ДОДАТКИ	99
ДОДАТОК А (обов'язковий). Протокол перевірки бакалаврської кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	100
ДОДАТОК Б (обов'язковий). Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2023-2024 роки	101
ДОДАТОК В (обов'язковий). Ілюстративна частина	110

ВСТУП

Актуальність теми. Умови функціонування та виживання вітчизняних підприємств в теперішніх реаліях дуже складні, бо стан в якому перебуває країна не дає можливості ефективно спланувати діяльність на підприємствах. Дуже багато підприємств знизили кількість продукції, що випускається, а більшість взагалі припинили своє існування на ринку. Саме ефективне формування стратегічного розвитку допоможе адаптуватися підприємствам до реалій в яких вони зараз опинилися та знайти нові можливості для їх розвитку. Воно також важливе для забезпечення сталого управління ресурсами, що включають фінанси, людські ресурси та матеріальні активи. Формування стратегічного розвитку допомагає підприємствам зберігати свою конкурентну перевагу, ідентифікувати нові ринкові можливості та ефективно використовувати свої ресурси.

Проблеми формування стратегій розвитку підприємства досліджувались низкою науковців, серед яких доцільно виділити таких авторів, як Клименко С.М., Погорелов Ю.С., Брінь П.В., Голтвянська Ю.В., Гудзь О.І., Писаренко С.В., Сень О.В., Бурик В.В., Бланк О.І., Семенча І.Є., Гордієнко С.О., Олійник Л.В., Кузнєцова А.П., Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. та ін. У своїх наукових працях вони обґрунтовують конкурентні стратегії фірм, визначають методи, інструменти й механізми, за допомогою яких підприємства досягають стійкої позиції на ринку. Проте окремі питання, пов'язанні з розробленням стратегії розвитку підприємств в умовах економічної невизначеності зовнішнього середовища та підвищеної небезпеки, залишаються недостатньо дослідженими.

Мета і задачі дослідження. Метою роботи є розкриття теоретико-методичних та обґрунтування прикладних засад формування стратегії розвитку підприємства, що дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства та покращити його положення на ринку.

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких основних задач:

- здійснити термінологічний аналіз сутності понять «стратегія», «стратегія розвитку підприємства», «стратегічний розвиток підприємства»;
- розкрити класифікацію стратегій та визначити процес формування стратегії розвитку підприємства;
- розкрити існуючі методичні засади оцінювання стратегій розвитку підприємства;
- здійснити аналізування фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»;
- проаналізувати стратегію розвитку підприємства та визначити інтегральний показник розвитку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»;
- визначити пріоритетні напрямки удосконалення стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Об'єкт дослідження – процес формування стратегії розвитку підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади формування стратегії розвитку підприємства (на прикладі ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»).

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використовувались наступні методи: монографічний метод – для детального дослідження сутності стратегії розвитку; метод аналізу і синтезу – для вивчення процесу формування стратегії розвитку підприємства; статистичні методи – для дослідження впливу факторів на зміну чистого прибутку; порівняльний аналіз – для порівняння способів євроінтеграції для підприємства; системний підхід – для формування системи показників оцінювання стратегії розвитку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати дали змогу оцінити та запропонувати заходи щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», а саме заходи щодо реалізації стратегії диверсифікації – розробка нового продукту – енергетичних батончиків «Сяйво життя» та формуванні стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

Апробація результатів роботи. Основні положення дослідження доповідалися на конференції Вінницького національного технічного університету: *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2025)*.
URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/view/25604>

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та класифікація стратегій розвитку підприємства

Змінність економічного середовища існування бізнесу створює певні умови невизначеності. Із метою забезпечення стабілізації й посилення стійкості роботи та існування у вибраному сегменті кожен бізнес має виробити і обґрунтувати власну стратегію діяльності. Вибрана стратегія має бути створена за принципом оптимізації витрат, максимізації прибутків та ефективного використання наявних ресурсів, тобто давати максимально можливі віддачі від використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, регулювати роботу з асортиментом продуктів чи послуг. Оптимальна стратегія покликана не лише описувати план дій для регулювання роботи підприємства, фірми, організації, а й указувати на шляхи виходу з критичних ситуацій, адаптації під зміни ринку.

Аналіз наукових робіт дає змогу розглянути поняття стратегії з різних точок зору та проаналізувати наявні класифікаційні підходи. Розглядаючи та вивчаючи думки вчених щодо тлумачення поняття «стратегія», можемо зробити висновок, що не існує єдиного визначення, щоб повністю характеризувало термін «стратегії» та давало повноту розуміння її значення. Так, О.Г. Череп, Веремеєнко О.О. [1] та В.В. Македон [2] називають стратегією «головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, завдань і напрямів діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату». Тобто поняття «стратегії» ототожнюється з планом зі стратегічних цілей, який покликаний привести бізнес до поставленої цілі. С.М. Клименко називає стратегією «довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в

навколишньому середовищі, що приводить підприємство до визначених цілей» [3]. На думку автора, стратегія пов'язана з довгостроковим плануванням, глобальним напрямом руху бізнесу та його діяльності. Тобто із цих робіт можемо зробити висновок, що стратегія – рушійна сила; те, що має бути створено до початку діяльності і пов'язане з фундаментальними цілями діяльності та зародженням бізнесу. Якщо розглянути поняття «стратегія» з іншого боку, то Ю.С. Погорелов називає стратегію процесом; автор говорить, що «стратегія – безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості» [4]. Тобто він розкриває це поняття з погляду постійного процесу, який відбувається за заздалегідь створеним планом. У роботі В.М. Кобелева та Ю.В. Захарченко стратегія – «це постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективах» [5]. А. Томпсон і А. Стрікланд наполягають, що стратегія – це план підприємства, який починається з формування місії компанії, яка трансформується у цілі, котрі, своєю чергою, повинні підтримуватися завданнями, делегованими конкретним відповідальним особам [6]. Варто додати, що для забезпечення стабільності стратегія підприємства обов'язково повинна спиратися на конкурентну перевагу [7], тобто наш товар (послуга) повинен мати певні характеристики, які є кращими порівняно з конкурентами, при цьому такі конкурентні переваги повинні бути сформовані на базі принципів сталого розвитку [8]. Підсумовуючи, доцільно відзначити, що стратегія – це план діяльності компанії, який повинен включати як довгострокові, так короткострокові цілі компанії, який побудовано на базі конкурентної переваги та який включає певний перелік завдань, здійснення яких необхідне для досягнення поставлених цілей. Зазвичай поняття стратегії

варто пов'язувати ще й із ризиком, оскільки будь-яка стратегія зароджується на етапі планування бізнесу та її подальший розвиток потребує інвестицій, а будь-які грошові вкладення – це завжди ризик, який варто враховувати. Поняття ризику пов'язане з мінливістю економічного середовища, похибками у розрахунках під час планування, неправильного розподілення ресурсів, прорахунку ризиків.

Узагальнення існуючих точок зору [1–8] дає можливість зробити висновок, що стратегія розвитку підприємства – це комплекс управлінських рішень (система управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування перспектив розвитку підприємства.

Підсумуємо основні характеристики стратегії розвитку підприємства, що було виявлено у ході дослідження:

- 1) необхідність інвестиційної підтримки;
- 2) необхідність урахування ризиків;
- 3) спрямованість на досягнення результатів;
- 4) аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників;
- 5) здатність до гнучкості та адаптації до умов.

Розглядаючи вказані характеристики, вибудовується розуміння стратегії як того, що наявне протягом усього життєвого циклу діяльності бізнесу, при цьому, зважаючи за мінливість середовища існування, стратегія адаптується та видозмінюється. Тобто можемо зазначити, що в певні періоди діяльності за сприятливих до того умов одна стратегія змінює іншу з урахуванням необхідних змін. Відповідно, стратегію необхідно певним чином класифікувати залежно від певного параметру. Так, П.В. Брінь та Ю.В. Голтвянська пропонують розділяти стратегії за набором основних позицій і пріоритетами поставлених цілей [9]. Автори виділяють такі види стратегій:

- 1) Продуктово-ринкову (стосується технології виробництва продукту чи послуги, їх реалізації).

2) Стратегію управління набором галузей, що передбачає диверсифікацію діяльності.

3) Стратегію поглинання, що розглядає шлях виходу у нові галузі для масштабування.

4) Маркетингову, яка передбачає опис заходів щодо маркетингу діяльності.

5) Конкурентну стратегію, що описує шляхи побудови конкурентоспроможного бізнесу та закріплення позицій у галузі.

6) Стратегію нововведення, яка вказує на шляхи пошуку нових технічних можливостей та розроблення нового продукту, послуги, уведення в експлуатацію нових технологій.

О. І. Гудзь пропонує поділяти стратегії на активні та пасивні, залежно від часу її впровадження та швидкості реагування на зміни [10]. Автор говорить про активні як про такі, що супроводжують бізнес протягом усієї діяльності та сприяють активному впровадженню будь-яких новинок у галузі чи технологічних див, також вони відповідають за перманентний контроль і регулювання діяльності (збут, виробництво, сервіс тощо). Про пасивні стратегії у роботі йдеться як про такі, що мають знижений ризик, які концентруються та примноженні існуючої діяльності, її збереження; пасивні стратегії не спрямовані на швидке реагування й адаптацію під зміни ринку, за такими зазвичай працюють упевнено, оскільки пасивні стратегії передбачають вибір тих шляхів діяльності, які вже добре проявили себе у конкурентів. С.В. Писаренко розглядає лише класифікації стратегій зростання [11]. Автор поділяє їх на ті, що відносяться до групи концентрованого зростання (розвиток у вибраній галузі вибраного продукту), інтегрованого зростання (вертикальна та зворотна вертикальна інтеграція) та диверсифікованого зростання. На базі проведеного аналізу можемо об'єднати згадані думки і запропонувати класифікацію саме за періодом існування бізнесу. Так, ми маємо стратегії, що є фундаментальними чи базисними, тобто такі, що прописуються і

розраховуються до створення підприємства, фірми, організації та інвестування в них. Вони зазвичай дають правила діяльності глобального характеру на загальних підставах та допомагають на початку розвитку діяльності. Така стратегія обов'язково потребує корегування в період, коли будуть наявні реакція галузі на нового гравця, дані про лояльність споживачів та партнерів, фінансові обсяги, прибуток тощо. Наступна група стратегій – стратегії розвитку. Вони розробляються уже безпосередньо в команді, ураховують перші показники реальної діяльності, порівнюють із плановими, містять адаптовані правила роботи під реальну діяльність та потужність і включають чіткі прогнозування результатів майбутньої діяльності. Зазвичай ця група стратегій є однією з найскладніших, оскільки має вказувати на дії для розвитку діяльності, її масштабування, збільшення прибуткової частини. Слід відзначити, що для прискорення розвитку та зменшення обсягів необхідних інвестицій компанія може використовувати стратегію аутсорсингу [12]. Ще одна група стратегій – стратегії підтримки, це заключна група стратегій у циклі розвитку, що спрямована на утримання результатів від діяльності та підтримки заданого рівня. Зазвичай такі стратегії вибираються як проміжний варіант між проведенням змін, коли є необхідність зафіксувати рівень прибутку чи діяльності, або ж як постійні у тому разі, коли будь-яке масштабування не розглядається, як і вибір інших стратегій покращення і розвитку діяльності. І остання група стратегій – стратегії згасання або згортання діяльності. Вони застосовуються на етапі переходу до іншої діяльності, виведення частини діяльності з обороту, галузі або ж на етапі повного згортання діяльності. Для таких стратегій характерні збереження вартісного значення ресурсів, оптимізація процесу розірвання відносин із галуззю та можливі виходи. Роль таких стратегій надзвичайно важлива, оскільки від них залежать ефективність виведення ресурсів із діяльності та їх подальше розміщення, ефективність роботи з ними. Слід відзначити, що під час розроблення даних стратегій

можливе використання принципів реінжинірингу [13]. Детальніше групи стратегій розглянемо в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація стратегій розвитку підприємства

Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика
1	2	3
Фундаментальні (стратегії зародження бізнесу)	Маркетингова	передбачає довгостроковий план, спрямований на посилення конкурентних позицій
	Фінансова	фундаментальна стратегія, що спрямована на створення фінансової політики, визначення термінів фінансових цілей, аналіз та дослідження фінансового стану
	Операційна	спрямована на розподіл ресурсів, планування їх використання
	Корпоративна	стратегія, що охоплює у цілому усі напрями діяльності, узагальнює та систематизує їх, указує на напрям діяльності всього підприємства
Розвитку	Концентрації	передбачає зосередження ресурсів за певним напрямом, їх розподіл та координацію у ньому для максимального розвитку цього напрямку, досягнення бажаного кінцевого результату
	Інтеграції	передбачає об'єднання кількох напрямів діяльності чи партнерів для досягнення спільної цілі і збільшення кінцевих результатів діяльності
	Диверсифікації	розроблення та просування кількох не пов'язаних між собою видів продукції чи послуг, розширення спектру діяльності
Підтримки	Модифікації	передбачає планування розширення цільової аудиторії у наявних товарів та послуг. Стратегія передбачає розроблення заходів для збереження цінності продукції
	Підтримки виробничого	довгостроковий план підтримки конкурентоспроможного виробництва

	потенціалу	
Згасання	Ліквідації	систематизований план, що передбачає діяльність, спрямовану на припинення діяльності бізнесу та переорієнтування наявних ресурсів до іншої діяльності
	Відновлення	передбачає комплексну програму дій щодо виявлення та ліквідації «слабких місць» діяльності підприємства для відновлення після кризового періоду
	Відділення	стратегія, що спрямована на поступову ліквідацію не всього бізнесу, а його неприбуткової (збиткової) частини для підвищення ефективності використання ресурсів, їх обороту

Безумовно, в будь-якій сфері стратегічний розвиток підприємства є динамічним процесом, який обумовлений необхідністю рухатися до поставленої мети, незважаючи на вплив дисфункційних факторів оточуючого середовища. Необхідно відмітити, що співвідношення понять «стратегія розвитку» та «розвиток підприємства» доцільно охарактеризувати як процес змін стану підприємства, що спрямований на реалізацію його стратегії розвитку та забезпечує перехід до нового якісно-кількісного стану за рахунок утримання або створення конкурентних переваг з метою підвищення ринкової стійкості.

Хотілося б відзначити, що співвідношення понять «стратегія», «стратегія розвитку» та «стратегічний розвиток підприємства» можна представити у наступному вигляді (табл. 1.2).

Отже, стратегія розвитку підприємства – фундаментальний складник побудови та управління бізнесом. Від її правильного і вчасного вибору залежать ефективність діяльності всього бізнесу, його прибутковість та конкурентоспроможність.

Таблиця 1.2 – Сутнісні характеристики понять «стратегія», «стратегія розвитку підприємства» та «стратегічний розвиток підприємства»

Основні поняття	Характеристика
Стратегія	План, що передбачає визначення орієнтирів діяльності підприємства із врахуванням його потенційних можливостей та змін стану зовнішнього середовища
Стратегія розвитку підприємства	Сукупність управлінських інструментів, що використовуються для забезпечення розвитку підприємства в межах визначених стратегічних пріоритетів
Стратегічний розвиток підприємства	Процес змін стану підприємства, що забезпечує реалізацію стратегії розвитку

Джерело: [9–13].

Нині існує кілька стратегічних моделей поведінки, які вчені класифікують за різними параметрами, акцентуючи увагу на найважливішій, на їхню думку, характеристиці. У роботі висунуто пропозицію класифікації стратегій за часовим етапом розвитку підприємства та її цільовим застосуванням. Так, виокремлено стратегії, що відносяться до фундаментальних, стратегій розвитку, підтримки та згорання бізнесу.

1.2 Процес формування стратегії розвитку підприємства

Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробниками, збільшення впливу високотехнологічних компаній обумовили широке визнання стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством в умовах ринку, і на сьогоднішній день стратегія стає невід'ємною частиною управління бізнесом практично у всіх країнах з ринковою економікою [14]. На нашу думку, стратегія підприємства в умовах швидкісних змін зовнішнього середовища на сьогоднішній день розглядається як результат, а також як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають

пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, а також як засіб реалізації інтересів підприємства. В сучасних умовах єдиного підходу до формування стратегії не існує. У зв'язку з цим необхідно проаналізувати погляди вчених щодо формування стратегії [14–19].

Таблиця 1.3 – Основні підходи до формування стратегії розвитку підприємства

№з/п	Автор	Характеристика підходу
1	2	3
1	І.О. Бланк [14]	Виділяє вісім етапів розроблення: 1) визначення загального періоду формування стратегії; 2) дослідження факторів середовища; 3) оцінка сильних і слабких сторін діяльності організації; 4) комплексна оцінка стратегічної позиції організації; 5) формування стратегічних цілей діяльності; 6) розроблення цільових стратегічних нормативів діяльності; 7) прийняття основних стратегічних рішень; 8) оцінка розробленої стратегії, а також два етапи реалізації стратегії: забезпечення реалізації стратегії і організація контролю її реалізації.
2	Л.Є. Довгань [15]	Виділяє загальну ефективність організації: показники ефективності організації, оцінки результативності організації, аналіз зростання масштабів діяльності, оцінка підвищення вартості організації.
3	М.М. Лещенко [16]	Виділяє комплексну оцінку ефективності стратегії, що складається з оцінки конкурентоспроможності підприємства та оцінки ефективності стратегії.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
4	Н.Д. Падерін [17]	Передбачає такі етапи: 1) визначення головної цілі/місії стратегії підприємства; 2) аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; 3) оцінка конкурентоспроможності підприємства чи продукції; 4) розробка варіантів стратегії; 5) оцінка та вибір оптимального варіанта стратегії; 6) оформлення та затвердження стратегії як документа; 7) реалізація розробленої стратегії; 8) оцінка виконання стратегії/місії.
5	О.Ю. Масленніков [18]	Виділяє наступне: 1) визначення періоду реалізації стратегії; 2) визначення стратегічних цілей діяльності підприємства; 3) розробка фінансової політики; 4) уточнення цілей стратегії; 5) оцінка розробленої стратегії та її виконання.
6	Ж. Франшон, І. Романе [19]	Передбачають побудову матриці, яка ґрунтується на розрахунку трьох коефіцієнтів: результат господарської діяльності, результат діяльності, результат фінансово-господарської діяльності. Матриця стратегій дає змогу визначати поточне положення підприємства стосовно фінансового ризику, розглядати ситуацію в динаміці та прогнозувати зміни стратегії.

Розглядаючи табл. 1.3, можемо підсумувати, що спільні риси притаманні всім підходам: визначення місії (сфери діяльності), аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання цілей стратегії та їх досягнення, розробка й виконання стратегічного плану, проекту та програми. На практиці процес стратегічного управління не має таких відокремлених один від одного етапів. Тому в залежності від особливостей сфери, в якій функціонує

підприємство, та особливостей зовнішнього середовища необхідно обирати конкретний підхід формування стратегії.

Інформація опрацьованих наукових видань [14–19] дає змогу виділити декілька основних моментів щодо формування стратегії розвитку підприємства, які потребують опрацювання, а саме:

- уточнення потребують кількість та змістовне наповнення етапів формування стратегії розвитку;
- удосконалення потребує методика вибору стратегії розвитку підприємства на підставі використання кількісного аналізу.

Загалом у формуванні стратегії розвитку підприємства можна виділити два основні етапи:

- 1) етап розроблення (базовий);
- 2) апробаційний етап.

Обидва етапи за своєю значущістю не можуть бути рівноцінними. Більшу увагу варто зосередити саме на базовому етапі формування стратегії розвитку підприємства, оскільки ретельно обґрунтована стратегія розвитку значно може спрощувати процедуру її реалізації на підприємстві, а також не потребуватиме частого коригування. Водночас розроблена стратегія розвитку підприємства повинна бути досить гнучкою, щоб підприємство мало змогу вчасно пристосовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Етапи формування стратегії розвитку та їхнє змістовне наповнення наведено на рис. 1.1. Етап розроблення стратегії розвитку необхідно розпочинати зі встановлення мети, яка б мала підтримувати основну стратегічну позицію у діяльності підприємства. Залежно від масштабності стратегії основну мету можна розділити на декілька окремих цілей, які потрібно поступово досягнути у відповідні терміни. Значну увагу потрібно приділити аналізу зовнішнього середовища, використовуючи, зокрема, такі матричні підходи, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо. Такий аналіз дасть змогу підприємству оцінити власну конкурентну позицію за показниками частки ринку, якості продукції, ширини і глибини асортименту, цінової політики, рівнем контролю за каналами

розподілу продукції та постачання сировини, а також сформує потенційний рівень конкуренції, на який орієнтуватиметься підприємство [20; 21].

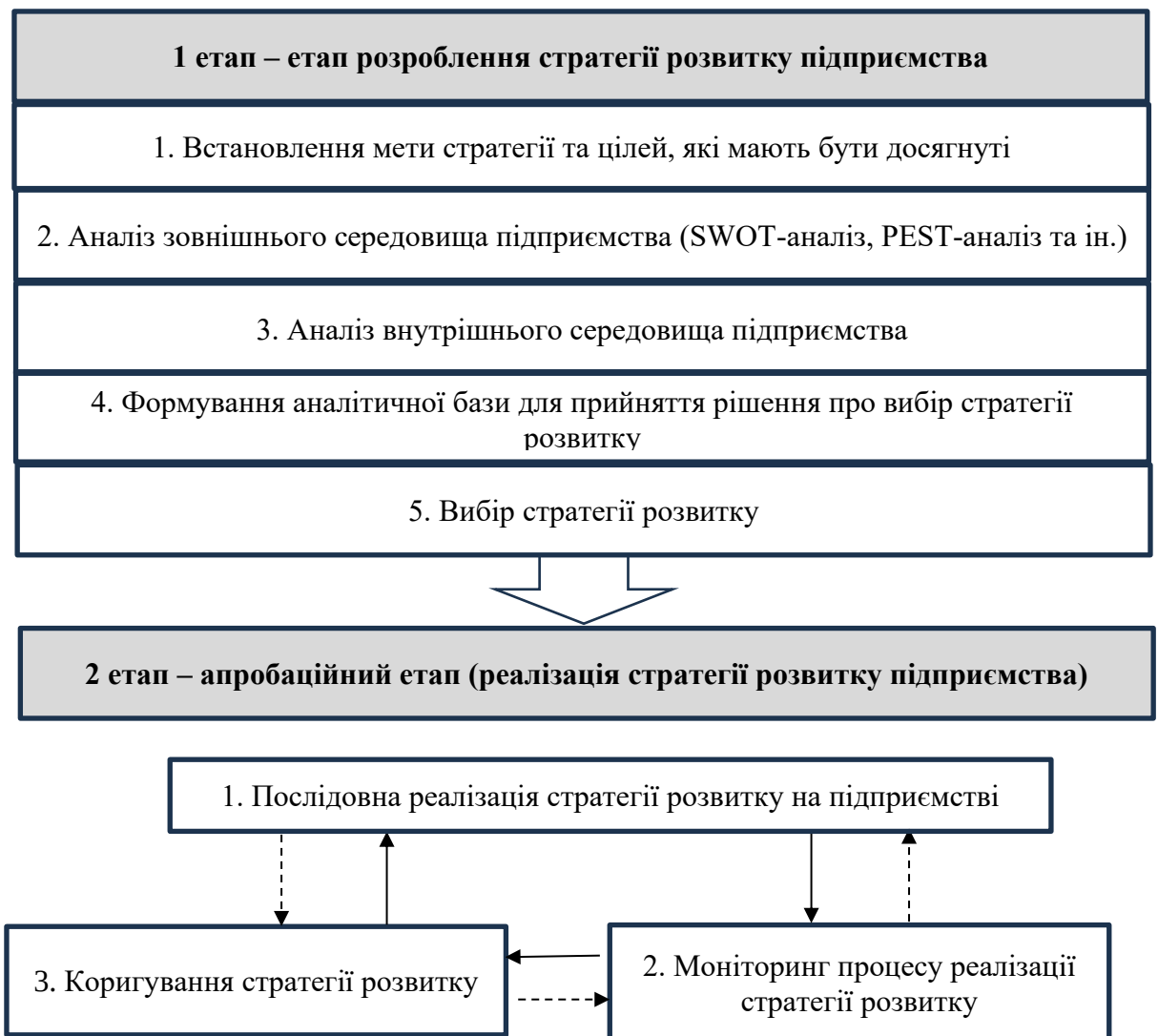


Рисунок 1.1 – Етапи формування стратегії розвитку на підприємстві
 стрілками відображено зв'язок між окремими елементами реалізації стратегії (суцільні стрілки – прямий зв'язок, пунктирні стрілки – зворотний зв'язок)

Аналіз внутрішнього середовища підприємства сприятиме виявленню резервів для збільшення потужностей, розширення видів діяльності, надання нових сервісних послуг тощо. Формування аналітичної бази для прийняття рішення про вибір стратегії розвитку передбачає кількісне оцінювання стратегії

розвитку підприємства на підставі розрахунку відповідних фінансово-економічних показників. Остаточний вибір однієї зі стратегій розвитку підприємства можна здійснювати на підставі розрахунку інтегрального показника, який дає змогу брати до уваги велику кількість факторів, як кількісних, так і якісних [22; 23].

Отже, на сьогоднішній день підприємство повинно мати обґрунтовану стратегію дій, а також бути готовим адаптуватися до можливої зміни умов зовнішнього середовища. Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень та загостренням конкурентної боротьби. Процеси у зовнішньому середовищі набувають ознак комплексності, взаємодоповнюваності та взаємопричинності. Ці явища обумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем якого повинна стати стратегія розвитку підприємства, яка має відповідати перетворенням в національній економіці, гармонізувати вплив і взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища. Враховуючи це, стратегія підприємства повинна сприяти розвитку його діяльності, формуванню резервів, ефективному використанню фінансових ресурсів та підвищенню потенціалу підприємства за умов коливань ринкової кон'юнктури [24–30].

Вищезазначене дозволяє стверджувати, що формування стратегії розвитку підприємства – це системний соціально-економічний процес, який дозволяє в рамках наявних ресурсів, на засадах стратегічного мислення та домінуючої логіки, не лише детально проаналізувати суть умов, в яких працює підприємство, але й створює умови щодо ідентифікації напрямків збалансованого розвитку підприємства в умовах мінливого інституційного середовища.

Таким чином, формування стратегії розвитку завжди закладає перспективи розвитку підприємства та визначає його позиціонування на ринку. Водночас така стратегія має бути гнучкою з метою внесення, у разі необхідності,

відповідних коректив, які підвищуватимуть та / або утримуватимуть ефективні результати діяльності підприємства.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегій розвитку підприємства

Основними атрибутами стратегії є її результативність, адекватність, надійність, здатність створити і підтримувати конкурентні переваги підприємства на ринку. На все це слід зважати на концептуальному та організаційному рівні дослідження. У межах концептуального рівня необхідно теоретично обґрунтувати модель розвитку підприємства, сформулювати механізм пристосування до змін зовнішнього середовища підприємства. Завданням організаційного рівня є відбір технологій та інструментарію для реалізації стратегії розвитку, уточнення завдань у розрізі функціональних підрозділів; аналіз результативності стратегії підприємства.

Оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємства – це один з етапів формування стратегії розвитку підприємства (див. рис. 1.1). Остаточний вибір стратегії розвитку підприємства доцільно здійснювати на підставі розрахунку інтегрального показника, який дає змогу систематизувати значну кількість факторів, як кількісних, так і якісних.

Загалом інтегральний показник відображатиме розвиток підприємства і може включати у себе такі групи показників, як [31]:

- 1) показники продукції;
- 2) показники фінансової стійкості;
- 3) показники виробничої стійкості;
- 4) техніко-технологічні показники;
- 5) показники рентабельності;
- 6) показники соціальної стійкості;
- 7) показники забезпечення інформацією.

Кожна із груп зазначених показників містить по декілька складників. Перелік цих складників, спосіб їхнього розрахунку та нормативні значення більш детально наведено у табл. 1.4.

Таким чином, інтегральний показник рівня розвитку підприємства можна представити у вигляді формули:

$$I_{pp} = \sum_{i=1}^n \Pi_i, \quad (1.1)$$

де I_{pp} – інтегральний показник розвитку підприємства, у частках одиниць;

Π_i – інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

n – кількість складників розвитку підприємства.

Інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства обчислюється за формулою:

$$\Pi_i = \sum_{j=1}^m \left(\frac{K_j}{E_j} \cdot B_j \right), \quad (1.2)$$

де K_j , E_j – розрахункове та еталонне значення відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

B_j – вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

m – кількість показників, які містить окремий складник розвитку підприємства.

Основою для обчислення розрахункових значень показників розвитку підприємства є фінансова звітність та статистичні дані. Еталонні значення цих показників відповідають нормативним показникам за галуззю або плановим показникам, які встановлюються безпосередньо на підприємстві і можуть суттєво відрізнятися від середньогалузевих. Вагомість відповідного

показника у межах окремого складника розвитку підприємства визначається експертним методом із присвоєнням вищих значень вагомості для більш важливих показників. Інтегральне значення показників окремих складників розвитку підприємства дає змогу виявити слабкі групи показників, на які потрібно першочергово звернути увагу.

Таблиця 1.4 – Перелік показників, які характеризують рівень розвитку підприємства

Назва показника	Сутність	Спосіб розрахунку	Нормативне значення
1	2	3	4
1. Показники продукції			
1.1. Якість продукції	Сукупність властивостей продукції, які зумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників якості продукції, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення
1.2. Частка експорту	Вивіз із митної території країни за кордон товарів і послуг без зобов'язання їхнього зворотного повернення.	Відношення обсягу продукції, яка експортується, до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг.	Збільшення
1.3. Коефіцієнт оновлення продукції	Являє собою частину вартості започаткованої у виробництві продукції у сукупних надходженнях від реалізації всієї виготовленої підприємством продукції на кінець звітного періоду.	Відношення кількості нової продукції, виготовленої у звітному році, до загальної кількості продукції за цей рік.	Збільшення
2. Показники фінансової стійкості			
2.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	Характеризує ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами і застосовується для оцінки здатності підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнти ліквідності характеризують платоспроможність підприємства не тільки на цей момент, але й у разі надзвичайних обставин.	Відношення суми оборотних активів до обсягу поточних зобов'язань.	Більше 1

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
2.2. Коефіцієнт фінансової незалежності (коефіцієнт автономії)	Характеризує частку власного капіталу у загальній вартості авансованого капіталу підприємства. Чим більша частка власного капіталу, тим більша можливість подолати несприятливі ситуації щодо фінансового забезпечення господарської діяльності.	Відношення власного капіталу до обсягу активів.	Більше 0,5
2.3. Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля)	Характеризує кількість залученого капіталу в розрахунку на 1 грн. власного капіталу. Зростання цього коефіцієнта свідчить про підвищення залежності від залучених джерел, втрату фінансової автономії.	Визначається як відношення залученого капіталу до суми власного.	Менше 1
3. Показники виробничої стійкості			
3.1. Частка оборотних активів у майні підприємства	Грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу.	Відношення суми оборотних активів до валюти балансу.	Більше 0,6; зростання
3.2. Частка запасів в оборотних активах	Значну частку оборотних активів на підприємствах становлять запаси. Запаси – це активи, які: зберігаються для продажу за умов звичайної господарської діяльності, або знаходяться в процесі виробництва для такого продажу, або призначені для споживання у виробничому процесі чи при наданні послуг.	Відношення суми запасів до обсягу оборотних активів.	До 0,5, зменшення
3.3. Матеріало-місткість	Показує, скільки матеріальних витрат необхідно зробити або фактично припадає на виробництво одиниці продукції.	Відношення суми матеріальних витрат до загального обсягу операційних витрат.	Зменшення

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
3.4. Фондовіддача	Показник, що відображає випуск продукції на 1 грн. основних фондів підприємства.	Відношення суми виручки до середньорічної вартості основних фондів.	Збільшення
4. Техніко-технологічні показники			
4.1. Коефіцієнт оновлення основних засобів	Характеризує частку нових, введених в експлуатацію у звітному періоді основних фондів у складі усіх основних фондів, наявних на кінець звітного періоду.	Відношення збільшення за звітний період первісної вартості основних засобів до первісної вартості основних засобів.	Збільшення
4.2. Коефіцієнт придатності основних засобів	Відображає частку основних засобів, придатну для експлуатації в процесі господарської діяльності.	Відношення залишкової вартості основних засобів до їхньої первісної вартості.	Збільшення
4.3. Коефіцієнт змінності	Характеризує продуктивність обладнання. Показує, як використовується парк наявного на підприємстві обладнання протягом доби.	Відношення загальної кількості відпрацьованих машино-змін всіма одиницями обладнання до кількості працюючих одиниць обладнання в максимально завантажену зміну.	Збільшення
5. Показники рентабельності			
5.1. Рентабельність продукції	Показує, скільки прибутку від реалізації продукції отримало підприємство в розрахунку на одну гривню здійснених витрат. Характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності.	Відношення операційного прибутку до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг.	Збільшення
5.2. Рентабельність власного капіталу	Характеризує ефективність вкладення коштів у це підприємство.	Відношення чистого прибутку до середньої величини власного капіталу.	Збільшення
5.3. Рентабельність активів	Характеризує ефективність використання активів підприємства.	Відношення чистого прибутку до середньої величини активів.	Збільшення

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
6. Показники соціальної стійкості			
6.1. Плинність кадрів	Це рух кадрів в організації, який зумовлений незадоволеністю працівників якими-небудь елементами виробничої ситуації або незадоволеністю власника (адміністрації) виробничою поведінкою працівника.	Відношення чисельності звільнених працівників із причин, не пов'язаних із виробництвом, до середньоспискової чисельності.	Зменшення
6.2. Продуктивність праці	Характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції.	Відношення виручки від реалізації товарів, робіт, послуг до середньоспискової чисельності працівників.	Збільшення
6.3. Коефіцієнт підвищення кваліфікації	Кваліфікація – це наявність підготовки, професійних знань, навичок та досвіду, які дають можливість особі належним чином проводити певні дії; рівень підготовленості, майстерності, ступінь готовності до виконання праці за визначеною спеціальністю чи посадою, що визначається розрядом, класом чи іншими атестаційними категоріями.	Відношення чисельності працівників, які підвищують свою кваліфікацію, до середньоспискової чисельності.	Збільшення
6.4. Достатність заробітної плати	Винагорода, обчислена зазвичай у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір зарплати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.	Відношення середньої заробітної плати підприємства до середньої заробітної плати у галузі.	Збільшення

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
7. Показники забезпечення інформацією			
7.1. Показник якості організації обміну інформацією на підприємстві	Відображає комплектування каналів інформації, впорядкованість інформаційних запитів, присутність схеми документообігу, формування кола споживачів відповідної інформації.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення
7.2. Показник якості формування єдиного простору інформації	Характеризує забезпечення ресурсами, відповідність інтересів споживачів і постачальників інформації, доступність інформації керівників всіх рівнів управління, рівень комп'ютеризації тощо.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення
7.3. Показник якості організації уніфікованого банку інформації підприємства	Показує якість зберігання і надання інформації, спрямованість на цілі та завдання підприємства, рівень безпеки, присутність картотеки для нагромадження та упорядкування інформації.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення

Джерело: згруповано на основі [31–42]

Позитивною вважається тенденція до збільшення значення інтегрального показника розвитку підприємства. За результатами розрахунку цього показника можна сформувати відповідну шкалу для обґрунтування стратегії розвитку підприємства (табл. 1.5).

Апробаційний етап передбачає безпосередньо реалізацію стратегії розвитку підприємства. Цей етап потребує постійного моніторингу за процесом реалізації стратегії з метою вчасного виявлення негативних чинників, які можуть бути перепорою для досягнення відповідних цілей і, як наслідок, зменшуватимуть прибутки підприємства. Саме тому

моніторинг стратегії повинен відбуватися паралельно із коригуванням стратегії та оперативним внесенням змін у процес реалізації базової стратегії розвитку. На цьому етапі необхідно поступово зіставляти між собою отримані результати із поставленими цілями та метою стратегії та адаптувати стратегію до тих умов, які складаються на ринку.

Таблиця 1.5 – Шкала обґрунтування стратегії розвитку підприємства

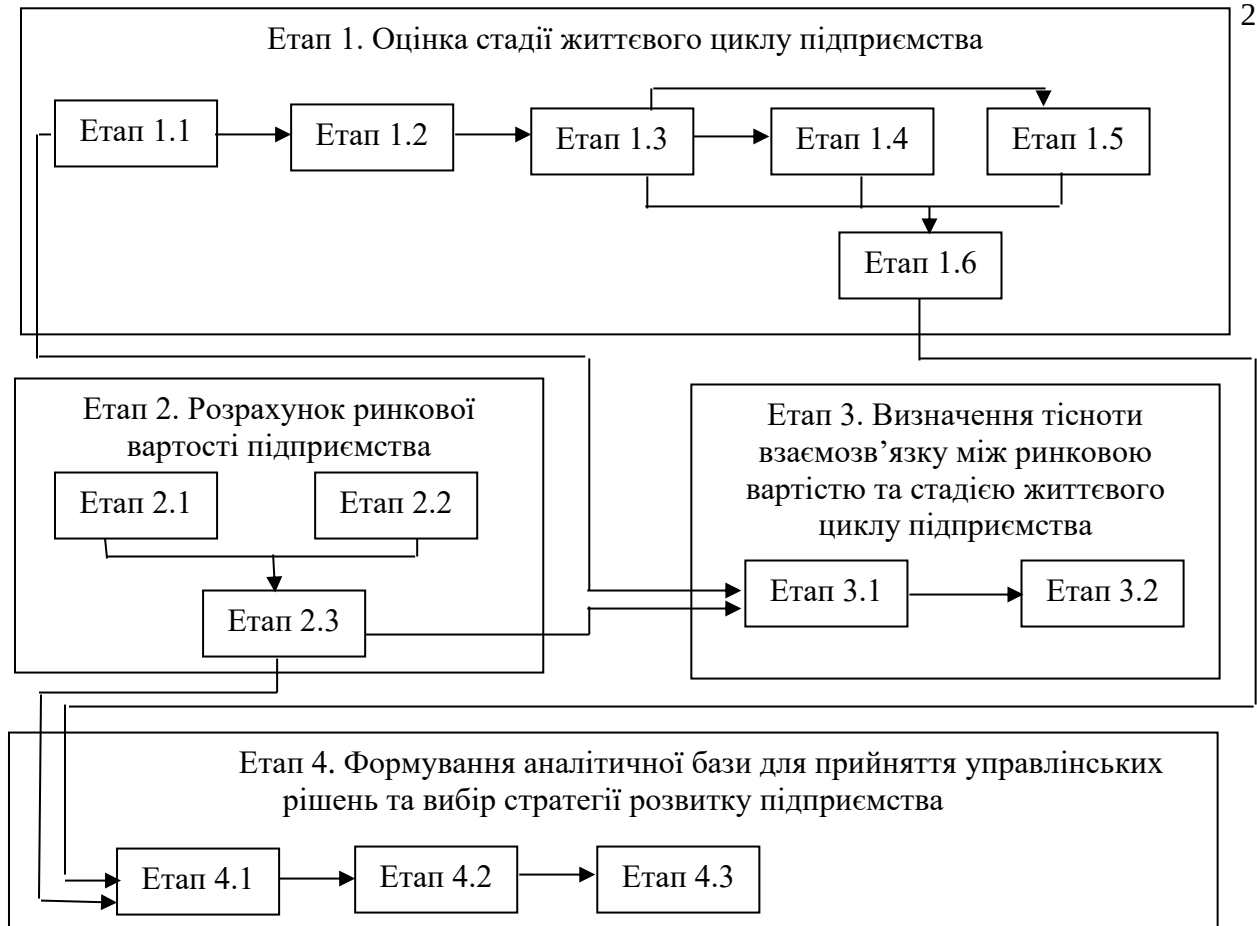
Межі значень інтегрального показника розвитку підприємства	Стратегія розвитку підприємства
1	2
0–0,4	Захисна стратегія
0,41–0,73	Пасивно-наступальна стратегія
0,74–0,86	Стратегія ринкової ніші
0,87–1	Активно-наступальна стратегія

Джерело: сформовано на основі [31; 33; 34; 36–42]

Окрім зазначених підходів до оцінювання стратегій розвитку підприємства, достатньо обґрунтованим є методичний підхід до вибору стратегії розвитку підприємства на базі аналізу взаємозв'язку стадії життєвого циклу підприємства та оцінки його ринкової вартості (рис. 1.2) [43].

Етап 1 має на меті визначення положення підприємства на кривій життєвого циклу. В межах даного завдання Хаустова В.Є., Хоменко О.І. [43] розробили методику оцінки стадії життєвого циклу, що базується на аналізі динаміки загального інтегрального показника діяльності підприємства (ЗІПДП) у часі.

Зазначимо, що визначення загальної стратегії розвитку на базі ЗІПДП передбачає окреслення основних напрямів руху підприємства у довгостроковій перспективі.



- Етап 1.1 – Розрахунок загального інтегрального показника діяльності підприємства (ЗІПДП);
 Етап 1.2 – Побудова кривої життєвого циклу підприємства (ЖЦП);
 Етап 1.3 – Знаходження рівняння апроксимації для кривої ЖЦП;
 Етап 1.4 – Визначення точки зміни стадії ЖЦП методом дослідження функції на екстремуми;
 Етап 1.5 – Визначення меж стадії стабільності методом знаходження довірчого інтервалу;
 Етап 1.6 – Визначення стадій ЖЦП на основі кривої ЖЦП, екстремумів функції та довірчого інтервалу;
 Етап 2.1 – Визначення ринкової вартості простих акцій підприємства (котирування на фондовій біржі);
 Етап 2.2 – Визначення кількості простих акцій підприємства в обігу;
 Етап 2.3 – Розрахунок ринкової вартості підприємства;
 Етап 3.1 – Побудова статистичних вибірок ЗІПДП та ринкової вартості за період, що аналізується;
 Етап 3.2 – Визначення тісноти взаємозв'язку ЖЦП та його ринкової вартості методом визначення коефіцієнта кореляції;
 Етап 4.1 – Побудова графіку ЖЦП та ринкової вартості;
 Етап 4.2 – Аналіз відповідності ринкової вартості підприємства стадії його життєвого циклу;
 Етап 4.3 – Вибір стратегії розвитку підприємства з урахуванням динаміки його ринкової вартості та стадії життєвого циклу

Рисунок 1.2 – Методичний підхід до вибору стратегії розвитку підприємства з урахуванням стадії його ЖЦ та динаміки ринкової вартості

Втілення ж конкретних дій та тактичних завдань передбачається через вибір та імплементацію функціональних стратегій. Вибір функціональної та оперативної стратегій підприємства залежить від обраної загальної стратегії, а також стану його окремих сфер діяльності (фінансової, виробничої, маркетингової та ін.).

Отже, при розрахунку ЗПДП згідно з розробленим підходом було застосовано системний підхід, що передбачає оцінку всіх підсистем підприємства.

В межах даного дослідження було доведено, що підприємство як система формується з таких підсистем: фінансової, виробничо-технічної, соціальної, адміністративно-управлінської та маркетингової. Кожній із зазначених підсистем відповідає окрема функціональна стратегія. Кожна із зазначених підсистем згідно з розробленим підходом оцінена за допомогою окремого інтегрального показника, розрахованого на основі обґрунтованого переліку показників, які шляхом застосування методу ентропії були згорнені до нього. Динаміка цих інтегральних показників та відповідність їх значень середньогалузевим є основою виявлення наявності та глибини проблем в тій чи іншій сфері діяльності підприємства, та, таким чином, й індикатором необхідності перегляду та підвищення ефективності відповідної функціональної стратегії.

Аналогічно ЗПДП був розрахований шляхом згортання інтегральних показників, що характеризують функціонування підсистем підприємства.

ЗПДП є основою моделі оцінки стадії життєвого циклу підприємства. Його було досліджено на залежність від часової складової шляхом побудови функціональної залежності $F(x) = y$ за допомогою методів апроксимації. У результаті було сформовано класичну криву життєвого циклу підприємств галузі чорної металургії України, що дозволило візуалізувати циклічність розвитку підприємства у часі.

Наступним кроком у межах 1 етапу є визначення меж стадій життєвого циклу підприємства за допомогою дослідження функцій ЖЦП на екстремуми.

Відповідно до застосованої методики точки зміни стадії життєвого циклу відповідають точкам екстремумів функції, якою описується життєвий цикл підприємства. Оцінку стадії стабільності здійснено шляхом розрахунку достовірного інтервалу, в межах якого похибка випадкової величини з обраною надійністю може вважатися несуттєвою, а отже коливання ЗПДП можуть бути прирівняні до статичного стану.

Етап 2 передбачає розрахунок ринкової вартості підприємства. На базі аналізу теоретичних засад оцінки ринкової вартості та враховуючі цілі дослідження було доведено, що підходами, які можуть бути застосовані в ньому, є доходний та ринковий. Якщо в межах дослідження розглядаються підприємства, акції яких котируються на біржі, доведено, що доцільним і найбільш обґрунтованим є використання ринкового підходу, а саме методу ринку капіталу. В межах цього методу ринкова вартість підприємства розраховується як його ринкова капіталізація.

Етап 3 має на меті визначення тісноти зв'язку між ринковою вартістю та стадіями життєвого циклу підприємства. Важливість визначення зазначеного зв'язку полягає у такому припущенні: у разі відповідності динаміки та тенденцій зміни ринкової вартості підприємства на ринку фазам його життєвого циклу є доцільність проведення аналізу недооціненості або переоціненості підприємства задля формування стратегічних та тактичних заходів щодо управління вартістю підприємства в межах тієї чи іншої стадії його життєвого циклу для менеджменту організації. У разі якщо такого зв'язку між показниками не існує, підтверджується припущення відсутності залежності величини ринкової капіталізації від стадії життєвого циклу підприємства.

Для оцінки зв'язку між двома ознаками, що виміряні в метричних шкалах (в нашому випадку маємо на увазі ринкову капіталізацію підприємства та ЗПДП), досить часто використовують коефіцієнт кореляції Пірсона (його ще називають коефіцієнтом добутку моментів). Цей показник завжди набуває значення в числовому інтервалі від -1 до $+1$. Знак коефіцієнта показує «напрямок» зв'язку.

Додатний коефіцієнт кореляції ($r > 0$) свідчить про «прямий» зв'язок між ознаками (тобто такий, коли збільшення значення однієї ознаки збільшує значення іншої ознаки), а від'ємний ($r < 0$) – про «зворотний» зв'язок (такий, коли зростання однієї ознаки веде до зменшення іншої ознаки).

Щільність зв'язку оцінюється за абсолютним значенням коефіцієнта кореляції. Нуль ($r = 0$) свідчить про відсутність лінійного зв'язку між ознаками. Максимальні значення ($r = 1$ та $r = -1$) коефіцієнта свідчать про повний (або функціональний) лінійний зв'язок між ознаками (відповідно функціональний прямий зв'язок та функціональний зворотний зв'язок). Проміжні значення ($-1 < r < 0$ та $0 < r < 1$) інтерпретуються так: чим більшим є абсолютне значення показника, тим тісніший кореляційний зв'язок. Кореляція між двома ознаками свідчить про причинний зв'язок між ними, коли або одна з ознак є частковою причиною іншої, або обидві ознаки пов'язані спільними причинами. Для одержання висновків про практичну значимість кореляційного відношення використовують шкалу Чедока.

Етап 4 передбачає формування на основі дослідження відповідності динаміки ринкової вартості підприємства стадії його життєвого циклу аналітичної бази як основи для розробки та прийняття управлінських рішень щодо стратегії розвитку підприємства. У межах даного етапу передбачено побудову графіків ЖЦП і ринкової вартості та аналіз поведінки зазначених кривих у часі, а також розробка дерева сценаріїв прийняття рішень.

У науковій літературі питання взаємозв'язку стадій життєвого циклу та стратегій підприємства розроблялося такими авторами: І. Бланк, О. Килин, Н. Свелеба, О. Ковтун та ін. [14; 44].

Так, О. Ковтун [44] пропонує наступну відповідність стратегії підприємства стадії його життєвого циклу:

Стадія зростання $\Leftrightarrow$ Стратегія прискореного зростання.

Стадія зростання та стабілізації $\Leftrightarrow$ Стратегія обмеженого зростання або «збереження становища».

Стадія занепаду $\Leftrightarrow$ Стратегія скорочення.

У свою чергу, І. Бланк [14] зазначає такі відповідності між стратегіями підприємства та тим, на якій стадії життєвого циклу воно знаходиться:

Стадія «народження», «дитинство», «юність» $\Leftrightarrow$ Стратегія прискореного зростання.

Стадія «рання зрілість» $\Leftrightarrow$ Стратегія обмеженого зростання.

Стадія «кінцева зрілість» $\Leftrightarrow$ Стратегія збереження позицій.

Стадія «старіння» $\Leftrightarrow$ Стратегія збереження діяльності.

Однак, варто зазначити, що жоден із зазначених авторів, які займалися проблематикою вибору стратегії в залежності від стадії життєвого циклу підприємства, не звертався до критерію ринкової вартості як фактору, що специфікує вибір його стратегії на тій чи іншій стадії [45].

Проведені дослідження дозволили зробити висновок, що одним з найефективніших методів визначення напрямку стратегічного розвитку підприємства є матричний підхід. Отже, в даному випадку пропонується застосування матриці 3*5, за допомогою якої передбачається визначення найбільш прийнятної стратегії розвитку підприємства, виходячи з наступних параметрів:

- стадія життєвого циклу підприємства;
- динаміка ринкової капіталізації підприємства.

Отже, на основі критерію відповідності ринкової вартості підприємства стадії його життєвого циклу, у відповідному квадранті матриці, наведеної на рис. 1.3, пропонуються типи загальної стратегії розвитку підприємства.

Таким чином, наведений методичний підхід може слугувати дієвим інструментом вибору стратегії розвитку підприємства, а також коригуючим важелем при прийнятті стратегічних рішень у межах функціональних стратегій.

Динаміка ринкової вартості Стадія ЖЦП	Зростання	Стагнація	Падіння
Народження	Ринкова вартість частково відповідає стадії ЖЦП 1 ↓ Стратегія утримання: захисту ринку та підтримки потенціалу	Ринкова вартість відповідає стадії ЖЦП 2 ↓ Стратегія концентрованого зростання	Ринкова вартість не відповідає стадії ЖЦП 3 ↓ Стратегія інтегрованого зростання
Зростання	Ринкова вартість відповідає стадії ЖЦП 4 ↓ Стратегія концентрованого зростання	Ринкова вартість частково відповідає стадії ЖЦП 5 ↓ Стратегія утримання: захисту ринку та підтримки потенціалу	Ринкова вартість не відповідає стадії ЖЦП 6 ↓ Стратегія інтегрованого зростання
Стабілізації	Ринкова вартість частково відповідає стадії ЖЦП 7 ↓ Стратегія утримання: захисту ринку та підтримки потенціалу	Ринкова вартість відповідає стадії ЖЦП 8 ↓ Стратегія утримання модифікації	Ринкова вартість не відповідає стадії ЖЦП 9 ↓ Стратегія інтегрованого зростання
Занепад	Ринкова вартість не відповідає стадії ЖЦП 10 ↓ Стратегія диверсифікованого зростання	Ринкова вартість частково відповідає стадії ЖЦП 11 ↓ Стратегія скорочення: розвороту або відділення	Ринкова вартість не відповідає стадії ЖЦП 12 ↓ Стратегія скорочення відділення
Відродження або ліквідація	13	14	Ринкова капіталізація відповідає стадії ЖЦП 15 ↓ Стратегія скорочення: ліквідації

Рисунок 1.3 – Матриця вибору стратегії розвитку підприємств з урахуванням стадії його життєвого циклу та динаміки ринкової вартості

Адже стадія життєвого циклу позиціонує підприємство на стратегічній карті його розвитку та сигналізує про перспективи його подальшого руху, а динаміка ринкової вартості демонструє відношення ринку до продукції підприємства, його іміджу та взагалі виступає узагальнюючим показником та індикатором ефективності його функціонування.

Отже, досліджено розбіжності у підходах науковців щодо кількості етапів формування стратегії розвитку, їх змістовного наповнення, послідовності здійснення. Стратегію розвитку підприємства розпочинають формувати зі встановлення місії або з аналізування стану підприємства.

Проміжні етапи передбачають: уточнення цілей стратегії, аналіз середовища діяльності підприємства, розроблення декількох варіантів стратегії, деталізацію стратегічних завдань, розрахунок фінансово-економічних показників тощо. Завершальним етапом стратегії розвитку є вибір стратегії, її впровадження, контроль за реалізацією стратегії, оцінювання результатів стратегії розвитку.

Уточнено кількість та змістове наповнення етапів формування стратегії розвитку. Запропоновано розглядати два етапи формування стратегії – етап розроблення та апробаційний внутрішнього середовища, формування аналітичної бази для вибору стратегії та вибір стратегії. Апробаційний етап передбачає послідовну реалізацію стратегії, її моніторинг та коригування. Виявлено, що етап розроблення є більш важливим, тому що від належно сформованої стратегії залежить процес її реалізації та кількість правок.

Удосконалено аналітичну базу щодо обґрунтування стратегії розвитку. Для оцінювання стратегії розвитку підприємства вважаємо доцільним використовувати методику, яку запропонували Гудзь О.І. та Мусійовська О.Б. [31], що передбачає використання інтегрального показника розвитку підприємства, який містить сім складників: показники продукції; показники фінансової стійкості; показники виробничої стійкості; техніко-технологічні

показники; показники рентабельності; показники соціальної стійкості; показники забезпечення інформацією.

Отже, підсумовуючи, зазначимо, що стратегія – це план діяльності компанії, який повинен включати як довгострокові, так короткострокові цілі компанії, який побудовано на базі конкурентної переваги та який включає певний перелік завдань, здійснення яких необхідне для досягнення поставлених цілей. Зазвичай поняття стратегії варто пов'язувати ще й із ризиком, оскільки будь-яка стратегія зароджується на етапі планування бізнесу та її подальший розвиток потребує інвестицій, а будь-які грошові вкладення – це завжди ризик, який варто враховувати. Поняття ризику пов'язане з мінливістю економічного середовища, похибками у розрахунках під час планування, неправильного розподілення ресурсів, прорахунку ризиків.

Обґрунтовано, що формування стратегії розвитку підприємства – це системний соціально-економічний процес, який дозволяє в рамках наявних ресурсів, на засадах стратегічного мислення та домінуючої логіки, не лише детально проаналізувати суть умов, в яких працює підприємство, але й створює умови щодо ідентифікації напрямків збалансованого розвитку підприємства в умовах мінливого інституційного середовища. Таким чином, формування стратегії розвитку завжди закладає перспективи розвитку підприємства та визначає його позиціонування на ринку.

Здійснено критичне оцінювання сукупності методичних підходів до оцінювання стратегії розвитку підприємства і як результат запропоновано використовувати інтегральний показник розвитку підприємства, який містить сім складників: показники продукції; показники фінансової стійкості; техніко-технологічні показники; показники рентабельності; показники виробничої стійкості; показники соціальної стійкості; показники забезпечення інформацією.

2 АНАЛІЗУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

На сьогоднішній день Вінницька кондитерська фабрика ROSHEN – один із лідерів серед кондитерських підприємств України. На фабриці працює понад 1 500 чоловік. На сучасному високопродуктивному обладнанні (німецьких, італійських та чеських виробників) випускається близько 200 найменувань кондитерських виробів, загальний обсяг яких становить понад 100 тис т. на рік.

Вінницька кондитерська фабрика ROSHEN орієнтована на випуск широкого асортименту: шоколаду, борошняних виробів, цукерок. Також тут випускається понад 40 видів новорічних подарунків, що складаються з продукції з усіх підприємств корпорації. Асортимент шоколадної продукції включає в себе повний спектр усіх сортів класичного шоколаду (з включеннями та без), три сорти пористого шоколаду, міні плитки з різними смаками та включеннями, більше 20 видів порожніх шоколадних фігур і шоколад із начинкою [46].

Борошністі вироби фабрики представлені різними сортами цукрового та здобного печива, бісквітними рулетами, глазуrowаними і неглазуrowаними вафлями, вафельними трубочками.

У широкому асортименті виробляється й цукеркова продукція. На фабриці застосовується технологія виливки багатошарових цукерок методом one shot і triple shot. Фабрика вперше для українського ринку випустила "м'який" ірис з різними начинками та без. Також одне з досягнень – випуск без аналогових для України неглазуrowаних цукерок типу фадж, що випускаються під назвою "Fudgenta". Вінницька фабрика ROSHEN освоїла унікальну для України технологію виробництва желейних цукерок. Завдяки цьому з'явилися "Шалена бджілка" та "Сонячний жук". Особливою гордістю фабрики є коробкові цукерки

"Стріла Подільська" та "Пташине молоко", які вона випускає вже багато десятиліть і які користуються незмінним успіхом у покупців.

Вінницька кондитерська фабрика ROSHEN сертифікована відповідно до вимог міжнародних стандартів якості ISO 9001: 2008 та безпеки продуктів харчування ISO 22000: 2005.

Метою діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» є одержання прибутку від здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності у відповідності і на умовах, визначених чинним законодавством та Статутом.

Предметом діяльності підприємства є:

- виробництво кондитерських виробів, напівфабрикатів, інших товарів народного споживання та виробничого призначення;
- комерційна діяльність, пов'язана з придбанням сировини, матеріалів, реалізацією готової продукції та інших товарно-матеріальних цінностей, а також здійснення бартерних та лізингових операцій;
- торговельна діяльність у сфері оптової, роздрібною, комісійної торгівлі та громадського харчування щодо реалізації продовольчих і непродовольчих товарів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів;
- торговельна діяльність у сфері оптової торгівлі через оптові бази, товарні склади, склади-холодильники, склади-магазини;
- торговельна діяльність у сфері роздрібною торгівлі через власну фірмову мережу магазинів, кіосків, розкладок, виїзді торговельні точки, інші торговельні заклади тощо: – торгово-закупівельна та торгово-посередницька діяльність у сфері торгівлі непродовольчими товарами;
- оптова торгівля сировиною, продукцією виробничо-технічного призначення;
- експорт-імпорт сировини, матеріалів, устаткування та обладнання, комплектуючих та запасних частин, робіт та послуг, товарів народного споживання продовольчих товарів, будівельних матеріалів тощо;

- виробництво та закупівля товарів широкого вжитку та спеціалізованої продукції згідно з програмами підприємства та подальша їх реалізація в Україні кордоном з оплатою в національній та іноземній валюті;
- створення мережі оптово-роздрібних підприємств торгівлі і надання послуг населенню;
- реалізація товарів широкого вжитку, надання торговельних послуг громадянам та організаціям;
- створення, оренда та експлуатація закладів громадського харчування в тому числі ресторанів, барів, піцерій;
- виконання посередницьких, комерційних, дилерських та дистриб'юторських послуг виробничого та невиробничого характеру, здійснення угод по експорту-імпорту;
- надання послуг населенню по профілю основної діяльності підприємства індивідуальними та колективними заявками;
- надання послуг автосервісу, транспортне обслуговування юридичних та фізичних осіб;
- надання транспортних, транспортно-експедиційних послуг по перевезеннях зовнішньоторговельних і транзитних вантажів;
- надання послуг з технічного обслуговування, прокату та автотранспорту;
- внутрішні та міжнародні перевезення пасажирів і вантажів повітряним, річковим, залізничним та автомобільним транспортом;
- проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт самостійно чи з залученням співвиконавців;
- здійснення інвестиційної діяльності;
- зовнішньоекономічна діяльність [46].

Український ринок кондитерських виробів завершив етап свого формування і знаходиться в стані жорсткої конкурентної протидії. Утримання і заохочення нових споживачів можливе за рахунок новинок продукції, рекламної та маркетингової політики, пошуку нових ринків збуту (переважно за рахунок експорту), а також – освоєння виробництва некондитерської продукції (снеки,

кава і т.д.). Ведучі українські кондитерські компанії планують закріпити свої лідируючі позиції за рахунок експорту продукції в Грузію, Казахстан, Вірменію, Азербайджан, Балтику, Молдову та інші країни.

Зараз на ринку кондитерських виробів працюють близько 800 підприємств. Із них 28 вважаються великими. Для компанії «ROSHEN» постачальниками є: швейцарська компанія Taloca – какао-боби; ТМ «NEMIROFF», ТМ «Златогор», ТМ «Французький бульвар», ТМ «ВінЛюкс», «Бюро Вин», Одеський вино-коньячний завод – виробники і постачальники алкогольної продукції; Bears (Київ), «Етол-Україна» (Борислав Львівської обл), «Есаром-Україна» (Харків), «Лев» (Дніпропетровськ), «Аромат» (Хмельницький) – харчові добавки (ароматизатори); «Світ Юніон» (Київ) [46] .

Управління ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» здійснюють наступні ланки: (рис. 2.1). Загальні збори акціонерів є вищим органом товариства. Спостережна Рада є органом товариства, який представляє акціонерів період між Загальними зборами акціонерів, контролює і регулює діяльність: виконавчого органу товариства – Директора. Контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства здійснює Ревізійна комісія товариства. Президент товариства репрезентує товариство в усіх українських іноземних установах, закладах і організаціях.

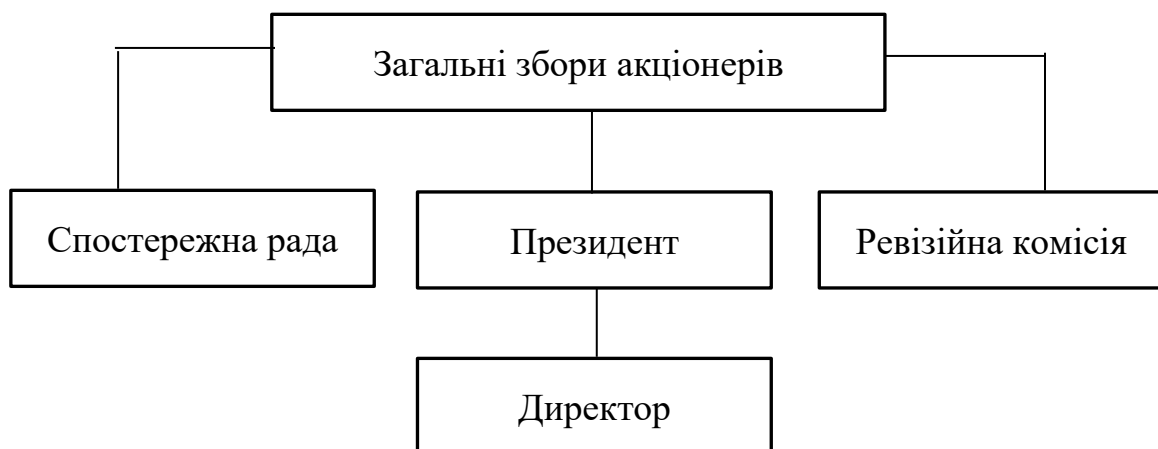


Рисунок 2.1 – Структура управління ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Дана структура об'єднує в собі переваги лінійної і функціональної структур. В структурі ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» при лінійному керівництві на кожному рівні управління створюються спеціалізовані підрозділи, які мають визначені права по відношенню до нижчестоячих ланок (рис. 2.2).

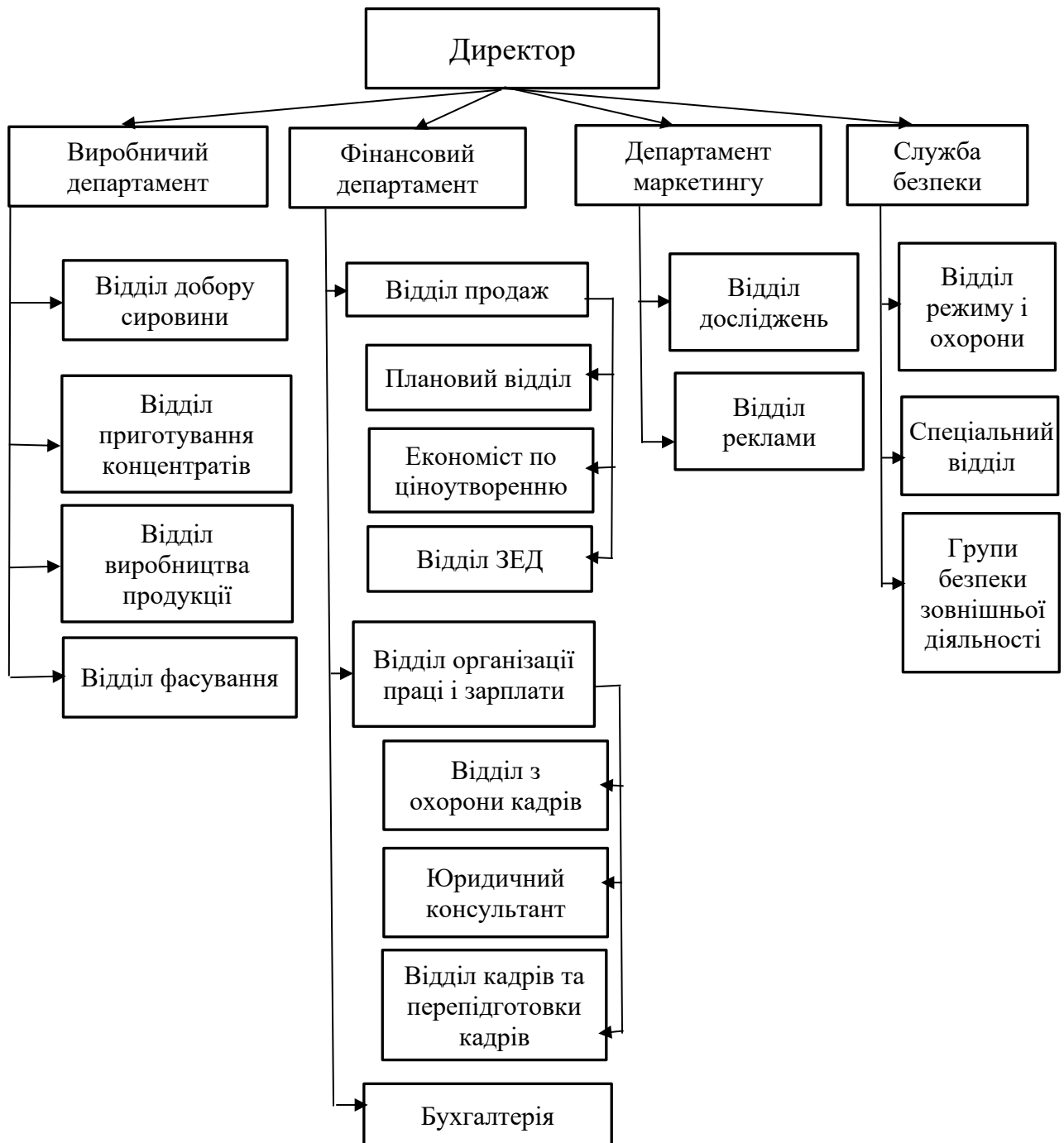


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Основною метою діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» є сприяння розвитку економіки України для стабілізації економічної ситуації і насичення споживчого ринку необхідними товарами, впровадження прогресивних технологій, залучення капіталовкладень для розвитку перспективних напрямків і отримання максимального прибутку, що напрувається на розширення виробничих можливостей товариства, укріплення його матеріальної бази та розвиток діяльності, задоволення матеріальних та інших потреб засновників та трудового колективу.

2.2 Аналізування фінансово-економічних показників діяльності підприємства

З метою детальної фінансово-економічної характеристики ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» на основі фінансової звітності (Додаток Б) [47], розглянемо основні фінансово-економічні показники та їх динаміку протягом 2023-2024 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні абсолютні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Показники	Роки		Відхилення 2024 року від 2023 року	
	2023	2024		
			Абсолютне, тис. грн.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5
Загальна вартість майна, тис. грн.	4 557 960	4 529 053	-28 907	-0,63
Необоротні активи, тис. грн.	3 969 127,5	4 006 186,5	37 059	0,93
Оборотні активи, тис. грн.	588 832,5	522 866,5	-65 966	-11,20
Власний капітал, тис. грн.	3 999 063	3 995 827	-3 236	-0,08

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5
Поточні зобов'язання, тис. грн.	549 032,5	521 112	-27 920,5	-5,09
Чисельність працівників, чол.	1839	1843	4	0,22
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	2 604 874	2 792 824	187 950	7,22
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2 351 639	2 616 983	265 344	11,28
Валовий прибуток, тис. грн.	253 235	175 841	-77 394	-30,56
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	-12 103	12 830	24 933	-206,01
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	-17 815	10 200	28 015	-157,26
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-14 722	8 250	22 972	-156,04

Наведені в таблиці 2.1 дані показують, що абсолютні показники, які характеризують фінансово-економічний стан ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» протягом 2023-2024 років мають тенденцію до збільшення і до зменшення. Збільшення спостерігається щодо таких показників: необоротні активи збільшились на 37 059 тис. грн. (0,93%), чистий дохід (виручка) від реалізації – на 187 950 тис.грн. (7,22%), собівартість реалізованої продукції – на 265 344 тис. грн. (11,28%). Водночас зменшення стосується наступних показників: загальний капітал підприємства зменшився 28 907 тис. грн. (0,63%), оборотні активи – на 65 966 тис.грн. (11,2%), власний капітал – на 3 236 тис. грн. (0,08%), поточні зобов'язання – на 27 920,5 тис. грн. (5,09%), валовий прибуток – на 77 394 тис. грн. (30,56%).

Згідно зазначеної динаміки показників видно, що переважна більшість показників мають тенденцію до зменшення, але зменшення є незначним: в межах 0,63%-12%. Проте в 2023 році підприємство ПрАТ «Вінницька

кондитерська фабрика» отримало фінансовий збиток від операційної діяльності - 12 103 тис. грн., фінансовий результат до оподаткування (збиток) - 17 815 тис.грн., чистий збиток - 14 722 тис. грн., що є негативним. Але позитивним є отримання прибутку по зазначеним різновидам в 2024 році, що характеризує позитивні зміни у фінансових результатах.

Для оцінювання ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» проведемо аналізування фінансово-економічного стану підприємства.

Стан економічних ресурсів та фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» будемо здійснювати за системою показників, які згруповані в такі групи показників: майновий стан; ліквідність (платоспроможність); фінансова стійкість; рентабельність підприємства; ділова активність (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Відносні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Показники	Формула розрахунку	Роки		Абсолютне відхилення, Δ	Темп приросту, %
		2023	2024		
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт зносу основних засобів	$K_z = \frac{З}{ПВ}$	0,431	0,458	0,027	6,26
Коефіцієнт покриття	$K_{лш} = \frac{ОА}{ПЗ}$	1,072	1,003	-0,069	-6,44
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{лш} = \frac{ОА - З}{ПЗ}$	0,699	0,732	0,033	4,72
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{лабс} = \frac{(ПФІ + ГК)}{ПЗ}$	0,0004	0,0005	0,0001	25,0
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	$ЧОК = ОА - ПЗ$	39800	1754,5	-38045,5	-95,59
Коефіцієнт фінансової автономії	$K_{авт} = \frac{ВК}{К}$	0,877	0,882	0,005	0,57

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{фз} = \frac{K}{BK}$	1,139	1,133	-0,006	-0,53
Коефіцієнт фінансового ризику	$K_{фр} = \frac{ЗК}{BK}$	0,137	0,130	-0,007	-5,11
Рентабельність активів, %	$K_{ра} = \frac{ЧП}{A} \times 100\%$	-0,32	0,18	0,5	-156,25
Рентабельність власного капіталу, %	$R_{вк} = \frac{ЧП}{BK} \times 100\%$	-0,37	0,21	0,58	-156,76
Рентабельність продажу, %	$R_{прод} = \frac{ВП}{ЧД} \times 100\%$	9,72	6,29	-3,43	-35,29
Рентабельність витрат, %	$R_{витр} = \frac{ВП}{C} \times 100\%$	10,77	6,72	-4,05	-37,60
Коефіцієнт оборотності активів, оборотів	$K_{об_а} = \frac{ЧД}{A}$	0,571	0,617	0,046	8,06
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів	$K_{об_{кз}} = \frac{C}{КЗ}$	4,283	5,022	0,739	17,25
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	$K_{об_{дз}} = \frac{ЧД}{ДЗ}$	6,869	7,425	0,556	8,09
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	$T_{об_{кз}} = \frac{360}{K_{об_{кз}}}$	84	72	-12	-14,29
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	$T_{об_{дз}} = \frac{360}{K_{об_{дз}}}$	52	48	-4	-7,69
Фондовіддача	$ФВ = \frac{ЧД}{ОЗ}$	0,382	0,383	0,001	0,26
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, оборотів	$K_{об_{вк}} = \frac{ЧД}{BK}$	0,651	0,699	0,048	7,37

На основі даних табл. 2.2 можемо зробити такі висновки. Показники майнового стану підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» показують наступне. Коефіцієнт зносу основних засобів не перевищує нормативне значення 0,5: у 2023 р. становить 0,431; у 2024 р. – 0,458, що є позитивним. Проте динаміка зміни цього показника є позитивною (збільшився на 6,26%), що є негативним, так як показує збільшення відсотка основних засобів, які непридатні для використання.

Показники платоспроможності підприємства загалом не відповідають нормативним значенням. Коефіцієнт покриття протягом 2023-2024 років зменшився на 6,44%, що є негативним, адже характеризує погіршення спроможності підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності мав тенденцію до збільшення і в 2024 році порівняно з 2023 роком збільшився на 4,72%, що є позитивним. Коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідає нормативному значенню, але в 2024 році показник збільшився на 25,0 %, що характеризує підвищення спроможності підприємства негайно погасити поточні зобов'язання. Характеризуючи чистий оборотний капітал, потрібно відзначити наступне: показник в 2024 р. зменшився на 38045,5 тис. грн., що свідчить про погіршення спроможності підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання.

Показники фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» показують про незначне зменшення залежності від інвесторів і кредиторів. Оптимальне (рекомендоване) значення коефіцієнта автономії більше 0,5. В 2024 році порівняно із 2023 роком цей показник збільшився на 0,57% і становить 0,882, забезпечуючи цим незначне зменшення залежності підприємства від зовнішніх запозичень, що є позитивною зміною для підприємства. Коефіцієнт фінансової залежності – показник обернений до коефіцієнта автономії, оптимальне значення менше 2. Зменшення показника характеризує зменшення частки запозичених коштів у фінансуванні підприємства, що також підтверджує незначне покращення фінансової стійкості. Коефіцієнт фінансового ризику показує найбільш загальну оцінку фінансової стійкості. Зменшення показника в динаміці на 5,11% свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про підвищення фінансової стійкості. Оптимальне значення – 0,5; критичне значення – 1. На підприємстві ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» відбулося погіршення ситуації і в 2024 р. коефіцієнт склав 0,130. Це

свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто посилення фінансової стійкості підприємства.

Аналізування рентабельності підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» свідчить про наступне. Протягом 2023-2024 років спостерігається зменшення рентабельності продаж на 3,43% та рентабельності витрат – на 4,05%, що є негативним. Водночас в результаті отримання позитивного фінансового результату в 2024 році на противагу отриманому негативному фінансовому результату в 2023 році спостерігається рентабельність активів і власного капіталу підприємства в 2024 році. Це характеризує покращення ефективності роботи підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» в 2024 році.

Оцінюючи показники ділової активності підприємства виявили, що коефіцієнт оборотності активів протягом 2023-2024 років збільшився на 8,06%, що свідчить про прискорення оборотності капіталу підприємства і є позитивним. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за досліджуваний період збільшився в 2024 р. порівняно з 2023 р. на 17,25%. Це свідчить про те, що в 2024 році підприємство ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» зменшило обсяг кредитних ресурсів. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився у звітному 2024 році порівняно із 2023 роком на 8,09% і становить 7,425, що має позитивний вплив на діяльність підприємства і свідчить про прискорення оборотності дебіторської заборгованості. Строк погашення дебіторської заборгованості в 2023 р. становить 52 дні, а в 2024 р. – 48 днів, тобто спостерігається зменшення на 4 дні, що оцінюється позитивно. Строк погашення кредиторської заборгованості в 2023 р. становив 84 дні, а у 2024 р. становить 72 дні і у динаміці зменшився на 12 днів. Фондовіддача у 2023 році становила 0,382 грн. основних засобів на 1 грн. чистого доходу, а у 2024 році – 0,383 грн. Показник збільшився лише на 0,26%, що характеризує незначне покращення ефективності використання

основних фондів. Коефіцієнт оборотності власного капіталу ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» у 2023 році становив 0,651, а у 2024 році збільшився до 0,699. Отже, ефективність використання власного капіталу на підприємстві збільшилась на 7,37%.

Аналізування показників, які характеризують фінансово-економічний стан підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2023-2024 роки, показало недостатню платоспроможність, покращення ділової активності, фінансової активності, рентабельності (за виключення рентабельності продаж і рентабельності витрат).

Надалі проведемо дослідження факторів, які вплинули на зміну чистого прибутку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» протягом 2023-2024 років. На основі отриманих результатів підприємство зможе прийняти ефективні рішення для покращення свого функціонування. На чистий прибуток у цілому по підприємству впливає два основних фактори першого рівня: чистий дохід від реалізації продукції та чиста реалізаційна вартість. Вважаємо за доцільне використати чотирьохфакторну мультиплікативну модель аналізування чистого прибутку підприємства.

Модель залежності чистого прибутку від наведених вище факторів має такий вигляд:

$$\text{ЧП} = \text{ВК} \times \text{Коб}_A \times \text{Мк} \times \text{Рчиста}, \quad (2.1)$$

де ВК – середньорічні залишки власного капіталу;

Коб_A – оборотність активів, за якою оцінюється рівень ефективності використання активів підприємства, розрахована як відношення чистого доходу до загальної вартості активів;

Мк – мультиплікатор власного капіталу, який характеризує здатність власного капіталу створювати активи і являє собою відношення залишків активів (А) до середньорічних залишків власного капіталу (ВК) підприємства:

$$M_k = \frac{A}{BK}, \quad (2.2)$$

$R_{\text{чиста}}$ – коефіцієнт чистої рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства, виражений десятковим дробом, розрахований як відношення чистого прибутку до чистого доходу.

Аналітичну інформацію щодо здійснення факторного аналізу чистого прибутку узагальнимо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Вихідні дані для проведення факторного аналізу чистого прибутку

Показник	Значення		Зміна значень
	2023 рік	2024 рік	
Чистий прибуток (ЧП), тис. грн.	-14 722	8 250	22 972
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2 604 874	2 792 824	187 950
Середньорічні залишки активів (А), тис. грн	4 557 960	4 529 053	-28 907
Середньорічні залишки власного капіталу (ВК), тис. грн	3 999 063	3 995 827	-3 236
Оборотність активів ($K_{\text{обА}}$), оборотів	0,571	0,617	0,046
Мультиплікатор капіталу (Мк)	1,139	1,133	-0,006
Чиста рентабельність ($R_{\text{чиста}}$)	-0,00565	0,00295	0,0086

1. Визначимо зміну чистого прибутку в результаті зміни величини власного капіталу:

$$\Delta \text{ЧП}_{\text{ВК}} = (\text{ВК}_{2024} - \text{ВК}_{2023}) \times K_{\text{об}2023} \times M_{k2023} \times R_{\text{чиста}2023}$$

$$\Delta \text{ЧП}_{\text{ВК}} = -3\,236 \times 0,571 \times 1,139 \times (-0,00565) = 11,891 \text{ тис. грн.}$$

2. Визначимо зміну чистого прибутку в результаті зміни оборотності активів:

$$\Delta \text{ЧП}_{K_{\text{обА}}} = \text{ВК}_{2024} \times (K_{\text{об}2024} - K_{\text{об}2023}) \times M_{k2023} \times R_{\text{чиста}2023}$$

$$\Delta \text{ЧП}_{K_{\text{обА}}} = 3\,995\,827 \times 0,046 \times 1,139 \times (-0,00565) = -1182,869 \text{ тис. грн.}$$

3. Визначимо зміну чистого прибутку в результаті зміни мультиплікатора власного капіталу:

$$\Delta \text{ЧП}_{\text{МК}} = \text{ВК}_{2024} \times \text{Коб}_{2024} \times (\text{МК}_{2024} - \text{МК}_{2023}) \times \text{Рчиста}_{2023}$$

$$\Delta \text{ЧП}_{\text{МК}} = 3\,995\,827 \times 0,046 \times (-0,006) \times (-0,00565) = 6,231 \text{ тис. грн.}$$

4. Визначимо зміну чистого прибутку в результаті зміни величини чистої рентабельності:

$$\Delta \text{ЧП}_{\text{Рчиста}} = \text{ВК}_{2024} \times \text{Коб}_{2024} \times \text{МК}_{2024} \times (\text{Рчиста}_{2024} - \text{Рчиста}_{2023})$$

$$\Delta \text{ЧП}_{\text{Рчиста}} = 3\,995\,827 \times 0,046 \times 1,133 \times 0,0086 = 1790,989 \text{ тис. грн.}$$

5. Оцінимо сукупний вплив чинників на зміну чистого прибутку (збитку) в звітному періоді:

$$\Delta \text{ЧП} = \Delta \text{ЧП}_{\text{ВК}} + \Delta \text{ЧП}_{\text{Коб}_a} + \Delta \text{ЧП}_{\text{МК}} + \Delta \text{ЧП}_{\text{Рчиста}}$$

$$\Delta \text{ЧП} = 11,891 + (-1182,869) + 6,231 + 1790,989 = 22\,972 \text{ тис. грн.}$$

Результати факторного аналізу узагальнимо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Результати факторного аналізу зміни чистого прибутку підприємства

Фактор	Вплив
Загальна $\Delta \text{ЧП}$, тис.грн.	22 972
в т.ч. за рахунок зміни	
- ВК	11,891
- $\text{К}_{\text{об А}}$	-1182,869
- $\text{М}_{\text{К}}$	6,231
- $\text{Р}_{\text{ч}}$	1790,989

Здійснення факторного аналізу показало який із факторів має позитивний вплив, який – негативний, а також ступінь впливу:

1. чистий прибуток підприємства збільшився на 22 972 тис. грн. і в 2024 році отримано прибуток в сумі 8 250 тис. грн.;

2. за рахунок збільшення чистої рентабельності чистий прибуток підприємства збільшився на 1790,989 тис. грн;

3. за рахунок зменшення власного капіталу на 3 236 тис. грн. збільшився

чистий збиток підприємства на 11,891 тис. грн.;

4. за рахунок прискорення оборотності активів на 0,046 відбулося зменшення чистого збитку на -1182,869 тис. грн., що свідчить про покращення ефективності використання активів;

5. за рахунок зменшення мультиплікатора капіталу на 0,006 спостерігається збільшення чистого збитку на 6,231 тис. грн.

Загалом зазначимо, що для збільшення чистого прибутку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» необхідно прискорювати оборотність капіталу та збільшувати чисту рентабельність підприємства.

2.3 Оцінювання стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Для оцінювання стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» насамперед проведемо SWOT-аналіз. На першому етапі визначали рівень впливу чинників на діяльність підприємства у формі відносних нормованих вагових коефіцієнтів, а на другому – вірогідність їх впливу за п'ятибальною системою оцінок, при цьому 10 – найбільший вплив, а 1 – найменший (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінка зовнішніх можливостей та загроз ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	Значимість фактору	Ймовірність реалізації фактору	Загальна оцінка	Фактори	Значимість фактору	Ймовірність реалізації фактору	Загальна оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
Ріст ринку кондитерської продукції	6	0,4	2,4	Військові дії в Україні	10	0,7	7

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Виведення на ринок нових продуктів	8	0,6	4,8	Зниження доходів покупців на фоні фінансово-економічної кризи	6	0,6	3,6
Договірні відносини з новими постачальниками	7	0,5	3,5	Ріст конкуренції в кондитерській галузі	8	0,5	4
Позиціонування та розширення асортименту продукції у різних цінових сегментах	8	0,6	4,8	Поява великої кількості товарів-замінників	7	0,6	4,2
Освоєння нових технологій	5	0,4	2	Підвищення цін на сировину	8	0,4	3,2
Разом			17,5	Разом			22

Отже, сума загальних оцінок зовнішніх можливостей (17,5 балів) є меншою ніж сума загальних оцінок зовнішніх загроз (22 бали). Тобто зовнішні загрози переважають над можливостями. Це негативно для підприємства.

В цілому усі фактори зовнішнього середовища заслуговують на увагу, втім найбільше – військові дії в Україні, підвищення цін на сировину, поява великої кількості товарів-замінників, ріст конкуренції в кондитерській галузі.

На основі аналізу слід сформулювати перелік сил та слабкостей, визначити їх значимість для підприємства, а також провести оцінювання за 5-ти бальною шкалою: 1 – найгірша оцінка; 5 – найкраща оцінка. Значимість кожної складової для підприємства оцінюється за 3-бальною шкалою: 1 – значимість складової низька; 3 – складова має дуже велике значення для підприємства.

Загальна оцінка визначається шляхом добутку оцінки стану на значимість. У таблиці 2.6 наведемо визначення сильних і слабких сторін підприємства.

Таблиця 2.6 – Визначення сильних і слабких сторін ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Сильні сторони	Оцінка, бали	Значимість для підприємства	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Оцінка, бали	Значимість для підприємства	Загальна оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Стабільний попит з боку споживачів	4	3	12	1. Висока конкуренція	2	3	6
2. Технічна оснащеність фабрики та використання інноваційних розробок	2	4	8	2. Значні витрати на інноваційні розробки	2	4	8
3. Виробництво високоякісної продукції та постійний контроль її відповідності стандартам	5	2	10	3. Недостатній контроль за продукцією	3	2	6
4. Кваліфікований персонал	3	2	6	4. Недоліки в організаційній структурі	3	2	6
5. Ефективна збутова система	3	2	6	5. Значні витрати на збут	5	2	10
Разом			42	Разом			36

Сумарна загальна оцінка сильних сторін становить 42 балів, слабких сторін – 36 балів. Отже, сильні сторони переважають над слабкими, що позитивно характеризує внутрішнє середовище підприємства. На основі результатів аналізу, проведеного у табл. 2.5 та табл. 2.6, побудуємо матрицю SWOT та визначимо, до якого квадранту потрапляє підприємство (рис. 2.3).

	S > W	W > S
O > T	SO – стратегія (стратегія «Максі – Максі») Заходи, які необхідно провести, щоб використовувати сильні сторони для збільшення можливостей	WO – стратегія (стратегія «Міні – Максі») Заходи, які необхідно провести, долаючи слабкі сторони, використовуючи надані можливості
T > O	ST – стратегія (стратегія «Максі – Міні») Заходи, які використовують сильні сторони організації для запобігання загроз	WT – стратегія (стратегія «Міні – Міні») Заходи, які мінімізують слабкі сторони для запобігання загроз

Рисунок 2.3 – Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Із того, до якого квадранту матриці потрапляє підприємство, стає зрозумілим, який стратегічний напрямок слід обрати. В нашому випадку сили переважають над слабкостями (42 більше 36), а зовнішні загрози є більші за зовнішні можливості (22 більше 17,5). Тому підприємство ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» потрапляє в поле "Максі-міні" (див. рис. 2.3).

Надалі проведемо оцінювання наявних позицій підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» і як наслідок стратегії розвитку на сьогодні. Кількісне оцінювання стратегії розвитку підприємства на підставі розрахунку відповідних фінансово-економічних показників буде здійснювати за методикою Гудзя О.І. та Мусійовської О.Б. [31]. Науковці пропонують здійснювати вибір однієї зі стратегій розвитку підприємства на

підставі розрахунку інтегрального показника, який дає змогу брати до уваги велику кількість факторів, як кількісних, так і якісних. Загалом інтегральний показник відображатиме розвиток підприємства і включатиме у себе такі групи показників, як: показники продукції; показники фінансової стійкості; показники виробничої стійкості; техніко-технологічні показники; показники рентабельності; показники соціальної стійкості (див. табл. 1.4). Показники забезпечення інформацією не розраховуватимемо з огляду на відсутність інформаційних даних. Вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства визначали експертним шляхом, в якості експертів були залучені менеджери вищої та середньої ланки управління підприємством ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (кількість експертів – 10 менеджерів).

Розрахунки показників здійснюємо на підставі фінансової звітності підприємства [47] і узагальнюємо в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінювання показників, які характеризують рівень розвитку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Назва показника	Роки		Вагомість показника у межах окремого складника розвитку підприємства
	2023	2024	
1	2	3	4
1.Показники продукції			
1.1. Якість продукції	5	5	0,6
1.2. Частка експорту	0,09	0,11	0,3
1.3. Коефіцієнт оновлення продукції	0,27	0,24	0,1
2.Показники фінансової стійкості			
2.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,072	1,003	0,4

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
2.2. Коефіцієнт фінансової незалежності (коефіцієнт автономії)	0,877	0,882	0,35
2.3. Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля)	0,137	0,130	0,25
3. Показники виробничої стійкості			
3.1. Частка оборотних активів у майні підприємства	0,129	0,115	0,2
3.2. Частка запасів в оборотних активах	0,347	0,271	0,25
3.3. Матеріаломісткість	0,242	0,266	0,25
3.4. Фондовіддача	0,382	0,383	0,3
4. Техніко-технологічні показники			
4.1. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,19	0,24	0,35
4.2. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,597	0,603	0,35
4.3. Коефіцієнт змінності	0,89	0,91	0,3
5. Показники рентабельності			
5.1. Коефіцієнт рентабельності продукції	0,0972	0,0629	0,4
5.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,0037	0,0021	0,3
5.3. Коефіцієнт рентабельності активів	-0,0032	0,0018	0,3
6. Показники соціальної стійкості			
6.1. Плинність кадрів	0,05	0,04	0,2
6.2. Продуктивність праці	1416,46	1515,37	0,4
6.3. Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,05	0,07	0,2
6.4. Достатність заробітної плати	1,17	1,21	0,2

Розраховуємо на основі отриманих показників за формулою 1.2 (див. п.1.3) інтегральні значення показників продукції; показників фінансової стійкості; показників виробничої стійкості; техніко-технологічних показників; показників рентабельності та показників соціальної стійкості.

1. Інтегральний показник продукції:

$$П_{1\ 2023} = \frac{5}{5} \cdot 0,6 + \frac{0,09}{0,5} \cdot 0,3 + \frac{0,27}{0,4} \cdot 0,1 = 0,762$$

$$П_{1\ 2024} = \frac{5}{5} \cdot 0,6 + \frac{0,11}{0,5} \cdot 0,3 + \frac{0,24}{0,4} \cdot 0,1 = 0,88$$

2. Інтегральний показник фінансової стійкості:

$$П_{2\ 2023} = \frac{1,072}{1} \cdot 0,4 + \frac{0,877}{0,5} \cdot 0,35 + \frac{0,137}{1,0} \cdot 0,25 = 1,077$$

$$П_{2\ 2024} = \frac{1,033}{1} \cdot 0,4 + \frac{0,882}{0,5} \cdot 0,35 + \frac{0,130}{1,0} \cdot 0,25 = 1,063$$

3. Інтегральний показник виробничої стійкості:

$$П_{3\ 2023} = \frac{0,129}{0,6} \cdot 0,2 + \frac{0,347}{0,5} \cdot 0,25 + \frac{0,242}{0,5} \cdot 0,25 + \frac{0,382}{5,0} \cdot 0,3 = 0,361$$

$$П_{3\ 2024} = \frac{0,115}{0,6} \cdot 0,2 + \frac{0,271}{0,5} \cdot 0,25 + \frac{0,266}{0,5} \cdot 0,25 + \frac{0,383}{5,0} \cdot 0,3 = 0,329$$

4. Інтегральний техніко-технологічний показник:

$$П_{4\ 2023} = \frac{0,19}{0,25} \cdot 0,35 + \frac{0,597}{0,5} \cdot 0,35 + \frac{0,89}{1,0} \cdot 0,3 = 0,951$$

$$П_{4\ 2024} = \frac{0,24}{0,25} \cdot 0,35 + \frac{0,603}{0,5} \cdot 0,35 + \frac{0,91}{1,0} \cdot 0,3 = 1,031$$

5. Інтегральний показник рентабельності:

$$П_{5\ 2023} = \frac{0,0972}{0,25} \cdot 0,4 - \frac{0,0037}{0,25} \cdot 0,3 - \frac{0,0032}{0,25} \cdot 0,3 = 0,147$$

$$П_{5\ 2024} = \frac{0,0629}{0,25} \cdot 0,4 + \frac{0,0021}{0,25} \cdot 0,3 + \frac{0,0018}{0,25} \cdot 0,3 = 0,105$$

6. Інтегральний показник соціальної стійкості:

$$П_{6\ 2023} = \frac{0,05}{0,1} \cdot 0,2 + \frac{1416,46}{4000} \cdot 0,4 + \frac{0,05}{0,15} \cdot 0,2 + \frac{1,17}{2} \cdot 0,2 = 0,425$$

$$П_{6\ 2024} = \frac{0,04}{0,1} \cdot 0,2 + \frac{1515,37}{4000} \cdot 0,4 + \frac{0,07}{0,15} \cdot 0,2 + \frac{1,21}{2} \cdot 0,2 = 0,446$$

Експертним шляхом також визначили вагомість відповідного інтегрального показника у межах інтегрального показника розвитку підприємства:

- інтегральний показник якості – 0,2;
- інтегральний показник фінансової стійкості – 0,15;
- інтегральний показник виробничої стійкості – 0,15;
- інтегральний техніко-технологічний показник – 0,2;

- інтегральний показник рентабельності – 0,15;
- інтегральний показник соціальної стійкості – 0,15.

Визначаємо інтегральний показник розвитку підприємства за формулою 1.1:

$$I_{\text{рп } 2023} = 0,762 \cdot 0,2 + 1,077 \cdot 0,15 + 0,361 \cdot 0,15 + 0,951 \cdot 0,2 + 0,147 \cdot 0,15 + 0,425 \cdot 0,15 = 0,644$$

$$I_{\text{рп } 2024} = 0,88 \cdot 0,2 + 1,063 \cdot 0,15 + 0,329 \cdot 0,15 + 1,031 \cdot 0,2 + 0,105 \cdot 0,15 + 0,446 \cdot 0,15 = 0,674$$

Наведемо значення і динаміку інтегрального показника розвитку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» на рис. 2.4.

Отримані значення інтегрального показника розвитку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2023-2024 роки знаходяться в межах 0,644–0,674. Згідно з табл. 1.5 стратегія розвитку підприємства – пасивно-наступальна стратегія.

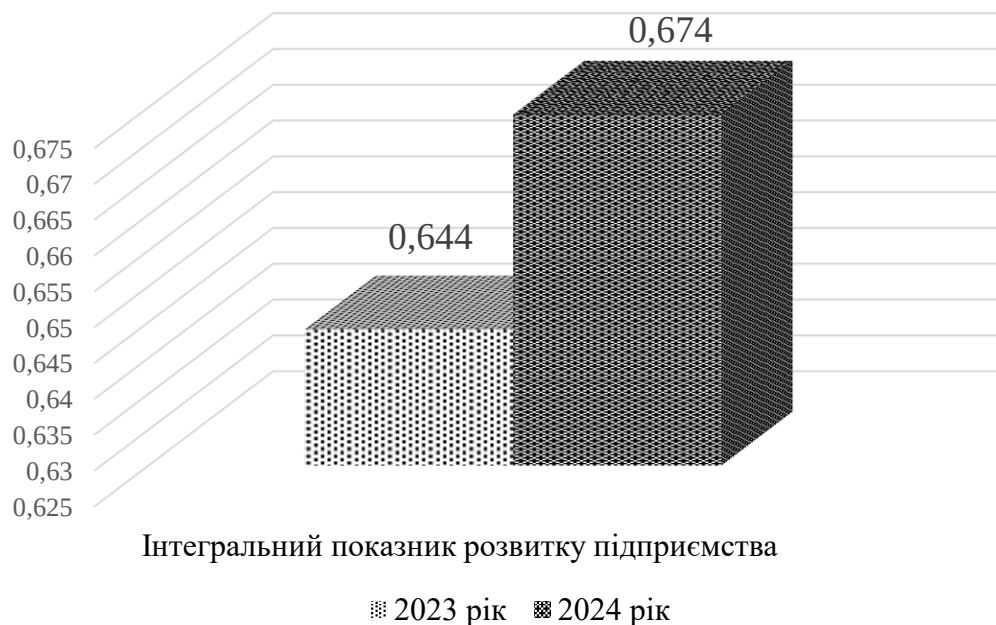


Рисунок 2.4 – Інтегральний показник розвитку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Зазначимо, що пасивно-наступальна стратегія в бізнесі – це метод, де компанія не активно намагається захоплювати ринок, а скоріше захищає свою позицію, вибираючи найбільш вигідні сегменти та надаючи пріоритет підтримці стабільних результатів. Це означає, що компанія не буде агресивно впроваджувати нові продукти або розширювати діяльність, а скоріше зосередиться на надійних ринках, де має сильну позицію, та буде впроваджувати стратегії для підтримки зростання в цих сегментах.

Отже, оцінювання основних абсолютних показників діяльності підприємства, які характеризують фінансово-економічний стан ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» протягом 2023-2024 років показує тенденцію до збільшення і до зменшення. Збільшення спостерігається щодо таких показників: необоротні активи збільшились на 37 059 тис. грн. (0,93%), чистий дохід (виручка) від реалізації – на 187 950 тис. грн. (7,22%), собівартість реалізованої продукції – на 265 344 тис. грн. (11,28%). Водночас зменшення стосується наступних показників: загальний капітал підприємства зменшився 28 907 тис. грн. (0,63%), оборотні активи – на 65 966 тис. грн. (11,2%), власний капітал – на 3 236 тис. грн. (0,08%), поточні зобов'язання – на 27 920,5 тис. грн. (5,09%), валовий прибуток – на 77 394 тис. грн. (30,56%). Згідно зазначеної динаміки показників видно, що переважна більшість показників мають тенденцію до зменшення, але зменшення є незначним: в межах 0,63%-12%. Проте в 2023 році підприємство ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» отримало фінансовий збиток від операційної діяльності -12 103 тис. грн., фінансовий результат до оподаткування (збиток) -17 815 тис. грн., чистий збиток -14 722 тис. грн., що є негативним. Але позитивним є отримання прибутку по зазначеним різновидам в 2024 році, що характеризує позитивні зміни у фінансових результатах.

Аналізування відносних показників, які характеризують фінансово-економічний стан підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2023-2024 роки, показало недостатню платоспроможність, покращення ділової активності, фінансової активності, рентабельності (за виключення рентабельності продаж і рентабельності витрат).

Оцінювання стратегії розвитку підприємства на основі здійснення SWOT-аналізу та побудови матриці SWOT-аналізу для ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» показало, що внутрішні сили переважають над слабкостями (42 більше 36), а зовнішні загрози є більші за зовнішні можливості (22 більше 17,5). Тому підприємство ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» потрапляє в поле «Максі-міні», що передбачає формування заходів, які використовують сильні сторони підприємства для запобігання загроз. Також розрахували інтегральний показник розвитку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», значення якого знаходяться в межах 0,644–0,674, що свідчить про використання підприємством пасивно-наступальної стратегії.

З УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»

3.1 Диверсифікація стратегічного розвитку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Конкурентна боротьба, яка загострилася останнім часом на вітчизняному ринку кондитерських виробів змушує промислові підприємства шукати нові можливості підвищення конкурентоспроможності своєї продукції на ринку, однією з яких є диверсифікація. Серед напрямів диверсифікації кондитерської промисловості України в сучасних умовах виділяють наступні напрямки – диверсифікацією по асортименту, по ринкам збуту та вертикальну диверсифікацію. Для досліджуваного підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» пропонуємо використати стратегію диверсифікації по асортименту. Така диверсифікація сприяє розширенню асортименту продукції, що буде підвищувати конкурентні переваги підприємства. Здійснення диверсифікації, в свою чергу, відбувається через вкладання коштів в інноваційну діяльність підприємств – розробку нових видів продукції, на проведення маркетингових кампаній, придбання нових технологій тощо.

Проаналізувавши останні зміни у розвитку нашої країни і сучасні тенденції у світі виявили зміни в уподобаннях споживачів. Сучасний стиль життя людей значно прискорив зміну ринку харчових продуктів, основними вимогами до яких стає загальнодоступність, швидке отримання достатньої кількості енергії для відновлення фізичних сил та приведення в тонус мозкової діяльності. Для задоволення цих потреб пропонуємо виробництво енергетичних батончиків, що мають високу біологічну цінність та гармонійні органолептичні показники.

Аналіз глобального ринку харчування свідчить, що людство почало споживати більше снєків – середньостатистична людина вгамовує голод закусками більше п'яти разів на день. За даними дослідницької компанії в

області харчових продуктів Innova Market Insights попит на снеки з фруктовою основою (на зразок поживних батончиків з натуральної сировини) є найбільш динамічним і з 2012 до 2022 року їх частка збільшилася більш ніж у два рази – з 8 до 18 %. Міжнародне видання Natural Products Insider стверджує, що, починаючи з 2010 року загальною домінуючою тенденцією в сфері харчових продуктів є насичення глобального ринку і припинення його зростання (навіть спад у деяких регіонах) в натуральному вираженні при незначному зростанні в грошовому, але при цьому сегмент енергетичних батончиків і снеків на основі натуральних фруктів демонструє впевнене зростання як в натуральному, так і в грошовому еквіваленті. Це зростання обумовлено змінами по відношенню до потреб споживачів, створенню продуктів, постійно готових до вживання, які зручно мати при собі, щоб швидко відновити сили. Згідно з дослідженнями міжнародної агропромислової корпорації Archer Daniels Midland, смакові відчуття і оригінальні поєднання компонентів залишаються важливим критерієм вибору для 51 % покупців снеків, але разом із тим споживачі почали більше уваги приділяти «здоровим» інгредієнтам, з яких створено снеки. Споживчий вибір все більше обумовлює скорочення використання або повну відсутність консервантів та барвників, вміст виключно натуральних компонентів, таких як горіхи, овочі, фрукти тощо [48]. Харчування є важливою частиною і для багатьох видів аматорських спортивних тренувань, зростаюча популярність яких давно стала світовою тенденцією на тлі загального збільшення кількості людей, що прагнуть вести активний і здоровий спосіб життя. Цей тренд не оминув і Україну: за даними інформаційно-аналітичної платформи FitnessConnectUA, споживачами фітнес-послуг сьогодні є понад 1 млн осіб, або 2,% населення України. Разом з тим, Україна є яскравим прикладом країни, в якій внутрішнє виробництво спортивного харчування, незважаючи на досить значну сировинну і технологічну базу, активно не розвивалося [49].

Враховуючи зростаючий попит на енергетичні батончики, пропонуємо для ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» розробити і виготовляти фруктові батончики для функціонального харчування з овочевими, злаковими та горіховими добавками. При цьому великою перевагою є достатньо потужний імідж підприємства у кондитерській промисловості, що сприятиме попиту на створений новий продукт.

Пропонуємо виготовлення батончиків «Сяйво життя», які будуть включати 4 смаки: манго-журавлина, смородина-м'ята, морква-імбир та лайм-гарбуз. Запропоновані батончики – натуральний продукт без цукру, виготовлений за технологією «холодного преса», що дозволяє зберегти в цілості всі вітаміни і мікроелементи натуральних фруктів та ягід. Основа батончика – корисний та поживний фінік (100% натуральний продукт), без доданого цукру, без глютену, без нагріву при виробництві.

Проведене маркетингове дослідження [48] дає можливість оцінити відповідність сприйняття загальних світових тенденцій споживачами енергетичних батончиків в Україні. За даними анкетування, респонденти за віком розподілилися таким чином: найбільш широко представлена вікова група від 18 до 29 років – 48,1 %, на другому місці група від 30 до 39 років – 29,2 %, далі група від 40 до 49 років – 15,4 %, і останньою є вікова група понад 50 років – 7,3 %. Дані свідчать про те, що більшість респондентів приділяють значну увагу вмісту натуральної сировини та поживних речовин.

Узагальнимо прогнозні розрахунки щодо реалізації запропонованого проекту виробництва енергетичних батончиків (табл. 3.1).

Отже, внаслідок реалізації проекту на виробництво енергетичних батончиків «Сяйво життя» чистий дохід від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 265 318,28 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 26548 тис. грн. Валовий прибуток складатиме в проектному році 414 611,28 тис. грн. Приріст чистого прибутку становитиме 348 231,25 тис. грн.

Таблиця 3.1 – Розрахунок витрат на проект виробництва енергетичних батончиків

Показники	Розрахунок
1	2
Повні витрати в проектному році	$2\,616\,983 + 26\,548 = 2\,643\,531$ тис. грн.
Приріст чистого доходу від реалізації	$2\,792\,824 \cdot 9,5/100 = 265\,318,28$ тис. грн.
Чистий дохід від реалізації в проектному році	$2\,792\,824 + 265\,318,28 = 3\,058\,142,28$ тис. грн.
Валовий прибуток в проектному році	$3\,058\,142,28 - 2\,643\,531 = 414\,611,28$ тис. грн.
Приріст чистого прибутку	$8\,250 + 414\,611,28 \cdot (1 - 0,18) = 348\,231,25$ тис. грн.

Доцільно зазначити, що проведені розрахунки обґрунтували доцільність та ефективність в найближчому проектному році. З огляду на значний попит на зазначену категорію продукції і визнаний імідж підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» ефективність та рентабельність будуть зростаючими і в подальшому.

3.2 Формування стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Все частіше, щоб бути конкурентоспроможними на глобальному рівні, транснаціональні корпорації мають співпрацювати у глобальному масштабі. Ця необхідність знаходить свій відбиток у прискоренні глобальних стратегічних партнерств між великими та малими компаніями.

Враховуючи загальний стан країни через війну у 2022 році можемо окреслити додаткові причини ведення промислових потужностей на ринку ЄС для України [50]:

Близько 6 мільйонів українців покинуло країну та поїхали до Європи, тож близько 2 мільйонів залишились за кордоном та потребують роботи на українській мові та українських роботодавців;

У зв'язку з перебоями електроенергії підприємства України зачиняються, або мають обмежений час роботи, тож необхідність в підприємстві на території Європи допоможе зберегти кількість виробленої продукції.

Звичайно є також і ряд проблем, які можуть ускладнити вихід України на кондитерський ринок ЄС:

- Недостатньо сформований підрозділ з координування міжнародних відносин;
- Обмежене фінансове забезпечення модернізації техніки на підприємстві до норм ЄС;
- Обмежене ресурсне забезпечення ведення переговорів з потенційними партнерами;
- Не реформованість державних структур;
- Політична нестабільність України;
- Недостатнє фінансування допомоги Україні зі сторони ЄС.

За допомогою поетапного реформування системи України, введення нових норм відповідних до норм ЄС, подолання бюрократичних тенденцій та поступовою інтеграції країни, можливо модернізувати економіку України та забезпечити конкурентоспроможну українську кондитерської продукції на ринку ЄС.

Лібералізація торгівлі, як правило, приносить користь компаніям, що працюють краще, і, отже, сприяє економічному зростанню. Позитивні ефекти особливо виражені в компаніях з менш розвинутою економікою, які активно співпрацюють з міжнародними партнерами в більш розвинених країнах. Таким чином, політика сприяння зростанню має бути спрямована на зменшення бар'єрів для міжнародного поділу праці. Це особливо актуально для політики в менш розвинутих економіках.

Вважаємо, що основний напрям розвитку для кондитерського підприємства України є встановлення виробничих потужностей в країнах ЄС, можемо вивести більш вузький напрям, а саме окреслити країну партнера, як напрям до розвитку.

Оскільки компанії виходять за межі свого основного ринку, їм потрібно створювати нові відносини зі споживачами, партнерами та фірмами, що працюють в інших країнах, а також розвивати глибше розуміння культури та ділової практики на міжнародних ринках.

Це важливо, оскільки вони дозволяють підприємствам отримувати доступ до всіх видів ресурсів, які можуть підвищити конкурентоспроможність, таких як передача технологій або обмін знаннями. Це також дозволяє підприємствам виявляти та використовувати нові можливості. Крім того, це може мати вирішальне значення для того, щоб зменшити ризик входження на ринок і дозволити учасникам досягти стійкої конкурентної переваги в країні розширення.

Розглянемо основні методи пошуку партнера на ринку ЄС:

- Вивчення ринку ЄС та проведення повного дослідження лідерів та тенденції;
- Пошук потенційних компаній, які готові співпрацювати;
- Рекомендації клієнтів(анкетування з запитанням про бажану країну або компанію для спів працювання);
- Дослідження продукції для пошуку нових сфер і способів її використання, що відповідають запитам нових клієнтів і вимогам нових ринків;
- Уряди. У більшості країн компанії можуть звертатися за інформацією та ресурсами до державного департаменту, відповідального за торгівлю. Відділи торгівлі пропонуватимуть поради щодо експорту та інших стратегій виходу на ринок, а також матимуть бази даних торгових, інвестиційних та технологічних радників за кордоном. Європейський Союз: Enterprise Europe Network (EEN) — це найбільша мережа в Європі, яка надає торговельну експертизу та послуги для компаній.

- Іноземні посольства та торгові комісари на зовнішніх ринках;
- Господарські товариства;
- Виставки та вистави;
- Оpubліковані дослідження та книги.

З метою звуження кола пошуку, ми можемо запропонувати Польщу, як ідеальну країну для розвитку кондитерської галузі. Україну та Польщу поєднує не тільки територіальне сусідство, схожі культури, мова, а зараз й факт, що українців в Польщі проживає 2 мільйони. Стан світу в 2022 році сприяє налагодженню тісних контактів України з Польщею, бо саме вона стала першим союзником та помічником у перші дні війни.

Розглянемо причини Польщі – як країни партнера з Україною:

- Транзитне сполучення країн;
- Логістична розв'язка, можливість продажу через Польщу до інших країн Європи;
- Спорідненість обох країн(економічна, культурна);

Звісно, Польща має найінтенсивніші зв'язки з Україною з усіх держав ЄС.

У 2021 році вона стала другим за величиною торговим партнером України (близько восьми відсотків товарообігу), обігнавши Росію та Німеччину. Зараз польські компанії є ключовими прямими інвесторами в Україні. Польща також стала основним напрямком для українських трудових мігрантів (наразі понад 600 000 людей з України легально працевлаштовані в країні). Крім того, зараз у польських університетах навчається близько 40 тис. українців, а після початку війни близько 2 мільйонів українців проживають в Польщі, що значно більше, ніж в інших країнах зарубіжжя, включно з Росією.

Польські туристи є найчастішими іноземними відвідувачами України. Зараз Польща також є головним донором допомоги на розвиток країни. Усе це не означає, що у польсько-українських двосторонніх відносинах немає проблем. Суперечки щодо складних історичних питань мають великий вплив на скоріше етнічний характер нинішньої національної ідентичності Польщі. Натомість українське суспільство прийняло більш громадянський світогляд.

Проведемо PEST-аналіз польського ринку з метою аналізу політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – PEST- аналіз польського ринку

Політичні та правові фактори	Економічні фактори
- Парламентська республіка. - Політична стабільність. - Присутня свобода слова. - Низький ризик початку війни/ революцій. - 41-місце по рівню корупції, що є низьким рівнем. - Висока тенденція до урегулювання. - Інвестиційна привабливість країни, через вступу до ЄС. - Тісний зв'язок Польщі з ринком США. - Членство у Митному Центральноевропейському союзі, НАТО, ОЕСР, СОТ. - Активна ЗЕД з Україною. - Лобіювання інтересів України на шляху до вступу у Митний союз з ЄС.	- 21 місце за величиною ВВП у світі, та серед країн-членів ЄС Польща займає 4-е місце. Динаміка росту складає 4,1%. - Низький рівень безробіття 4,8%. - Низький темп інфляції 10%. - Середня заробітна плата підвищилась на 9,7% та складає 1285 USD. - Широкі перспективи залучення інвесторів до українського ринку через Польщу.
Технічні фактори	Соціальні фактори
- Можливість заupu новітньої технології для залучення у розвиток промисловості. - Високі стандарти якості сировини та виробів. - Розвиток онлайн пристроїв та продажу товарів онлайн. - Автоматизація процесів виробництва. - Робота підприємств за європейськими показниками якості. - Модернізація виробничих потужностей. - Розробки і впровадження енергозберігаючих технологій.	- Чисельність населення 37 мільйонів поляків + близько 2 мільйона українців. - Високі стандарти охорони праці. - Здоров'я, освіта та соціальна мобільність знаходиться на високому рівні. - Високий платоспроможний попит на продукцію. - Популяризація здорового харчування серед населення. - Здійснення всебічної екологізації виробництва згідно із сучасними вимогами до охорони навколишнього середовища.

Джерело: складено автором

Проаналізувавши PEST-аналіз польського ринку, бачимо, що саме даний ринок має усі фактори для успішного розвитку кондитерського підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та можливості виходу України на ринок ЄС та подальшу закріпленню.

Надалі розглянемо кондитерський ринок Польщі та подивимось на можливих конкурентів підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

Польський ринок кондитерських виробів активно розвивається з 1990- х років. Приєднання до Європейського Союзу в 2004 році призвели до збільшення іноземних інвестицій, нових компаній, а також модернізації та розширення існуючих підприємств. Таким чином, доходи ринку кондитерських виробів і снєків поступово збільшувалися протягом багатьох років і досягли майже 12 мільярдів доларів США до 2025 року. Станом на 2021 рік сегмент кондитерських виробів і снєків у Польщі отримав 286,74 доларів США доходу на душу населення (рис. 3.1) [51].

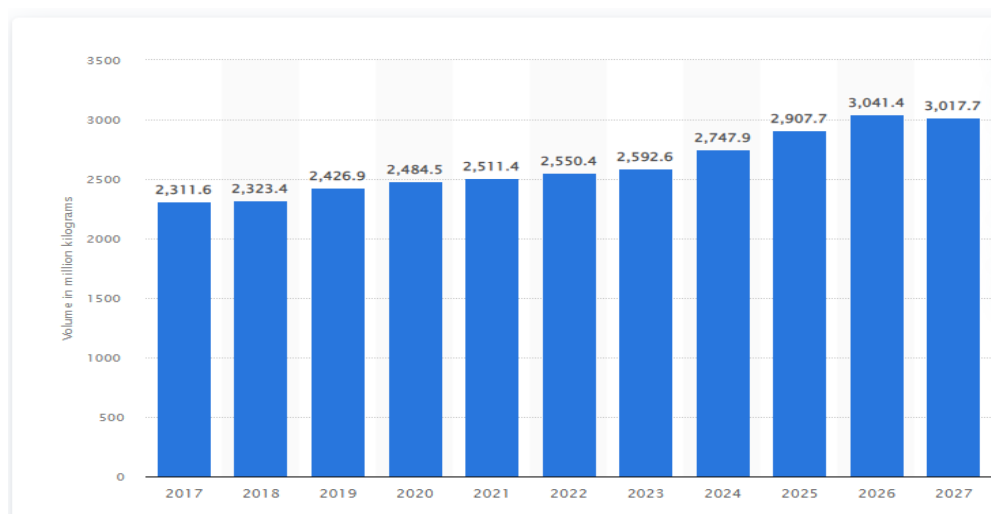


Рисунок 3.1 – Обсяг кондитерських виробів у Польщі з 2017 з прогнозуванням до 2027 року

Розглянемо обсяг кондитерських виробів у Польщі з 2017 з прогнозуванням до 2027 року (у мільйонах кілограмів) (рис. 3.2) [51].

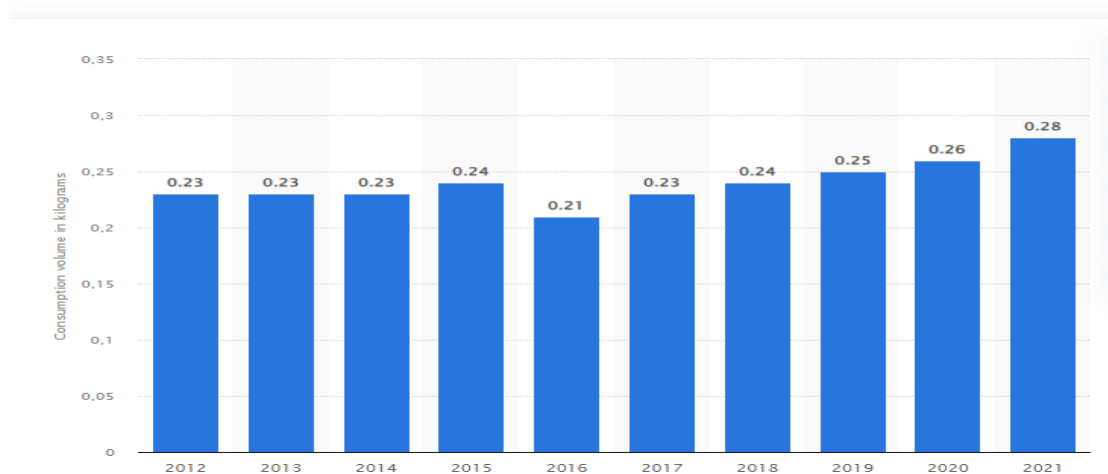


Рисунок 3.2 – Графік зростання кількості споживання кондитерських виробів на душу населення на польському ринку в кілограмах з 2012 по 2021 рік

З рисунку бачимо зріст виробу кондитерської продукції на ринку Польщі, а через це й зріс кількості споживачів даної продукції. Подивимось далі на зріст кількості споживання кондитерських виробів на душу населення на польському ринку в кілограмах з 2012 по 2021 рік. Можемо побачити з 2017 року повільний зріс споживаців та поступова динаміка продовжується, що є гарним знаком.

Можемо побачити, що кількість кондитерських підприємств зростає, а це означає що і ринок Польщі став більш підготовленим у економічному, законодавчому та соціальному плані. Іншою перевагою є те, що зріст кондитерських фабрик на території Польщі повідомляє про сприятливі умови для ведення бізнесу та пріоритетність ринку серед інших.

Отже, вважаємо, що для компанії ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» важливим напрямом розвитку та новим стратегічним варіантом є вихід до ринку ЄС [46].

Для даної компанії ці глобальні партнерські відносини як з колегами, так і з гігантами є найбільш вигідним шляхом до майбутніх можливостей. Але для досягнення міжнародного лідерства, майбутнього процвітання України у світовій економіці потрібно сформувати та дотримуватися відповідної стратегії.

Ми вже визначили країну партнера Польщу. Надалі сформуємо стратегію виходу на даний ринок для підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

Після вибору найбільш адекватної конкурентним перевагам та потенціалу країни ринку ЄС логічно постає питання щодо форм присутності на цьому ринку, а отже, і стратегій виходу на нього. Міжнародна бізнесова практика виділяє три основні стратегії виходу на зовнішній ринок:

- експортування,
- спільне підприємництво,
- пряме інвестування.

Вихід українського підприємства на ринок Польщі полягає у створенні спільного підприємства. З боку аналізу потрібно враховувати ринок Польщі та України. Підприємство ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» вже має досвід спільного підприємства з фабрикою «Bonbonetti Choco Kft » в Угорщині [46]. З боку України даний союз має велику кількість переваг: вихід до ринку ЄС та продаж продукції під маркою відомого бреду Польщі, економія виробничих потужностей та успішне делегування, подолання економічних бар'єрів між країнами. Для Польщі дане виробництво має перспективу підвищення кількості споживачів, зниження виробничих витрат за допомогою можливості використання додаткових ресурсів, взаємний розподіл ризиків, що є дуже важливим [51].

Далі визначимо стратегічну модель розвитку у напрямку спільного підприємства Українського підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» на ринку Польщі.

Розглянемо таблицю 3.3, на якій наведені способи євроінтеграції для даного підприємства.

Таблиця 3.3 – Порівняльна таблиця способів євроінтеграції для підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Фактори	Ліцензування	Підрядне виробництво	Експорт
Високі виробничі витрати	+		
Низькі виробничі витрати		+	+
Ліберальна імпортерна політика	+	+	+
Жорстка імпортерна політика			
Низький політичний ризик	+	+	
Високий політичний ризик			+
Малий обсяг ринку	+		
Низька адаптація продукту	+		
Висока адаптація продукту		+	+

Джерело: складено автором

Після проведення аналізу, можемо визначити найперспективнішу модель розвитку для підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» – підрядне виробництво.

Підрядне виробництво – форма спільного підприємництва, за якої національний виробник (продавець) укладає угоду із закордонними виробниками на виготовлення своєї продукції.

У нашому випадку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» виступає як продавець та ми пропонуємо укласти угоду з виробником Польщі своєї продукції. Продукція буде виготовлятися на ринку ЄС, Польщі, якість якої відповідає європейським стандартам [51].

Визначили, що логічним кроком є розширення виробничих потужностей на територію Польщі, що розширить продаж на території ЄС для підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

Наступним кроком – проаналізуємо кондитерський ринок Польщі та оберемо компанію для спільного підприємства з ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» [51].

За останні п'ять років кількість пунктів продажу кондитерських виробів у Польщі збільшилась на 20%.

Загальна вартість польського ринку солодоців становить порядку 13 мільярдів злотих (3 мільярди 250 мільйонів євро). Немалу роль в ньому грають приватні малі і середні кондитерські фірми, які експерти називають ремісники. Їх традиція входить в середину 18-го століття, коли в Торуні в 1763 році була створена перша в Польщі і одна із самих старих у світі кондитерська фірма Коперник, яка до них випускає пряники [51]. За даними дослідження компанії KPMG, 91% поляків купує солодке, 68% – шоколадні цукерки. Але це швидше масове виробництво, адже якісні кондитерські вироби не дешеві. У Варшаві кілограм торта коштує від 40-50 злотих (10-12 євро).

Серед основних кондитерських виробів переважають товари таких міжнародних компаній, як Nestle, Jelly Belly, Ferrero, Kinder та їх доля на ринку складає близько 60% відсотків. Що стосується місцевих брендів, можемо зазначити такі, як: Milanówek, Tago, Colian, Kopernik, Śnieżka, Skawa, що складають близько 40 %.

Подивимось на розподіл кондитерського ринку Польщі між компаніями (рис. 3.3).

Компанії на кондитерському ринку Польщі

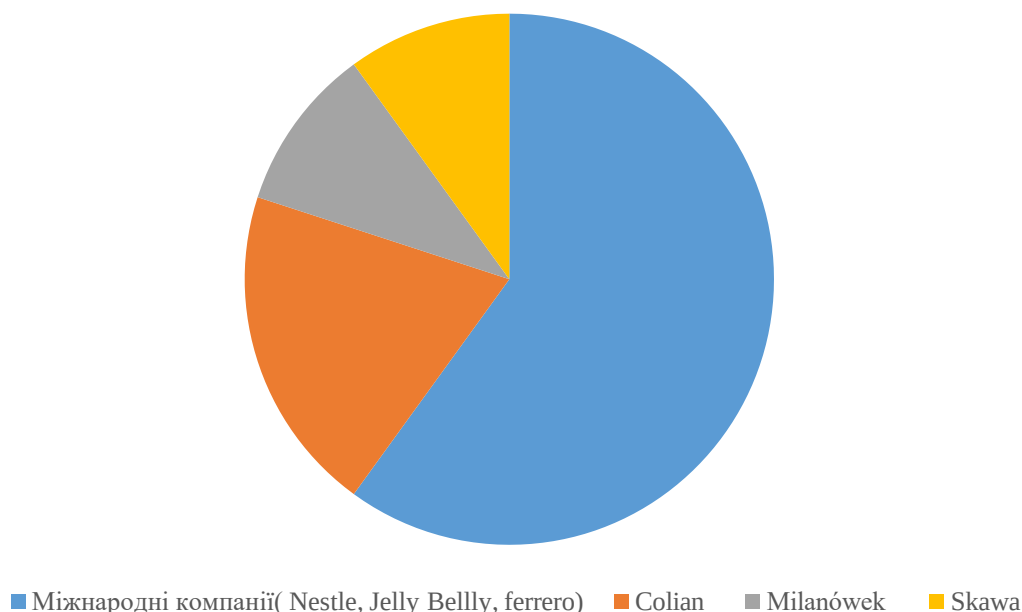


Рисунок 3.3 – Частка компаній на кондитерському ринку Польщі

Вибір потенційного партнера залежить від багатьох факторів, такі як, виробничі потужності, направленість компанії, фінансовий стан, попередня репутація на ринку Польщі.

Існує багато способів щодо оцінки кандидатів в партнери, але найбільш комфортним є загальна схема оцінки вибору партнера. У міжнародній практиці з урахуванням загальноприйнятих методики оцінки потенційних партнерів виділяють характеристики, які важливо враховувати при організації вибору партнера. Це може бути ступінь солідності, досвід попередніх угод подібного типу, репутація підприємства, сумісність товарів, позиція підприємства на зовнішньому ринку та інші.

Як показав досвід, підприємство ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» широко цінить партнерські відносини та відповідально відноситься до підбору партнера на ринку. У нашому випадку міжнародний кондитерський ринок потребує відповідного збору інформації щодо компаній.

Пошук та відбір підприємств, які є потенційними партнерами підприємства Рошен, включає низку етапів. Перший етап – потрібно

сформуванати список тих підприємств, яку можуть бути партнерами Рошен та провести оцінку відповідності інтересів даних претендентів. Другий етап – оцінка загальної відповідності підприємств можливих партнерів. Третій етап – оцінити готовність потенційних підприємств до співпраці з Рошен. Можливі кандидати оцінюються і відбираються за допомогою критеріїв, кожному з яких надається ступінь вагомості від 1 до 5. Значення балів оцінюється за п'ятибальною шкалою.

Розглянемо таблицю 3.4 стратегічного розвитку компанії ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» на ринку Польщі з потенційними партнерами.

Таблиця 3.4 – Стратегічний розвиток компанії ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» на ринку Польщі з потенційними партнерами

Критерій оцінки	Вага	Colian Holding СА м. Люблин Польща		Skawa-Bis м. Вадовиці Польща		Milanówek м. Гродзіськ- Мазовецький Польща	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
Фінансовий стан	4	5	20	3	12	4	16
Ступінь солідності	3	4	12	3	9	4	12
Виробничі потужності	5	4	20	4	20	4	20
Ділова репутація (досвід/вміння)	3	5	15	4	12	5	15
Досвід попередніх угод	4	4	16	1	4	4	8
Контакти із споживачем	2	2	4	2	4	3	6
Сумісність товарів, що виготовляються	4	4	16	3	12	1	4
Рівень охоплення ринку	4	4	16	4	16	4	8
Технічне забезпечення	5	4	20	4	20	3	15
Готовність до співпраці	4	5	20	1	4	4	16
Позитивні відносини з урядом Польщі	2	3	6	3	6	2	4
Разом:			165		107		124

Для порівняння потенційних партнерів ми обрали три найвідоміші кондитерські фабрики в Польщі. Перша та менш вірогідна для співпраці з Рошен є компанія SKAWA – відома польська кондитерська з більш ніж сторічною традицією. Компанія пропонує покупцям високоякісну продукцію, яка є здоровою та виготовлена з найкращих, природних, генетично не модифікованих ресурсів. Ціна продукції прийнятна, що робить її доступною для багатьох споживачів.

Продукція компанії SKAWA орієнтована в основному на вафлі різної г/кв.м., і різноманітних смаків, з шоколадною оболонкою або без неї. Найбільш пізнаваною є наша вафля у формі трикутника під назвою ELITESSE. Крім вафель ми пропонуємо різноманітне печиво, дрібні імбирні хлібці та драже.

Компанія SKAWA співпрацює не тільки з численними польськими дистриб'юторами, а й з величезними мережами супермаркетів. Також експортує продукцію в різні країни, такі як: Канада, США, Франція, Німеччина, Іспанія, Чехія, Словаччина, Україна, Монголія, Саудівська Аравія та Ємен. У той же час відкрита для нових готових ринків. Підприємство є власниками торгової марки «The Best in Poland» і в 2010 році отримали нагороду «Товар року» за драже.

Дане підприємство, на жаль, не має потрібного досвіду спільного підприємства за моделлю підрядності. Ми не можемо гарантувати рішучість даного підприємства до співпраці з Рошен, так як бачимо з сайту підприємства основний продаж тільки своєї виробленої продукції.

Наступне польське підприємство для співпраці є Milanówek. Milanówek працює на польському ринку вже шістдесят років. Його флагманським продуктом є помадка, виготовлена за традиційним рецептом. Вони відрізняються гладкою консистенцією та неповторним смаком. Усе завдяки традиційним рецептам та найякіснішим продуктам. Компанія постачає на ринок не тільки класичні молочні помадки, а й смаки ванілі, какао і навіть банана або солодки. Milanówek також є творцем нової версії англійської помадки, батончиків з помадкою та батончиків з карамеллю. Компанія пишається тим, що має всі основні сертифікати якості, IFS і BRC. Присутні на

багатьох ринках. Володіє багатством і глибокими знаннями про виробничі та інженерні можливості. Може запропонувати виробничі потужності, які відповідають усім стандартам ЄС і Америки. Як бачимо з таблиці 3.4, дана компанія програє за суміжністю виготовляємих товарів. Ми оцінили в один бал в даному критерію, бо підприємство виготовляє лише помадки та змінює тільки смаки.

Для компанії Рошен стратегія спільного підприємства з компанією Milanówek не буде прибутковим чи взагалі реалізованим у повну міру, через неспроможність виробничих структур польського підприємства виготовляти продукцію Рошен. Продукція Рошен відрізняється варіацією товарів та може бути: вафлі, карамельні вироби, цукерки, шоколадки та батончики, печиво і вафлі, торти та бісквіти. Дана варіація продукції вимагає потужних виробничих сил. Кваліфікованості персоналу та суміжність обох брендів. Компанія Milanówek не виготовляє на польському ринку продукцію схожу на товари Рошен, а тому не може розглядатися надалі як потенційний партнер.

У якості важливого потенційного партнера для підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» ми пропонуємо обрати Colian Holding SA [52].

Colian Holding SA – провідне акціонерне підприємство з польським капіталом на ринку кондитерських виробів, яке конкурує з міжнародними концернами. Спеціалізується на виробництві, дистрибуції та реалізації продуктів харчування у кондитерській промисловості, виробництві напоїв та спецій. До складу групи входять такі компанії: Colian sp. Z oo, виробник продуктів харчування відомих марок, та Colian Logistic sp. Z oo займається зберіганням і дистрибуцією продуктів. Компанія має розподільчий центр у Костшині [52]. Пропонує продукцію під наступними торговими марками: Goplana, Solidarność, Jutrzenka, Grzeński, Familijne, Jezyki, Akuku!, Hellena.

На підприємстві впроваджено системи менеджменту якості: ISO 9001, ISO 14001, HACCP, International Food Standard, BRC (British Retail Consortium), сертифікати для східних ринків (Україна, Білорусь, Росія) [52].

У Варшаві є офіс. Понад 13% вітчизняного виробництва експортується до більш ніж 60 країн світу. Обсяг продажів групи складає близько 900 мільйонів злотих, у ній працює близько 2000 чоловік.

Підприємство виробляє близько 250 видів кондитерських виробів, напоїв, чаю. Кондитерський асортимент складається з: шоколад, печиво, вафлі, цукерки карамельні, горіхи та родзинки у шоколадній глазурі, желе.

З таблиці 3.4 бачимо, що компанія Colian має багато спільного з компанією Roshen. Після проведеного аналізу трьох можливих партнерів, можемо зазначити, що кондитерська продукція ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» української корпорації буде випускатися на заводі польської кондитерської компанії Colian Holding SA, з розташуванням в м. Люблин, Польща [52].

Вибір даної компанії для спільного підприємства з Рошен обумовлений такими факторами:

- Продукція обох компаній має суміжний характер;
- Компанія займає стійку лідерську позицію;
- Компанія «Colian» має багаторічний досвід спільного виробництва з іншими компаніями;
- Успішно працює на кондитерському ринку Польщі;
- Компанія готова до співпраці з іноземними виробниками;
- Об'єднує в собі низку відомих компаній, визнаних на ринку ЄС;
- Компанія «Colian» відома за межами Польщі та її продукція відома на всесвітньому рівні;
- Компанія дотримується норм якості ЄС, має титул «Перлина польської економіки» за реалізацію успішної корпоративної політики та стратегії розвитку, що призвела до сильного скачка серед інших конкурентів на ринку Польщі.

Проаналізувавши всі фактори, підтверджуємо, що одним з найпрогресивнішим стратегічним підходів до міжнародного розвитку

підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» на кондитерському ринку Польщі є стратегія спільного підприємництва у формі підрядного, тобто укладання контракту з місцевим виробником на випуск товарів з кондитерської компанії «Colian» [52]. Вона дає можливість розгорнути діяльність швидше, з меншим ризиком і з перспективою вступу в партнерство з місцевим виробником «Colian».

Наступний план дій по реалізації стратегії міжнародної діяльності підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» на виробничих потужностях «Colian» є розробка її місії та стратегічних орієнтирів у реалізації стратегії міжнародного розвитку [52].

Місія підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» є розширення міжнародної діяльності на ринок ЄС з метою формування конкурентоспроможного стану на ринку Польщі задля випуску високоякісної продукції, залучення інвестицій в Україну, розповсюдження продукції на ринок ЄС та світовий, використання високоякісної технології та закріплення імені бренду на світовому ринку.

Розглянемо стратегічні орієнтири підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». Стратегічними цілями ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» є забезпечення успішного розвитку на ринку Польщі; отримання прибутку від даної реалізації; розширення виробничих потужностей кондитерської продукції ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

Цільові орієнтири підприємства є стійка позиція на висококонкурентному ринку Польщі та розширення ринків збуту з метою задоволення потреб споживачів за якістю та ціною.

Філософія підприємства є формування командної підтримки у формі партнерства. Дотримання загальноприйнятих норм у країнах ЄС (норми моралі та взаємовідносин зі споживачем, конкурентами). Створення культури колективізму. Зовнішній образ підприємства

Орієнтація на підвищення престижу торгової марки підприємства на основі соціально відповідального ставлення до всіх агентів ринку.

За таких умов створення підрядного виробництва допоможе українській кондитерській продукції вихід до ринку Польщі та добавить варіативності продовольчих товарів на польському ринку.

Розуміємо, що для виконання успішної стратегічної мети підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» потрібно обрати найкращу продукцію, яка підійде саме кондитерському ринку Польщі та буде реалізована на виробничих потужностях компанії «Colian» (табл. 3.5) [52].

Таблиця 3.5 – Види продукції ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», що планується виробляти за контрактом про підрядне виробництво з «Colian»

Вид продукції	Опис продукції
	Торт Київський Повітряні білково-збивні коржі з прошарками ніжного крему. Бестселер кондитерського ринку України. Ідеально для ознайомлення польського ринку з українською продукцією.
	Зефір Виготовляється за класичною рецептурою: натуральні яєчні білки, уварене яблучне пюре, цукрова пудра і згущувач агар-агар. Продукція нова для ринку Польщі. Унікальність на ринку.
	Желейні цукерки Yummi Gummi Donuts Саме желейні цукерки є дуже популярними на ринку ЄС та український варіант буде доречним.

Продовження таблиці 3.5

	Цукерки Shooters з бренді-лікером Цукерки з лікером та ромом цінуються на ринку ЄС. Мають широку аудиторію споживачів.
	Цукерки Стріла Подільська Унікальний продукт українського виробника. З великою вірогідністю завоює ринок Польщі за суміжністю смаків на ринку.
	Цукерки Монблан шоколад з сезамом Цукерки з шоколадно-горіхового праліне зі смаженим кунжутом. Декоровані чорним та білим шоколадом.
	Цукерки Корівка Неглазуровані помадні цукерки, корпус — молочна помадка із цукровою скоринкою. Польський ринок заповнили продукти по типу помадки та український аналог буде легкий у виготовленні.
	Батончик молочно-шоколадний з начинкою крем-брюле.

Нами був досліджений кондитерський ринок, обраний головний можливий партнер для спільного виробництва на виробничих потужностях «Colian» та були запропоновані можливі товари з боку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» має всі підстави запропонувати компанії «Colian» об'єднати зусилля шляхом створенні спільного підприємства за формою підрядного виробництва. Вклад з польської сторони буде в надані виробничих потужностей на польському заводі «Colian», а українська сторона надасть сировину та буде сформований відділ розробки та вдосконалення виробництва з працівниками з Польщі та України.

3.3 Економічне обґрунтування ефективності та прогнозування запропонованих заходів

У процесі діяльності підприємства використовуються окремі складові його потенціалу, які володіють визначеним обсягом ресурсів для забезпечення певного результату діяльності. Оскільки ресурси організації є обмеженими, то виникає необхідність у їх оптимальному використанні, тобто у визначенні такого співвідношення їх рівня та структури, що відповідає найбільш ефективному стратегічному результату.

Таким чином є необхідним і доцільним спостереження за змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування підприємства з оцінкою причинно-наслідкових зв'язків за допомогою елементів економетричних досліджень.

Вимірювання досягнень підприємства в даному випадку має на меті об'єднання більшості існуючих систем показників в різних сферах діяльності підприємства для оцінки і аналізу ефективності запропонованих заходів на кожному організаційному рівні. До таких методів належать: комплексний аналіз даних; збалансована система показників; бортове табло; система покращення і виміру продуктивності; модель вимірювання досягнень; піраміда досягнень; квантове вимірювання досягнень; вимірювання досягнень компанії «Ернст Янг»; ділове вікно управління; концепція внутрішнього ринку «Хьюлет-Паккард» [51].

Серед даних методів аналізу ефективності пропонованої стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» оберемо одну. Найбільш використовуваною і обговорюваною є збалансована система показників Д. Нортон і Р. Каплана. Її використання дозволяє підприємству найбільш швидко вирішувати стратегічні задачі. Основа даної концепції – злиття в єдине ціле різних сфер діяльності підприємства [53].

Оцінка бажаного стану, поставлених цілей або завдань є центральним моментом процесу управління ефективністю. Для розуміння чи запропонований спосіб досягнення цілей буде продуктивним, чи ні, необхідно ввести критерій оцінки. Критерій – це ознака, мірило, на підставі якого проводиться оцінка досягнення стратегічних цілей.

Розвиток теорії та практики управління викликало до життя новий підхід до оцінки ефективності – збалансовану систему показників ефективності підприємства. Наведемо схематично збалансовану систему показників ефективності стратегії розвитку (рис. 3.4).

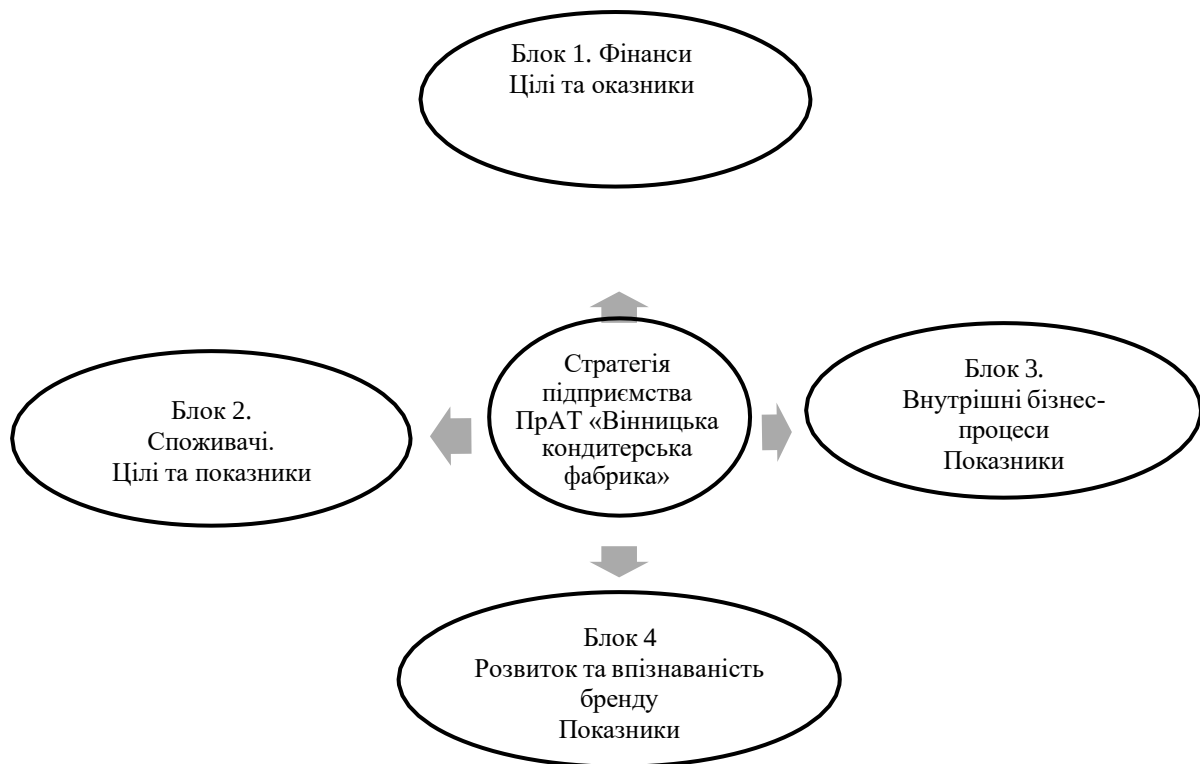


Рисунок 3.4 – Стратегія підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Блок 1. Фінанси.

Таблиця 3.6 за умови розширення виробництва на ринок Польщі, спільного виробництва впродовж 5 років з компанією «Colian» [52].

Таблиця 3.6 – Бюджет виробництва ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Показники	2024 рік	2025-2027 роки (середнє значення)	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Дохід від реалізації продукції тис.грн	2 792 824	3239675,84	446851,84	16
Валовий прибуток тис.грн	175 841	186567,3	10726,3	6,1
Чистий прибуток тис.грн	8 250	9157,5	907,5	11
Середньорічна вартість основних засобів тис.грн	4 006 186,5	4 214 508,2	208 321,7	5,2
Фондовіддача	0,383	0,419	0,036	9,5
Рентабельність діяльності підприємства %	6,29	6,92	0,63	10
Собівартість реалізації продукції (товарів, послуг)	2 616 983	2 478 282,9	-138 700,1	-5,3

З таблиці 3.6 видно, що за умови залучення нової стратегії рівень прибутковості підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» на наступні 3 роки зросте.

За всіма показниками фінансової стійкості підприємства бачимо тенденцію до зросту, що підтверджує вірний напрям підприємства та необхідність використання цієї стратегії розвитку.

Загалом, на ринку Польщі у 2023-2024 роках загально виготовляється близько 18000 тон кондитерської продукції. За перший рік входження до кондитерського ринку Польщі, підприємство ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» має наміри охопити від 3-6% від загального кондитерського ринку. За таких умов, беручи середній відсоток охоплення ринку – 4,5%, близько 810 тон продукції з боку Рошен буде виготовлено на ринок Польщі. Очікуємо динамічний розвиток кожен рік на 2%.

Запланований проект призведе до зміни коефіцієнтів інноваційної активності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за умови впроваджених заходів, що розкрито були зазначені у пункті 3.2.

Таблиця 3.7 – Зміна коефіцієнтів міжнародної активності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» після впроваджених заходів

Показник	Нормативне значення	2024 рік	Прогноз (2025-2027 роки)
Коефіцієнт впровадження нової продукції	Квп $\geq 0,45$ – стратегія лідера Квп $\leq 0,44$ – стратегія послідовника	0,45	0,53
Коефіцієнт розширення продукції на ринку Польщі	Крп $\geq 0,35$ – стратегія лідера Крп $\leq 0,34$ – стратегія послідовника	0,51	0,91
Коефіцієнт освоєння нової техніки	Кот $\geq 0,35$ – стратегія лідера Кот $\leq 0,34$ – стратегія послідовника	0,54	0,67

За даними табл. 3.7 можна зробити висновок, що коефіцієнти інноваційної активності мають позитивну динаміку. Таким чином, за рахунок реалізації пропонованих заходів підвищиться міжнародна активність ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

Блок 2. Споживачі.

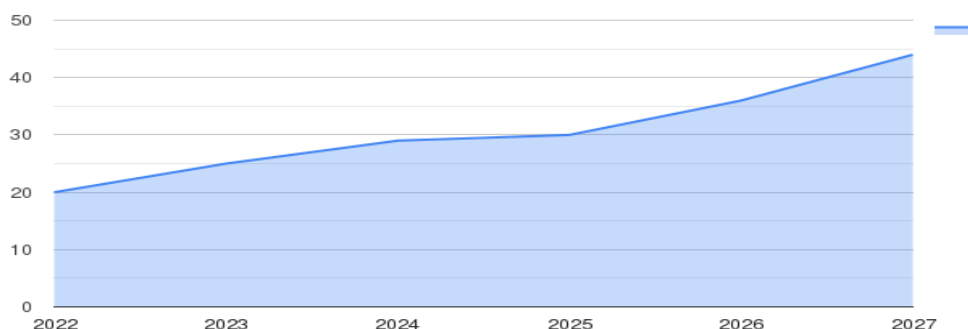


Рисунок 3.5 – Графік зросту кількості споживачів продукції ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Даний графік був складений за умови слідування запропонованої стратегії розвитку, а саме співпраця компанії ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» з польської кондитерської фабрикою «Colian». Розрахунок наведений на майбутні 3 роки та вимірюється у процентному відношенні.

Згідно з розрахунків стратегія підрядного виробництва компанії Рошен з компанією ринку Польщі «Colian» підвищить кількість споживачів продукції Рошен на ринку ЄС. Бачимо, що наразі підприємство так чи інакше продає продукцію на територію Європи близько 20% споживачів від загальної кількості споживачів продукції Рошен. У цю кількість входить експорт до країн Європи (Іспанія, Польща, Угорщина, Італія, Литва) та спільне виробництво з Угорщиною. За умови введення стратегії розвитку, яку ми пропонуємо, дана кількість споживачів тяжіє до підвищення вдвоє до 40%. Можемо побачити з графіку різкий зріст, який очікується з почутку 2025 року.

Блок 3. Внутрішні бізнес процеси

Бізнес-процес являє собою сукупність бізнес-операцій, певну кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту. Призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, аби запропонувати клієнтові продукцію, що задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом та якістю.

За умови введення запропонованої стратегії розвитку підприємства, а саме спільне виробництва продукції Рошен з підприємством Польщі – «Colian» внутрішні бізнес-процеси компанії Рошен будуть модернізуватися. Через запроповану 5 річну співпрацю з компанією європейського зразка, українська компанія Рошен теж почне модернізуватися до цього рівня. Зміна внутрішніх бізнес-процесів українського підприємства просто необхідна для реалізації цієї стратегії [54].

Розглянемо які саме бізнес-процеси підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» будуть модернізуватися через співпрацю з європейським підприємством Польщі «Colian» [52].

За функціональною ознакою:

- розробка продуктів (обробки вимог, потреб і очікувань польського ринку і розробки продуктів і послуг, що задовольняють цим вимогам;
- Маркетинг (залучення нового ринку = залучення додаткової реклами/просування/ залучення нових замовників з ЄС).
- Забезпечення (удосконалення управління персоналом, юридичний супровід, відповідність вимогам охорони навколишнього середовища та вимогам ЄС ринку, охорони праці і техніки безпеки, а також утримання будівель, підготовку персоналу та інші внутрішні процеси).

Блок 4. Розвиток та впізнаваність бренду.

Компанія «Colian» заслуговує довіри на ринку Польщі та мають міцну впізнаваність бренду. Мета підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська

фабрика» саме розвиток на ринку Польщі та ЄС, тому саме потужні зв'язки з місцевою компанією якій довіряє споживач, сприяють тому [52].

Таким чином споживачі почнуть асоціювати бренд Рошен з якісним та надійним. І, якщо споживачі вважають, що цей бренд заслуговує довіру, вони, швидше за все, сприймуть український бренд Рошен у вигідному світлі.

Наприклад, якщо споживач бачить бренд Рошен у партнерстві з Colian, він почуватиметься спокійніше, купуючи дану продукцію, тому що даний зв'язок із таким більш гучним ім'ям на ринку Польщі, як Colian, означає, що Рошен тепер «перевірені». Кінцева мета: коли споживач думає про Colian, щось у їхній свідомості спалахує, і вони також згадають про бренд Рошен. Ця асоціація допоможе підвищити впізнаваність бренду на ринку Польщі та ЄС.

Розглянемо, які ще є фактори розвитку для Рошен за умови стратегічного розвитку: збільшення продажу, підвищення прибутку, короткострокове забезпечення дохідності, економія на масштабі, підвищення потенціалу до інновацій, довгострокове забезпечення дохідності, державні стимули, освіта.

Крім цілком очевидних фінансових причин, вихід на міжнародний ринок також може допомогти компанії Рошен навчитися. Приєднуючись до міжнародної співпраці, компанія зможе покращити свої результати, і це технічне та/або якісне покращення призведе до фінансової стабільності компанії.

Узагальнимо запропоновані рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності та удосконалення стратегії розвитку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» у табл. 3.8.

Наведені проектні заходи та результати розрахунків у плані заходів підвищення ефективності діяльності підприємства підтвердили доцільність застосування цих напрямів для удосконалення стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Таблиця 3.8 – План заходів удосконалення стратегії розвитку підприємства
ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальні за реалізацію заходу	Терміни виконання	Витрати, тис. грн	Економічний та інші види ефектів, тис. грн
1	2	3	4	5
1. Розробка і реалізація стратегії диверсифікації продукції – виготовлення нового продукту – енергетичних батончиків «Сяйво життя» (включатимуть 4 смаки: манго-журавлина, смородина-м'ята, морква-імбир та лайм-гарбуз). Запропоновані батончики – натуральний продукт без цукру, виготовлений за технологією «холодного преса», що дозволяє зберегти в цілості всі вітаміни і мікроелементи натуральних фруктів та ягід.	Виробничий департамент	1 рік	26548	348 231,25
2. Розробка стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства на кондитерському ринку Польщі – реалізація стратегії спільного підприємництва у формі підрядного, тобто укладання контракту з місцевим виробником на випуск товарів з кондитерської компанією «Colian». Визначено та обгрунтовано види продукції підприємства, що планується виробляти за контрактом про підрядне виробництво з «Colian».	директор, департамент маркетингу	3 роки	2478282,9	Збільшення доходу від реалізації продукції на 16%, валового прибутку на 6,1%.

Проаналізувавши всі фактори, підтверджуємо, що одним з найпрогресивнішим стратегічним підходів до міжнародного розвитку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» на кондитерському ринку Польщі є стратегія спільного підприємництва у формі підрядного, тобто

укладання контракту з місцевим виробником на випуск товарів з кондитерської компанією «Colian» [52]. Вона дає можливість розгорнути діяльність швидше, з меншим ризиком і з перспективою вступу в партнерство з місцевим виробником «Colian».

Отже, в третьому розділі розробили комплекс заходів удосконалення стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»:

1. Розробка і реалізація стратегії диверсифікації продукції – виготовлення нового продукту. Проаналізувавши останні зміни у розвитку нашої країни і сучасні тенденції у світі виявили зміни в уподобаннях споживачів. Сучасний стиль життя людей значно прискорив зміну ринку харчових продуктів, основними вимогами до яких стає загальнодоступність, швидке отримання достатньої кількості енергії для відновлення фізичних сил та приведення в тонус мозкової діяльності. Для задоволення цих потреб пропонуємо виробництво енергетичних батончиків під назвою «Сяйво життя», які включатимуть 4 смаки: манго-журавлина, смородина-м'ята, морква-імбир та лайм-гарбуз. Запропоновані батончики – натуральний продукт без цукру, виготовлений за технологією «холодного преса», що дозволяє зберегти в цілості всі вітаміни і мікроелементи натуральних фруктів та ягід. Основа батончика – корисний та поживний фінік (100% натуральний продукт), без доданого цукру, без глютену, без нагріву при виробництві.

2. З метою успішного ведення зовнішньої діяльності підприємства на ринку Європи потрібно стратегічно підходити до системи управління діяльності та розробки потенційних напрямів діяльності. Після проведення даного дослідження було розроблено напрям розвитку – спільне підприємство з польською компанією «Colian». Colian Holding SA – провідне акціонерне підприємство з польським капіталом на ринку кондитерських виробів, яке конкурує з міжнародними концернами, спеціалізується на виробництві, дистрибуції та реалізації продуктів харчування у кондитерській промисловості.

Розраховали ефекти від реалізації даного проекту та дійшли висновку, що дане спільне підприємство буде мати більше позитивних якостей ніж негативних. За перший рік входження до кондитерського ринку Польщі підприємство ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» має наміри охопити від 3-6% від загального кондитерського ринку. За таких умов, було запропоновано даний напрям удосконалення на наступні 3 роки.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного теоретико-методичного та прикладного дослідження щодо формування стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» визначили такі основні положення:

1. Визначено, що стратегія – це план діяльності компанії, який повинен включати як довгострокові, так короткострокові цілі компанії, який побудовано на базі конкурентної переваги та який включає певний перелік завдань, здійснення яких необхідне для досягнення поставлених цілей. Зазначимо, що поняття стратегії доцільно пов'язувати ще й із ризиком, оскільки будь-яка стратегія зароджується на етапі планування бізнесу та її подальший розвиток потребує інвестицій, а будь-які грошові вкладення – це завжди ризик, який варто враховувати.

2. Обґрунтовано, що формування стратегії розвитку підприємства – це системний соціально-економічний процес, який дозволяє в рамках наявних ресурсів, на засадах стратегічного мислення та домінуючої логіки, не лише детально проаналізувати суть умов, в яких працює підприємство, але й створює умови щодо ідентифікації напрямків збалансованого розвитку підприємства в умовах мінливого інституційного середовища.

3. Здійснено критичне оцінювання сукупності методичних підходів до оцінювання стратегії розвитку підприємства і як результат запропоновано використовувати інтегральний показник розвитку підприємства, який містить сім складників: показники продукції; показники фінансової стійкості; техніко-технологічні показники; показники рентабельності; показники виробничої стійкості; показники соціальної стійкості; показники забезпечення інформацією.

4. Прикладні засади оцінювання формування стратегії розвитку досліджувалось на прикладі підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». Вінницька кондитерська фабрика ROSHEN – один із лідерів серед кондитерських підприємств України. На сучасному високопродуктивному

обладнанні (німецьких, італійських та чеських виробників) випускається близько 200 найменувань кондитерських виробів, загальний обсяг яких становить понад 100 тис т. на рік. Оцінювання основних абсолютних показників діяльності підприємства, які характеризують фінансово-економічний стан ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» протягом 2023-2024 років показує тенденцію до збільшення і до зменшення. Збільшення спостерігається щодо таких показників: необоротні активи збільшились на 37 059 тис. грн. (0,93%), чистий дохід (виручка) від реалізації – на 187 950 тис. грн. (7,22%), собівартість реалізованої продукції – на 265 344 тис. грн. (11,28%). Водночас зменшення стосується наступних показників: загальний капітал підприємства зменшився 28 907 тис. грн. (0,63%), оборотні активи – на 65 966 тис. грн. (11,2%), власний капітал – на 3 236 тис. грн. (0,08%), поточні зобов'язання – на 27 920,5 тис. грн. (5,09%), валовий прибуток – на 77 394 тис. грн. (30,56%). В 2023 році підприємство ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» отримало фінансовий збиток від операційної діяльності -12 103 тис. грн., фінансовий результат до оподаткування (збиток) -17 815 тис. грн., чистий збиток -14 722 тис. грн., що є негативним. Але позитивним є отримання прибутку по зазначеним різновидам в 2024 році, що характеризує позитивні зміни у фінансових результатах.

Аналізування відносних показників, які характеризують фінансово-економічний стан підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2023-2024 роки, показало недостатню платоспроможність, покращення ділової активності, фінансової активності, рентабельності (за виключення рентабельності продаж і рентабельності витрат).

5. Оцінювання стратегії розвитку підприємства на основі здійснення SWOT-аналізу та побудови матриці SWOT-аналізу для ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» показало, що внутрішні сили переважають над слабкостями (42 більше 36), а зовнішні загрози є більші за зовнішні можливості (22 більше 17,5). Тому підприємство ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» потрапляє в поле «Максі-міні», що передбачає формування заходів,

які використовують сильні сторони підприємства для запобігання загроз. Також розрахували інтегральний показник розвитку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», значення якого знаходяться в межах 0,644–0,674, що свідчить про використання підприємством пасивно-наступальної стратегії.

6. Розробили комплекс заходів щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»: розробили і економічно обгрунтували стратегію диверсифікації продукції – виготовлення нового продукту – енергетичних батончиків «Сяйво життя» (включатимуть 4 смаки: манго-журавлина, смородина-м'ята, морква-імбир та лайм-гарбуз); розробили стратегію розвитку міжнародної діяльності підприємства на кондитерському ринку Польщі – реалізація стратегії спільного підприємництва у формі підрядного, тобто укладання контракту з місцевим виробником на випуск товарів з кондитерської компанії «Colian». Визначено та обгрунтовано види продукції підприємства, що планується виробляти за контрактом про підрядне виробництво з «Colian». Розрахували ефекти від реалізації даного проекту та дійшли висновку, що дане спільне підприємство буде мати більше позитивних якостей ніж негативних. За перший рік входження до кондитерського ринку Польщі підприємство ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» має наміри охопити від 3-6% від загального кондитерського ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Череп О.Г., Веремєєнко О.О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №7(277). С. 320–325.
2. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2019. Вип. 1(1). С. 369–373.
3. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 343–347.
4. Погорєлов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84.
5. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 42. С. 297–303.
6. Thompson A. et al. *Crafting & executing strategy. The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. McGraw-Hill Education. 2013.
7. Брінь П.В., Прокоп М.В., Нехме М.Н. Динамічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини і світове господарство»*. 2019. Вип. Ч. 1. С. 62–68.
8. Brin, P., Nehme, M. Sustainable Development in Emerging Economy: using the analytical hierarchy process for Corporate Social Responsibility decision making. *Journal of Information Technology Management*. 2021. №13 (Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management)). P. 159–174.
9. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Випуск 21. С. 31–34.
10. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економічний журнал Мукачівського державного університету*. 2018. № 18. С. 346–352.

11. Писаренко С.В., Сень О.В., Бурик В.В. Формування стратегії розвитку підприємницької діяльності фірми. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 49. С. 127–130.
12. Брінь П.В., Прохоренко О.В. Багаторівнева класифікація відносин аутсорсингу. *Економіка і фінанси*. 2013. № 12. С. 78–85.
13. Брінь П.В. Застосування принципів реінжинірингу при розробці санаційної стратегії підприємств промисловості. *Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна*. 2005. Вип. 89–2. С. 148–154.
14. Бланк О.І., Ситник Г.В., Андрієць В.С. Управління фінансами підприємств: підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 792 с.
15. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В, Артеменко Л.П. Стратегічне управління підприємством в умовах несприятливого зовнішнього середовища. *Економічна думка*. 2018. № 23. С. 347–356.
16. Лещенко М.М. Формування стратегії у міжнародному бізнесі. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету*. Черкаси, 2010. № 25. С. 78–81.
17. Падерін Н. Д., Полева Л. М. Стратегічне планування на промисловому підприємстві. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2. С. 129–131.
18. Масленніков О.Ю., Шпачук А.Я. Фінансова стратегія та планування в умовах становлення ринку. *Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць*. Л. : НЛТУ України. 2017. Вип. 17.3. С. 260–262.
19. Дорофєєв М.Л. Особливості застосування матриці фінансових стратегій Фраштона і Романа в стратегічному фінансовому плануванні. URL: <http://www.1-fin.ru/?id=417>
20. Черкасов В.В., Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ : КНТЕУ, 2002. С. 142–151.
21. Сотник І.М., Мазін Ю.О., Супрун О.В. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства. *Вісник Одеського*

національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 7(2). С. 98–104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7%282%29__23

22. Дем'яненко О.М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. № 3. С. 55–58.

23. Юрій Е.О., Луцик І.Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2012. №6. С. 131–134.

24. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск №9. С. 423–427.

25. Семенча І.Є., Гордієнко С.О. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*. 2022. №181. С. 143–150.

26. Харченко Ю.А., Марченко В.О. Напрями формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Випуск №2 (88). С. 72–78.

27. Юрій Е.О., Луцик І.Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. №6. С. 131–134.

28. Бабій І.В., Сенік І.С. Формування стратегій розвитку підприємств за сучасних умов діагностики. *Трансформаційна економіка*. 2023. №5. С. 14–17.

29. Філіна С.В., Дрига О.В., Кужель О.В. Теоретичні та методичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2024. №192. С. 120–124.

30. Пілецька С.Т., Ключ І.С., Білоус Н.П. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №2 (49). С. 174–179.

31. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 22. С. 334–340.

32. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії

розвитку підприємства: синергічний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2020. № 19. С. 12–14.

33. Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2018. Вип. 33. С. 48–60.

34. Паламаренко Я.В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7902>

35. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 42. С. 297–303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41.

36. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 8. С. 343–347.

37. Меркулов М.М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2018. Т. 2, Вип. 1. С. 47–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2015_2_1_7.

38. Писар Н.Б. Застосування методів прогнозування при формуванні стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. Вип. 8 (2). С. 175–183. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8\(2\)__31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8(2)__31).

39. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки*. 2019. № 3. Т. 3. С. 168–172.

40. Суслов О.П., Тішков Б.О. Моделювання стратегії розвитку підприємства. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2017. Вип. 87. С. 265–275. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2012_87_23.

41. Холод С.Б., Грушевський С.В., Куянова О.Ю. Удосконалення структури підприємства і системи управління щодо реалізації стратегії

розвитку. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2. С. 163–165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2014_2_33.

42. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: Економічні науки*. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167–171.

43. Хаустова В.Є., Хоменко О.І. Методичний підхід до формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням динаміки його ринкової вартості та положення на кривій життєвого циклу (на прикладі підприємств галузі чорної металургії України). *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 197–205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_4_25.

44. Ковтун О. І., Килин О.В., Свелеба Н.А. Стратегія фірми (підприємства). Львів : ЛКА , 2018. 132 с.

45. Івашко Л.М. Економіко-математичне моделювання вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства з урахуванням факторів ризику. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 19. Вип. 2 (45). С. 210–233.

46. Офіційний сайт ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». URL: <https://roshen.com/ua>

47. Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». URL: <https://clarity-project.info/edr/00382013/yearly-finances>

48. Богуславський Є. І., Мовчан А. С. Диверсифікація підприємств кондитерської галузі як чинник її економічного зростання. *Ефективна економіка*. 2016. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4893>

49. Тарасюк Г.М., Чагайда А.О. Перспективи впровадження технології енергетичних батончиків у закладах готельно-ресторанного господарства. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. №3 (89). С. 57–65.

50. Андрушків Б. Україна і Польща – економічні аспекти співпраці. *Економіка України*. 2015. № 11. С.82–85.

51. Ринок кондитерських виробів у Польщі: печиво і бісквіти займають понад 57% обсягу ринку. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok->

[konditerskih-izdelij-v-polshe-pechene-i-biskvity-zanimayut-bolee-57-obema-rynka](#)

52. Офіційний сайт компанії «Colian». URL:
<https://colian.com/en/homepage/>

53. Маркетингове дослідження популярності бренду «Roshen». URL:
www.touchpoll.com.ua.

54. Крот Д.О. Формування стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2025)*. ВНТУ. 2025. URL:
<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/view/25604>

ДОДАТКИ

100

ДОДАТОК А
(обов'язковий)
ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: Формування стратегії розвитку підприємства (на прикладі приватного акціонерного товариства «Вінницька кондитерська фабрика»)

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота
(бакалаврська кваліфікаційна робота / магістерська кваліфікаційна робота)

Підрозділ кафедра менеджменту, маркетингу та економіки,
факультет менеджменту та інформаційної безпеки, гр. ЕК-216
(кафедра, факультет, навчальна група)

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі системою StrikePlagiarism 29,52 %

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

- ☒ Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту
- ☐ У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

Вітюк А.В.
(прізвище, ініціали, посада)
Благодир Л.М.
(прізвище, ініціали, посада)

(підпис)
(підпис)

Особа, відповідальна за перевірку (підпис) Карачина Н.П.
(прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник Несен Л.М.
(прізвище, ініціали, посада)
Здобувач Крот Д.О.
(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б
(обов'язковий)

Фінансова звітність підприємства
ПрАТ ««Вінницька кондитерська фабрика»
за 2023–2024 роки

Підприємство: ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»
БАЛАНС
на 31 грудня 2023 року
 форма 1

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	1 251	884
- первісна вартість	1001	3 638	3992
- накопичена амортизація	1002	2 387	3108
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	3 836 971	3 919 322
- первісна вартість	1011	6 576 922	7 055 125
- знос	1012	2 739 951	3 135 803
Інвестиційна нерухомість	1015	23 555	22 832
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	29 425	29 425
знос інвестиційної нерухомості	1017	5 870	6 593
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
- інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	14 425	21 520
Гудвіл	1050		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	3 876 202	3 964 558
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	268 797	140 349
Виробничі запаси	1101	266 945	137 692
Незавершене виробництво	1102	1 501	2 212
Готова продукція	1103		
Товари	1104	351	445
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	341 482	384 851
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	24 898	5 927
- за виданими авансами			
- за бюджетом	1135		607
у тому числі з податку на прибуток	1136		607
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	343	310
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти:	1165	47	345
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	47	345

Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	4 275	5 434
Усього за розділом II	1195	639 842	537 823
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	80 230	17 265
Баланс	1300	4 596 274	4 519 646
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 026 876	1 026 876
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	2 269 400	2 269 400
Резервний капітал	1415	2 269 400	2 269 400
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	36 544	36 544
Неоплачений капітал	1425	673 604	658 882
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	4 006 424	3 991 702
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 321	10 408
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	9 321	10 408
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		468
товари, роботи, послуги	1615	47 977	158 845
розрахунками з бюджетом	1620	45 053	44 539
у тому числі з податку на прибуток	1621	683	
розрахунками зі страхування	1625	13 566	20 897
розрахунками з оплати праці	1630	50 467	78 005
за одержаними авансами	1635		
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	31 475	38 368
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	391 991	176 414
Усього за розділом III	1695	580 529	517 536
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	4 596 274	4 519 646

Підприємство: ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»
БАЛАНС
на 31 грудня 2024 року
 форма 1

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	884	1 323
- первісна вартість	1001	3992	4 150
- накопичена амортизація	1002	3108	2 827
Незавершене капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	3 919 322	3 984 533
- первісна вартість	1011	7 055 125	7 522 208
- знос	1012	3 135 803	3 537 675
Інвестиційна нерухомість	1015	22 832	
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	29 425	
знос інвестиційної нерухомості	1017	6 593	
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
- інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	21 520	27 429
Гудвіл	1050		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	3 964 558	4 013 285
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	140 349	142 200
Виробничі запаси	1101	137 692	140 352
Незавершене виробництво	1102	2 212	1 341
Готова продукція	1103		
Товари	1104	445	507
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	384 851	161 507
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	5 927	193 819
- за виданими авансами			
- за бюджетом	1135	607	5 247
у тому числі з податку на прибуток	1136	607	
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	310	
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти:	1165	345	128
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	345	128

Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	5 434	5 009
Усього за розділом II	1195	537 823	507 910
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	17 265	17 265
Баланс	1300	4 519 646	4 538 460
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 026 876	1 026 876
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	2 269 400	2 269 400
Емісійний дохід	1411	2 269 400	2 269 400
Резервний капітал	1415	36 544	36 544
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	658 882	667 132
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	3 991 702	3 999 952
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	10 408	13 820
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	10 408	13 820
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	468	592
товари, роботи, послуги	1615	158 845	386 599
розрахунками з бюджетом	1620	44 539	25 794
у тому числі з податку на прибуток	1621		7 186
розрахунками зі страхування	1625	20 897	16 203
розрахунками з оплати праці	1630	78 005	57 612
за одержаними авансами	1635		
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	38 368	35 983
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	176 414	1 905
Усього за розділом III	1695	517 536	524 688
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	4 519 646	4 538 460

Підприємство

ПрАТ «Вінницька кондитерська
фабрика»Коди
Дата 2024.01.01
за ЄДРПОУ**Звіт про фінансові результати**

за 2023 рік

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 604 874	2 035 396
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 351 639	1 866 618
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:		253 235	168 778
- прибуток	2090		
- збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	219 812	27 619
Адміністративні витрати	2130	99 911	85 241
Витрати на збут	2150	7 068	5 065
Інші операційні витрати	2180	378 171	135 774
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
- прибуток	2190		
- збиток	2195	12 103	29 683
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	28 772	36 857
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	34 413	35 334
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	71	288
Фінансовий результат до оподаткування:			
- прибуток	2290		
- збиток	2295	17 815	28 448
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3 093	4 984
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
- прибуток	2350		
- збиток	2355	14 722	23 464

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-14 722	-23 464
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	629 248	542 811
Витрати на оплату праці	2505	1 220 963	850 552
Відрахування на соціальні заходи	2510	259 381	181 529
Амортизація	2515	405 092	396 267
Інші операційні витрати	2520	111 653	92 661
Разом	2550	2 626 337	2 063 820
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	4 107 504 000	4 107 504 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	4 107 504 000	4 107 504 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-0,01
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-0,01
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Підприємство

ПрАТ «Вінницька кондитерська
фабрика»Коди
Дата 2025.01.01
за ЄДРПОУ**Звіт про фінансові результати**

за 2024 рік

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 792 824	2 604 874
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 616 983	2 351 639
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:		175 841	253 235
- прибуток	2090		
- збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	159 118	219 812
Адміністративні витрати	2130	108 936	99 911
Витрати на збут	2150	8 155	7 068
Інші операційні витрати	2180	205 038	378 171
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
- прибуток	2190	12 830	
- збиток	2195		12 103
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	1 076	28 772
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	3 688	34 413
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	18	71
Фінансовий результат до оподаткування:			
- прибуток	2290	10 200	
- збиток	2295		17 815
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 950	3 093
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
- прибуток	2350	8 250	
- збиток	2355		14 722

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	8 250	-14 722
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	741 681	629 248
Витрати на оплату праці	2505	1 351 374	1 220 963
Відрахування на соціальні заходи	2510	289 189	259 381
Амортизація	2515	402 861	405 092
Інші операційні витрати	2520	150 796	111 653
Разом	2550	2 935 901	2 626 337
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	4 107 504 000	4 107 504 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		4 107 504 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

ДОДАТОК В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»)

Таблиця 1 – Мета, об’єкт, предмет та завдання дослідження роботи

Мета роботи	розкриття теоретико-методичних та обґрунтування прикладних засад формування стратегії розвитку підприємства, що дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства та покращити його положення на ринку.
Об’єкт дослідження	процес формування стратегії розвитку підприємства.
Предмет дослідження	теоретико-методичні та прикладні засади формування стратегії розвитку підприємства (на прикладі ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»).
Завдання дослідження	- здійснити термінологічний аналіз сутності понять «стратегія», «стратегія розвитку підприємства», «стратегічний розвиток підприємства»; – розкрити класифікацію стратегій та визначити процес формування стратегії розвитку підприємства; – розкрити існуючі методичні засади оцінювання стратегій розвитку підприємства; – здійснити аналізування фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»; – проаналізувати стратегію розвитку підприємства та визначити інтегральний показник розвитку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»; – визначити пріоритетні напрямки удосконалення стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Таблиця 2 – Сутнісні характеристики понять «стратегія», «стратегія розвитку підприємства» та «стратегічний розвиток підприємства»

Основні поняття	Характеристика
Стратегія	План, що передбачає визначення орієнтирів діяльності підприємства із врахуванням його потенційних можливостей та змін стану зовнішнього середовища
Стратегія розвитку підприємства	Сукупність управлінських інструментів, що використовуються для забезпечення розвитку підприємства в межах визначених стратегічних пріоритетів
Стратегічний розвиток підприємства	Процес змін стану підприємства, що забезпечує реалізацію стратегії розвитку

Таблиця 3 – Класифікація стратегій розвитку підприємства

Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика
1	2	3
Фундаментальні (стратегії зародження бізнесу)	Маркетингова	передбачає довгостроковий план, спрямований на посилення конкурентних позицій
	Фінансова	фундаментальна стратегія, що спрямована на створення фінансової політики, визначення термінів фінансових цілей, аналіз та дослідження фінансового стану
	Операційна	спрямована на розподіл ресурсів, планування їх використання
	Корпоративна	стратегія, що охоплює у цілому усі напрями діяльності, узагальнює та систематизує їх, указує на напрям діяльності всього підприємства
Розвитку	Концентрації	передбачає зосередження ресурсів за певним напрямом, їх розподіл та координацію у ньому для максимального розвитку цього напрямку, досягнення бажаного кінцевого результату
	Інтеграції	передбачає об'єднання кількох напрямів діяльності чи партнерів для досягнення спільної цілі і збільшення кінцевих результатів діяльності
	Диверсифікації	розроблення та просування кількох не пов'язаних між собою видів продукції чи послуг, розширення спектру діяльності
Підтримки	Модифікації	передбачає планування розширення цільової аудиторії у наявних товарів та послуг. Стратегія передбачає розроблення заходів для збереження цінності продукції
	Підтримки виробничого потенціалу	довгостроковий план підтримки конкурентоспроможного виробництва
Згасання	Ліквідації	систематизований план, що передбачає діяльність, спрямовану на припинення діяльності бізнесу та переорієнтування наявних ресурсів до іншої діяльності
	Відновлення	передбачає комплексну програму дій щодо виявлення та ліквідації «слабких місць» діяльності підприємства для відновлення після кризового періоду
	Відділення	стратегія, що спрямована на поступову ліквідацію не всього бізнесу, а його неприбуткової (збиткової) частини для підвищення ефективності використання ресурсів, їх обороту

Таблиця 4 – Основні підходи до формування стратегії розвитку підприємства

№з/п	Автор	Характеристика підходу
1	2	3
1	І.О. Бланк	Виділяє вісім етапів розроблення: 1) визначення загального періоду формування стратегії; 2) дослідження факторів середовища; 3) оцінка сильних і слабких сторін діяльності організації; 4) комплексна оцінка стратегічної позиції організації; 5) формування стратегічних цілей діяльності; 6) розроблення цільових стратегічних нормативів діяльності; 7) прийняття основних стратегічних рішень; 8) оцінка розробленої стратегії, а також два етапи реалізації стратегії: забезпечення реалізації стратегії і організація контролю її реалізації.
2	Л.Є. Довгань	Виділяє загальну ефективність організації: показники ефективності організації, оцінки результативності організації, аналіз зростання масштабів діяльності, оцінка підвищення вартості організації.
3	М.М. Лещенко	Виділяє комплексну оцінку ефективності стратегії, що складається з оцінки конкурентоспроможності підприємства та оцінки ефективності стратегії.
4	Н.Д. Падерін	Передбачає такі етапи: 1) визначення головної цілі/місії стратегії підприємства; 2) аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; 3) оцінка конкурентоспроможності підприємства чи продукції; 4) розробка варіантів стратегії; 5) оцінка та вибір оптимального варіанта стратегії; 6) оформлення та затвердження стратегії як документа; 7) реалізація розробленої стратегії; 8) оцінка виконання стратегії/місії.
5	О.Ю. Масленніков	Виділяє наступне: 1) визначення періоду реалізації стратегії; 2) визначення стратегічних цілей діяльності підприємства; 3) розробка фінансової політики; 4) уточнення цілей стратегії; 5) оцінка розробленої стратегії та її виконання.
6	Ж. Франшон, І. Романе	Передбачають побудову матриці, яка ґрунтується на розрахунку трьох коефіцієнтів: результат господарської діяльності, результат діяльності, результат фінансово-господарської діяльності. Матриця стратегій дає змогу визначати поточне положення підприємства стосовно фінансового ризику, розглядати ситуацію в динаміці та прогнозувати зміни стратегії.

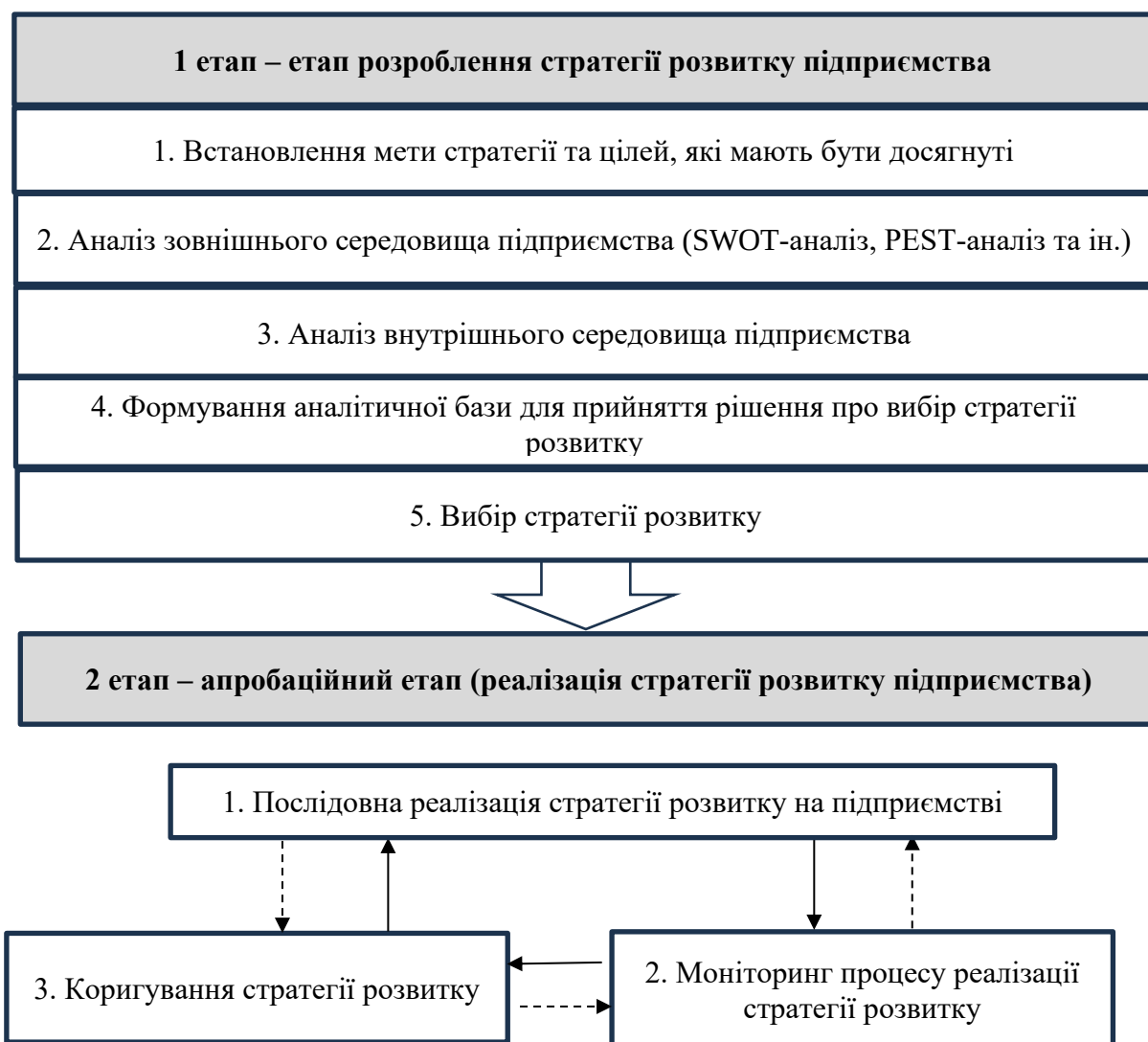


Рисунок 1 – Етапи формування стратегії розвитку на підприємстві
 стрілками відображено зв'язок між окремими елементами реалізації стратегії (суцільні стрілки – прямий зв'язок, пунктирні стрілки – зворотний зв'язок)

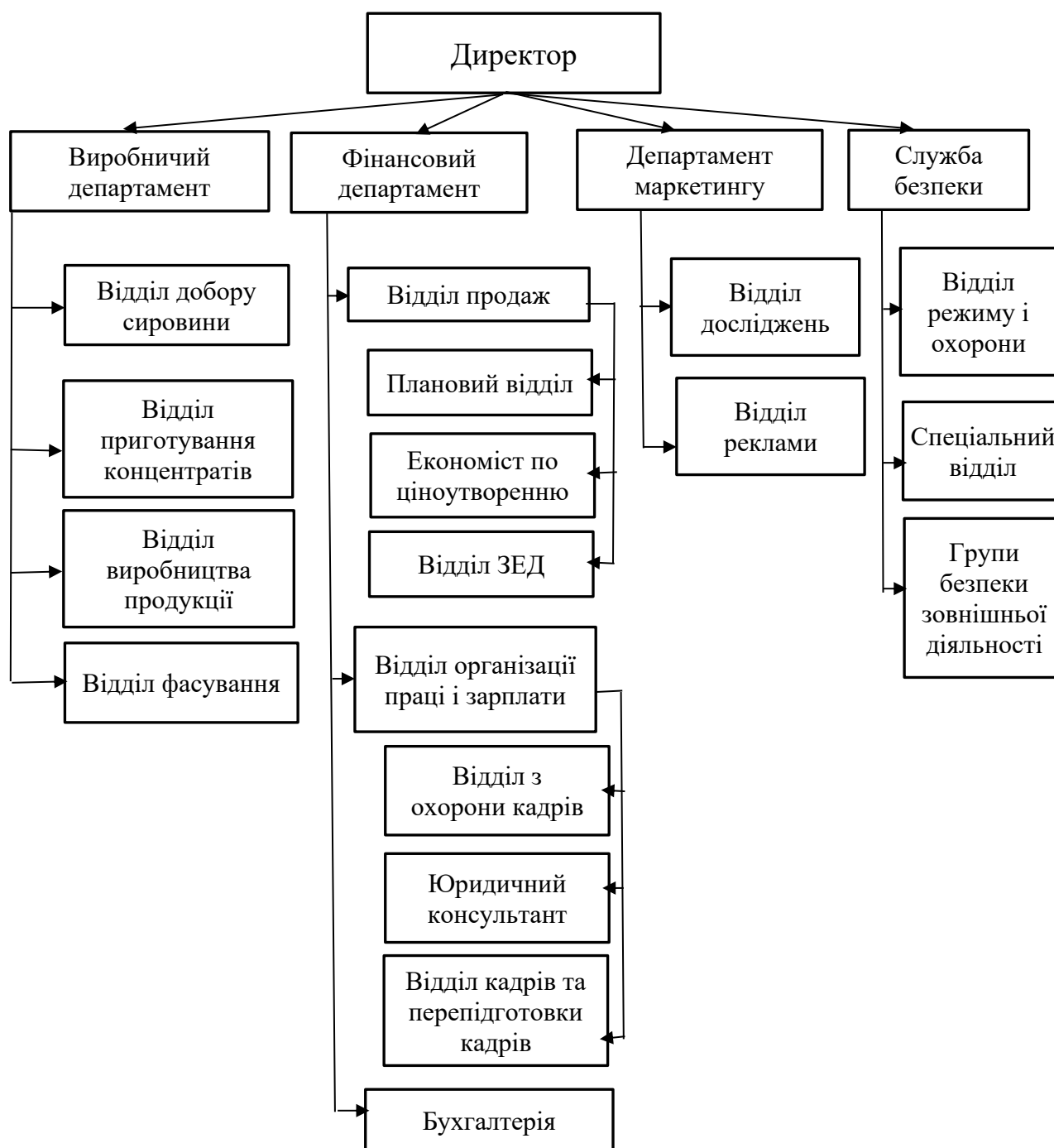


Рисунок 2 – Організаційна структура ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Таблиця 5 – Основні абсолютні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Показники	Роки		Відхилення 2024 року від 2023 року	
	2023	2024	Абсолютне, тис. грн.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5
Загальна вартість майна, тис. грн.	4 557 960	4 529 053	-28 907	-0,63
Необоротні активи, тис. грн.	3 969 127,5	4 006 186,5	37 059	0,93
Оборотні активи, тис. грн.	588 832,5	522 866,5	-65 966	-11,20
Власний капітал, тис. грн.	3 999 063	3 995 827	-3 236	-0,08
Поточні зобов'язання, тис. грн.	549 032,5	521 112	-27 920,5	-5,09
Чисельність працівників, чол.	1839	1843	4	0,22
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	2 604 874	2 792 824	187 950	7,22
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2 351 639	2 616 983	265 344	11,28
Валовий прибуток, тис. грн.	253 235	175 841	-77 394	-30,56
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	-12 103	12 830	24 933	-206,01
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	-17 815	10 200	28 015	-157,26
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-14 722	8 250	22 972	-156,04

Таблиця 6 – Відносні фінансово-економічні показники діяльності
ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Показники	Роки		Абсолютне відхилення, Δ	Темп приросту, %
	2023	2024		
1	2	3	4	5
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,431	0,458	0,027	6,26
Коефіцієнт покриття	1,072	1,003	-0,069	-6,44
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,699	0,732	0,033	4,72
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0004	0,0005	0,0001	25,0
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	39800	1754,5	-38045,5	-95,59
Коефіцієнт фінансової автономії	0,877	0,882	0,005	0,57
Коефіцієнт фінансової залежності	1,139	1,133	-0,006	-0,53
Коефіцієнт фінансового ризику	0,137	0,130	-0,007	-5,11
Рентабельність активів, %	-0,32	0,18	0,5	-156,25
Рентабельність власного капіталу, %	-0,37	0,21	0,58	-156,76
Рентабельність продажу, %	9,72	6,29	-3,43	-35,29
Рентабельність витрат, %	10,77	6,72	-4,05	-37,60
Коефіцієнт оборотності активів, оборотів	0,571	0,617	0,046	8,06
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів	4,283	5,022	0,739	17,25
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	6,869	7,425	0,556	8,09
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	84	72	-12	-14,29
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	52	48	-4	-7,69
Фондовіддача	0,382	0,383	0,001	0,26
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, оборотів	0,651	0,699	0,048	7,37

Таблиця 7 – Оцінка зовнішніх можливостей та загроз ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	Значимість фактору	Ймовірність реалізації фактору	Загальна оцінка	Фактори	Значимість фактору	Ймовірність реалізації фактору	Загальна оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
Ріст ринку кондитерської продукції	6	0,4	2,4	Військові дії в Україні	10	0,7	7
Виведення на ринок нових продуктів	8	0,6	4,8	Зниження доходів покупців на фоні фінансово-економічної кризи	6	0,6	3,6
Договірні відносини з новими постачальниками	7	0,5	3,5	Ріст конкуренції в кондитерській галузі	8	0,5	4
Позиціонування та розширення асортименту продукції у різних цінових сегментах	8	0,6	4,8	Поява великої кількості товарів-замінників	7	0,6	4,2
Освоєння нових технологій	5	0,4	2	Підвищення цін на сировину	8	0,4	3,2
Разом			17,5	Разом			22

Таблиця 8 – Визначення сильних і слабких сторін ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Сильні сторони	Оцінка, бали	Значимість для підприємства	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Оцінка, бали	Значимість для підприємства	Загальна оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Стабільний попит з боку споживачів	4	3	12	1. Висока конкуренція	2	3	6
2. Технічна оснащеність фабрики та використання інноваційних розробок	2	4	8	2.Значні витрати на інноваційні розробки	2	4	8
3. Виробництво високоякісної продукції та постійний контроль її відповідності стандартам	5	2	10	3.Недостатній контроль за продукцією	3	2	6
4. Кваліфікований персонал	3	2	6	4.Недоліки в організаційній структурі	3	2	6
5. Ефективна збутова система	3	2	6	5. Значні витрати на збут	5	2	10
Разом			42	Разом			36

	$S > W$	$W > S$
$O > T$	SO – стратегія (стратегія «Максі – Максі») Заходи, які необхідно провести, щоб використовувати сильні сторони для збільшення можливостей	WO – стратегія (стратегія «Міні – Максі») Заходи, які необхідно провести, долаючи слабкі сторони, використовуючи надані можливості
$T > O$	ST – стратегія (стратегія «Максі – Міні») Заходи, які використовують сильні сторони організації для запобігання загроз	WT – стратегія (стратегія «Міні – Міні») Заходи, які мінімізують слабкі сторони для запобігання загроз

Рисунок 3 – Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Таблиця 9 – Оцінювання показників, які характеризують рівень розвитку підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Назва показника	Роки		Вагомість показника у межах окремого складника розвитку підприємства
	2023	2024	
1	2	3	4
1.Показники продукції			
1.1. Якість продукції	5	5	0,6
1.2. Частка експорту	0,09	0,11	0,3
1.3. Коефіцієнт оновлення продукції	0,27	0,24	0,1
2.Показники фінансової стійкості			
2.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,072	1,003	0,4
2.2. Коефіцієнт фінансової незалежності (коефіцієнт автономії)	0,877	0,882	0,35
2.3. Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля)	0,137	0,130	0,25
3.Показники виробничої стійкості			
3.1. Частка оборотних активів у майні підприємства	0,129	0,115	0,2
3.2. Частка запасів в оборотних активах	0,347	0,271	0,25
3.3. Матеріаломісткість	0,242	0,266	0,25
3.4. Фондовіддача	0,382	0,383	0,3
4.Техніко-технологічні показники			
4.1. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,19	0,24	0,35
4.2. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,597	0,603	0,35
4.3. Коефіцієнт змінності	0,89	0,91	0,3
5.Показники рентабельності			
5.1.Коефіцієнт рентабельності продукції	0,0972	0,0629	0,4
5.2.Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,0037	0,0021	0,3
5.3.Коефіцієнт рентабельності активів	-0,0032	0,0018	0,3
6. Показники соціальної стійкості			
6.1. Плинність кадрів	0,05	0,04	0,2
6.2. Продуктивність праці	1416,46	1515,37	0,4
6.3. Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,05	0,07	0,2
6.4. Достатність заробітної плати	1,17	1,21	0,2

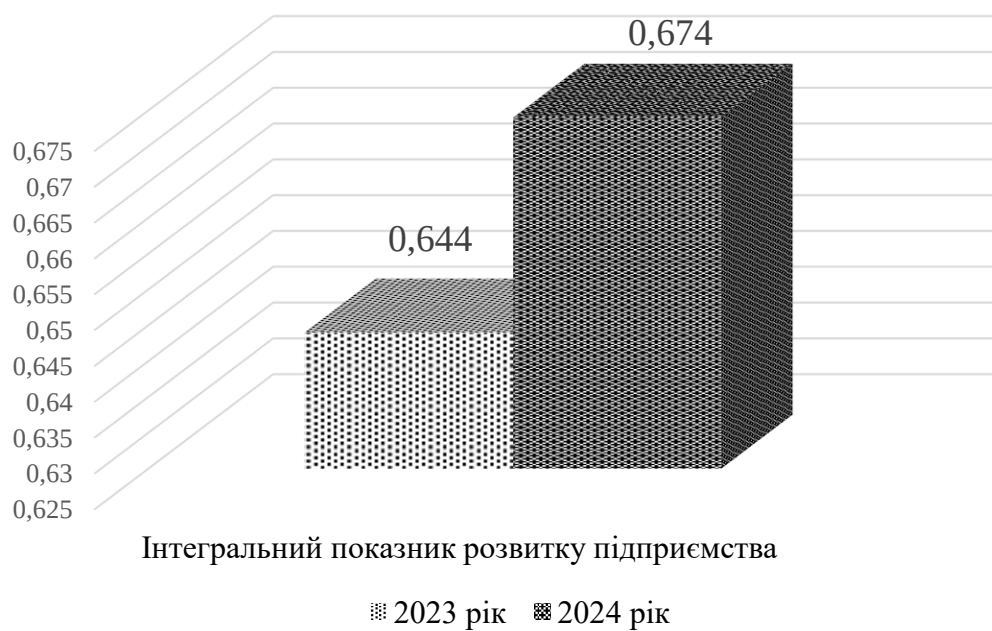


Рисунок 4 – Інтегральний показник розвитку підприємства
ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Таблиця 10 – План заходів удосконалення стратегії розвитку підприємства
ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальні за реалізацію заходу	Терміни виконання	Витрати, тис. грн	Економічний та інші види ефектів, тис. грн
1	2	3	4	5
1. Розробка і реалізація стратегії диверсифікації продукції – виготовлення нового продукту – енергетичних батончиків «Сяйво життя» (включатимуть 4 смаки: манго-журавлина, смородина-м'ята, морква-імбир та лайм-гарбуз). Запропоновані батончики – натуральний продукт без цукру, виготовлений за технологією «холодного преса», що дозволяє зберегти в цілості всі вітаміни і мікроелементи натуральних фруктів та ягід.	Виробничий департамент	1 рік	26548	348 231,25
2. Розробка стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства на кондитерському ринку Польщі – реалізація стратегії спільного підприємництва у формі підрядного, тобто укладання контракту з місцевим виробником на випуск товарів з кондитерської компанії «Colian». Визначено та обгрунтовано види продукції підприємства, що планується виробляти за контрактом про підрядне виробництво з «Colian».	директор, департамент маркетингу	3 роки	2478282,9	Збільшення доходу від реалізації продукції на 16%, валового прибутку на 6,1%.

Таблиця 11 – Розрахунок витрат на проект виробництва енергетичних батончиків

Показники	Розрахунок
1	2
Повні витрати в проектному році	$2\,616\,983 + 26\,548 = 2\,643\,531$ тис. грн.
Приріст чистого доходу від реалізації	$2\,792\,824 \cdot 9,5/100 = 265\,318,28$ тис. грн.
Чистий дохід від реалізації в проектному році	$2\,792\,824 + 265\,318,28 = 3\,058\,142,28$ тис. грн.
Валовий прибуток в проектному році	$3\,058\,142,28 - 2\,643\,531 = 414\,611,28$ тис. грн.
Приріст чистого прибутку	$8\,250 + 414\,611,28 \cdot (1 - 0,18) = 348\,231,25$ тис. грн.

Таблиця 12 – PEST- аналіз польського ринку

Політичні та правові фактори	Економічні фактори
- Парламентська республіка. - Політична стабільність. - Присутня свобода слова. - Низький ризик початку війни/ революцій. - 41-місце по рівню корупції, що є низьким рівнем. - Висока тенденція до урегулювання. - Інвестиційна привабливість країни, через вступу до ЄС. - Тісний зв'язок Польщі з ринком США. - Членство у Митному Центральноевропейському союзі, НАТО, ОЕСР, СОТ. - Активна ЗЕД з Україною. - Лобіювання інтересів України на шляху до вступу у Митний союз з ЄС.	- 21 місце за величиною ВВП у світі, та серед країн-членів ЄС Польща займає 4-е місце. Динаміка росту складає 4,1%. - Низький рівень безробіття 4,8%. - Низький темп інфляції 10%. - Середня заробітна плата підвищилась на 9,7% та складає 1285 USD. - Широкі перспективи залучення інвесторів до українського ринку через Польщу.
Технічні фактори	Соціальні фактори
- Можливість заupu новітньої технології для залучення у розвиток промисловості. - Високі стандарти якості сировини та виробів. - Розвиток онлайн пристроїв та продажу товарів онлайн. - Автоматизація процесів виробництва. - Робота підприємств за європейськими показниками якості. - Модернізація виробничих потужностей. - Розробки і впровадження енергозберігаючих технологій.	- Чисельність населення 37 мільйонів поляків + близько 2 мільйона українців. - Високі стандарти охорони праці. - Здоров'я, освіта та соціальна мобільність знаходиться на високому рівні. - Високий платоспроможний попит на продукцію. - Популяризація здорового харчування серед населення. - Здійснення всебічної екологізації виробництва згідно із сучасними вимогами до охорони навколишнього середовища.

Таблиця 13 – Порівняльна таблиця способів євроінтеграції для підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Фактори	Ліцензування	Підрядне виробництво	Експорт
Високі виробничі витрати	+		
Низькі виробничі витрати		+	+
Ліберальна імпортна політика	+	+	+
Жорстка імпортна політика			
Низький політичний ризик	+	+	
Високий політичний ризик			+
Малий обсяг ринку	+		
Низька адаптація продукту	+		
Висока адаптація продукту		+	+

Компанії на кондитерському ринку Польщі

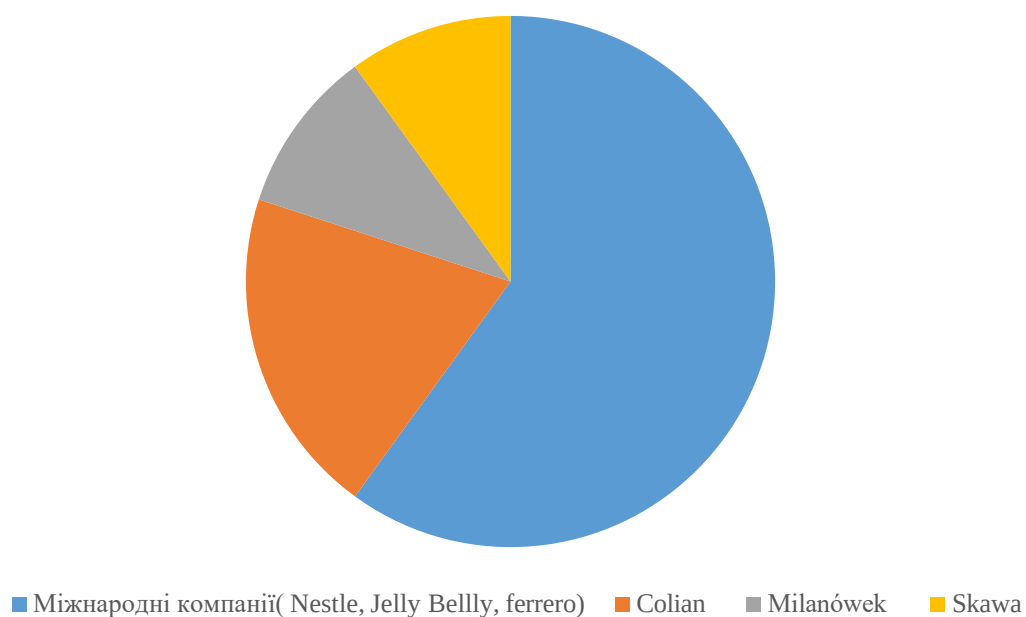


Рисунок 5 – Частка компаній на кондитерському ринку Польщі

Таблиця 14 – Стратегічний розвиток компанії ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» на ринку Польщі з потенційними партнерами

Критерій оцінки	Вара	Colian Holding СА м. Люблин Польща		Skawa-Bis м. Вадовиці Польща		Milanówek м. Гродзіськ- Мазовецький Польща	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
Фінансовий стан	4	5	20	3	12	4	16
Ступінь солідності	3	4	12	3	9	4	12
Виробничі потужності	5	4	20	4	20	4	20
Ділова репутація (досвід/вміння)	3	5	15	4	12	5	15
Досвід попередніх угод	4	4	16	1	4	4	8
Контакти із споживачем	2	2	4	2	4	3	6
Сумісність товарів, що виготовляються	4	4	16	3	12	1	4
Рівень охоплення ринку	4	4	16	4	16	4	8
Технічне забезпечення	5	4	20	4	20	3	15
Готовність до співпраці	4	5	20	1	4	4	16
Позитивні відносини з урядом Польщі	2	3	6	3	6	2	4
Разом:			165		107		124

Таблиця 15 – Види продукції ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», що планується виробляти за контрактом про підрядне виробництво з «Colian»

Вид продукції	Опис продукції
	Торт Київський Повітряні білково-збивні коржі з прошарками ніжного крему. Бестселер кондитерського ринку України. Ідеально для ознайомлення польського ринку з українською продукцією.
	Зефір Виготовляється за класичною рецептурою: натуральні яєчні білки, уварене яблучне пюре, цукрова пудра і згущувач агар-агар. Продукція нова для ринку Польщі. Унікальність на ринку.
	Желейні цукерки Yummi Gummi Donuts Саме желейні цукерки є дуже популярними на ринку ЄС та український варіант буде доречним.
	Цукерки Shooters з бренді-лікером Цукерки з лікером та ромом цінуються на ринку ЄС. Мають широку аудиторію споживачів.
	Цукерки Стріла Подільська Унікальний продукт українського виробника. З великою вірогідністю завоює ринок Польщі за суміжністю смаків на ринку.
	Цукерки Монблан шоколад з сесамом Цукерки з шоколадно-горіхового праліне зі смаженим кунжутом. Декоровані чорним та білим шоколадом.
	Цукерки Корівка Неглазуровані помадні цукерки, корпус — молочна помадка із цукровою скоринкою. Польський ринок заповнили продукти по типу помадки та український аналог буде легкий у виготовленні.
	Батончик молочно-шоколадний з начинкою крем-брюле.

Таблиця 16 – Бюджет виробництва ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Показники	2023-2024 роки	2025-2027 роки	Темп приросту	Відносний приріст %
Дохід від реалізації продукції тис.грн	638817	880700	241883	16%
Валовий прибуток тис.грн	82581	93400	10819	6,1%
Чистий прибуток тис.грн	5257	6567	1310	11%
Середньорічна вартість основних засобів тис.грн	900000	1000000	100000	5.2%
Фондовіддача	1,9	2,3	0,4	9,5%
Рентабельність діяльності підприємства %	0,80	0,98	0,18	10%
Собівартість реалізації продукції (товарів, послуг)	556236	500000	-56236	-5,3%

Таблиця 17 – Зміна коефіцієнтів міжнародної активності
ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» після впроваджених заходів

Показник	Нормативне значення	2024 рік	Прогноз (2025-2027 роки)
Коефіцієнт впровадження нової продукції	$K_{вп} \geq 0,45$ – стратегія лідера $K_{вп} \leq 0,44$ – стратегія послідовника	0,45	0,53
Коефіцієнт розширення продукції на ринку Польщі	$K_{рп} \geq 0,35$ – стратегія лідера $K_{рп} \leq 0,34$ – стратегія послідовника	0,51	0,91
Коефіцієнт освоєння нової техніки	$K_{от} \geq 0,35$ – стратегія лідера $K_{от} \leq 0,34$ – стратегія послідовника	0,54	0,67