

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

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Формування стратегії розвитку підприємства кондитерської
промисловості (на прикладі акціонерного товариства
«Львівська кондитерська фабрика «Світоч»)»**

Виконав: студент 2 курсу, групи МЗД-22м
спеціальності 073 «Менеджмент»

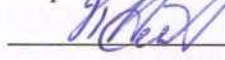
(шифр і назва спеціальності)



Сорока С.Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник: д.е.н., проф. каф. ММЕ

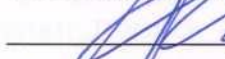


Карачина Н.П.

(прізвище та ініціали)

« 14 » 12 2023 р.

Опонент: к.е.н., проф. каф. ЕПВМ



Лесько О.І.

(прізвище та ініціали)

« 15 » 12 2023 р.

Допущено до захисту:

Зав. кафедри



д.е.н., проф. Карачина Н.П.

« 18 » грудня 2023 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 – «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

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


«20» вересня 2023 р.

ЗАВДАННЯ **НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Сороці Сергію Юрійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Формування стратегії розвитку підприємства кондитерської промисловості (на прикладі акціонерного товариства «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»)

Керівник роботи Карачина Наталія Петрівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «18» вересня 2023 року №247.

2. Строк подання студентом роботи: 5 грудня 2023 р.



3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» за 2020-2022 роки (додаток Б).

4. Зміст текстової частини: теоретико-методичні основи формування стратегії розвитку підприємства; оцінювання стратегії розвитку підприємства кондитерської промисловості АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»; удосконалення стратегії розвитку підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: Класифікація стратегій розвитку підприємства; сутнісні характеристики понять «стратегія», «стратегія розвитку підприємства» та «стратегічний розвиток підприємства»; основні підходи до формування стратегії розвитку підприємства; етапи формування стратегії розвитку на підприємстві; перелік показників, які характеризують рівень розвитку підприємства; основні види кондитерського виробництва в Україні; динаміка структури асортименту АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»; абсолютні та відносні фінансово-економічні показники діяльності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»; результати факторного аналізу зміни чистого прибутку підприємства; оцінка зовнішніх можливостей та загроз АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»; визначення сильних і слабких сторін АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»; оцінювання показників, які

характеризують рівень розвитку підприємства; план заходів удоско-
 стратегії розвитку підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «С
 Рисунки: Матриця вибору стратегії розвитку підприємств з урахування
 його життєвого циклу та динаміки ринкової вартості; частки ринку підп
 кондитерського ринку України 2021 року; головні проблеми ринку конди
 галузі України на 2022 рік; організаційна структура управління АТ «Л
 кондитерська фабрика «Світоч»; матриця SWOT-аналізу для АТ «Л
 кондитерська фабрика «Світоч»; інтегральний індекс бренду АТ «Л
 кондитерська фабрика «Світоч».

6. Консультанти розділів роботи:


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдан прийн
Спеціальна частина	Карачина Н.П., д.е.н., професор кафедри ММЕ		

7. Дата видачі завдання «20» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Пр
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	серпень- вересень	
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР. (1-й розділ МКР)	вересень- жовтень	
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР. (2-й розділ МКР)	жовтень	
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР. (3-й розділ МКР)	листопад	
5	Нормоконтроль МКР. Попередній захист МКР.	листопад- грудень	
6	Рецензування МКР	грудень	
7	Захист МКР	грудень (за графіком)	

Студент


(підпис)

Сорока С.Ю

Керівник роботи


(підпис)

Карачина І

АНОТАЦІЯ

УДК 338.984

Сорока С.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства кондитерської промисловості (на прикладі акціонерного товариства «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»). Вінниця: ВНТУ, 2023. 96 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 62 назви; рис.: 11; табл. 19.

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

Магістерська кваліфікаційна робота складається з трьох розділів. В першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи формування стратегії розвитку підприємства, в другому – розкрито стан та тенденції розвитку кондитерської промисловості, проаналізовано стратегію розвитку підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», а в третьому розділі на основі проведеного аналізу запропоновано рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства.

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

ABSTRACT

UDC 338.984

Soroka S.Yu. Formation of a strategy for the development of a confectionery industry enterprise (on the example of the joint-stock company «Lviv Confectionery Factory «Svitoch»). Vinnytsia, Vinnytsia: VNTU, 2023. 96 p.

In Ukrainian languages Bibliography: 62 titles; Fig.: 11; table 19.

In the master's qualification thesis, the theoretical and methodological principles of the formation of the company's development strategy were substantiated, the evaluation of the company's development strategy of JSC «Lviv Confectionery Factory «Svitoch» was carried out with the help of the SWOT analysis matrix and the integral indicator of the company's development, and directions for improving the company's development strategy were also developed.

The master's thesis consists of three sections. In the first chapter, the theoretical and methodological foundations of the development strategy of the enterprise are considered, in the second - the state and trends of the development of the confectionery industry are revealed, the strategy of the development of the JSC «Lviv Confectionery Factory «Svitoch» is analyzed, and in the third chapter, based on the analysis, recommendations are offered for improving the strategy development of the enterprise.

Keywords: strategy, development, development strategy, 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 основи оцінювання ефективності стратегій розвитку підприємства	20
Висновки до першого розділу	34
2 ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ АТ «ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ»	36
2.1 Аналізування стану та перспектив розвитку кондитерської промисловості в Україні	36
2.2 Організаційно-економічна характеристика підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	45
2.3 Оцінювання стратегії розвитку підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	60
Висновки до другого розділу	68
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ»	72
3.1. Основні напрями вдосконалення стратегії розвитку АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	72
3.2 Підвищення привабливості бренду АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	79
3.3 Диверсифікація стратегічного розвитку підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	86

Висновки до третього розділу	91
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	104
Додаток А (обов'язковий). Протокол перевірки магістерської кваліфікаційної роботи	105
Додаток Б (обов'язковий). Фінансова звітність підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» за 2020–2022 роки	106
Додаток В (обов'язковий). Ілюстративний матеріал	119

ВСТУП

Актуальність теми. Визначальними рисами сучасного світу є високий ступінь невизначеності, підвищена динамічність, глобалізація, жорстка конкуренція, які обумовлюють необхідність ретельного обґрунтування стратегії розвитку підприємства та створення умов для її ефективної реалізації. Комплекс складних та важливих завдань, таких як аналіз зовнішнього середовища та потенціалу підприємства, визначення його місії та системи цілей, формування стратегічного плану, організація та контроль його виконання, є елементами стратегічного управління підприємством. Ефективне вирішення цих завдань передбачає освоєння теоретико-методологічних основ стратегічного управління підприємством та оволодіння специфічним методичним інструментарієм довгострокового прогнозування, планування і аналізу в умовах невизначеності та ризику. Відповідно, ефективність діяльності економічних суб'єктів у значній мірі визначається їхньою стратегією розвитку. Підприємства, що приділяють увагу актуальним питанням власної стратегії, виявляються більш конкурентоспроможними і стійкими в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Інтерес до проблеми формування стратегій розвитку підприємства поширений серед вітчизняних дослідників. Серед науковців-економістів, які цікавляться дослідженням проблематики обґрунтування стратегій розвитку підприємств, можна 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'язані з розробленням стратегії розвитку підприємницької діяльності господарюючих суб'єктів в умовах економічної невизначеності зовнішнього середовища, залишаються малодослідженими.

Мета і задачі дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних 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:**

- розкрити сутність понять «стратегія», «стратегія розвитку підприємства», «стратегічний розвиток підприємства»;
- визначити класифікацію стратегій та процес формування стратегії розвитку підприємства;
- розкрити існуючі методичні засади оцінювання стратегій розвитку підприємства;
- провести аналізування стану та перспектив розвитку кондитерської промисловості в Україні;
- здійснити аналізування фінансово-економічної діяльності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»;
- оцінити стратегію розвитку підприємства та проаналізувати інтегральний показник розвитку підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»;
- визначити пріоритетні напрямки удосконалення стратегії розвитку підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

Об'єкт дослідження – процес формування стратегії розвитку підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади формування стратегії розвитку підприємства кондитерської промисловості (на прикладі АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»).

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 динаміки економічних показників – для оцінювання стану та перспектив розвитку

кондитерської промисловості України; системний підхід – для формування системи показників оцінювання стратегії розвитку підприємства.

Новизна одержаних результатів:

удосконалено:

– трактування категорії «стратегія розвитку», яке, на відміну від наявних, розкривається як комплекс управлінських рішень (система управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування перспектив розвитку підприємства;

дістало подальший розвиток:

– концепція взаємозв'язку та взаємообумовленості категорій «стратегія розвитку» та «стратегічний розвиток підприємства», яка на відміну від існуючих положень, полягає в тому, 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.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати дали змогу оцінити та запропонувати заходи щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», а саме заходи щодо підвищення привабливості бренду АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» та реалізація стратегії диверсифікації – розробка нового продукту – енергетичних батончиків «Сяйво життя».

Особистий внесок магістранта. Усі результати, наведені у магістерській кваліфікаційній роботі, отримані самостійно.

Апробація результатів роботи. Основні положення дослідження доповідалися на ІІІ Науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки Вінницького національного технічного університету.

<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2024/paper/view/19725>

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, В.В. Македон називає 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» [1]. 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» [2]. 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» [3]. Тобто він розкриває це поняття з погляду постійного процесу, який відбувається за задалегідь створеним планом. У роботі В.М. Кобелєва 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» [4]. А. Томпсон і А. Стрікленд 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 [5]. Варто додати, що для забезпечення стабільності стратегія підприємства обов'язково повинна спиратися на конкурентну перевагу [6], 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 [7]. Підсумовуючи, можемо 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 [1–7] 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 [8]. 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 [9]. 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 [10]. 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 [11]. 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 [12]. 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 потенціалу	довгостроковий план підтримки конкурентоспроможного виробництв

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
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).

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: [8–12].

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. 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 згортання 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

[13]. 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 [13–18].

Таблиця 1.3 – Основні підходи до формування стратегії розвитку підприємства

№з/п	Автор	Характеристика підходу
1	2	3
1	І.О. Бланк [13]	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 [14]	Виділяє загальну ефективність організації: показники ефективності організації, оцінки результативності організації, аналіз зростання масштабів діяльності, оцінка підвищення вартості організації.
3	М.М. Лещенко [15]	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 [16]	<p>Передбачає такі етапи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 [17]	<p>Виділяє наступне:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 [18]	<p>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.</p>

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 [13–18] 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 спростувати 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 [19; 20].

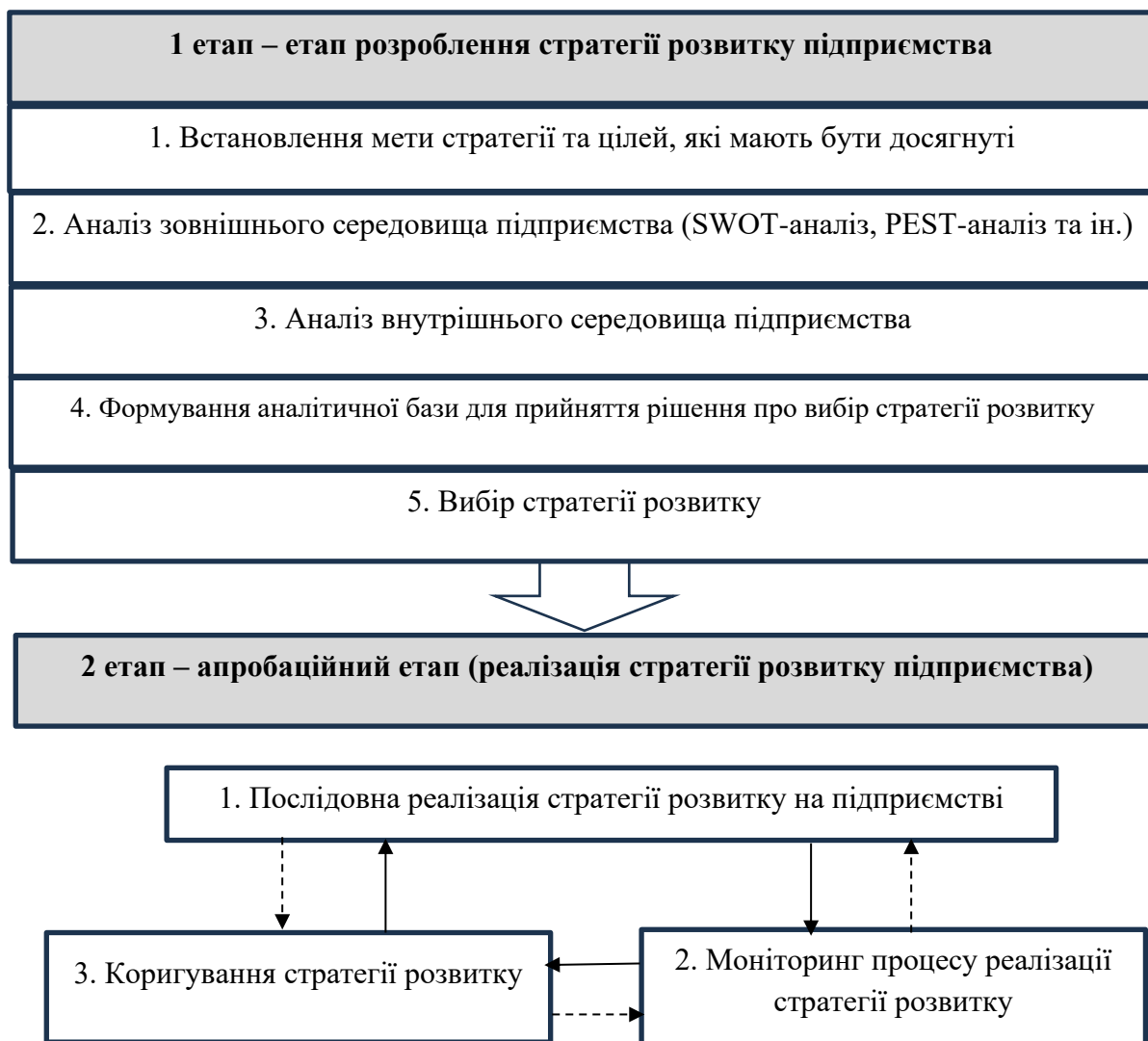


Рисунок 1.1 – Етапи формування стратегії розвитку на підприємстві
 стрілками відображено зв'язок між окремими елементами реалізації стратегії (суцільні стрілки – прямий зв'язок, пунктирні стрілки – зворотний зв'язок)

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 [21; 22].

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 [23–27].

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 основи 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, сформувати 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 [28].

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:

- 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:

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

де $I_{\text{рп}}$ – 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. Матеріаломісткість	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 інформації періодичних видань [29–42]

Позитивною вважається тенденція до збільшення значення інтегрального показника розвитку підприємства. За результатами розрахунку цього показника можна сформулювати 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 перешкодою 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

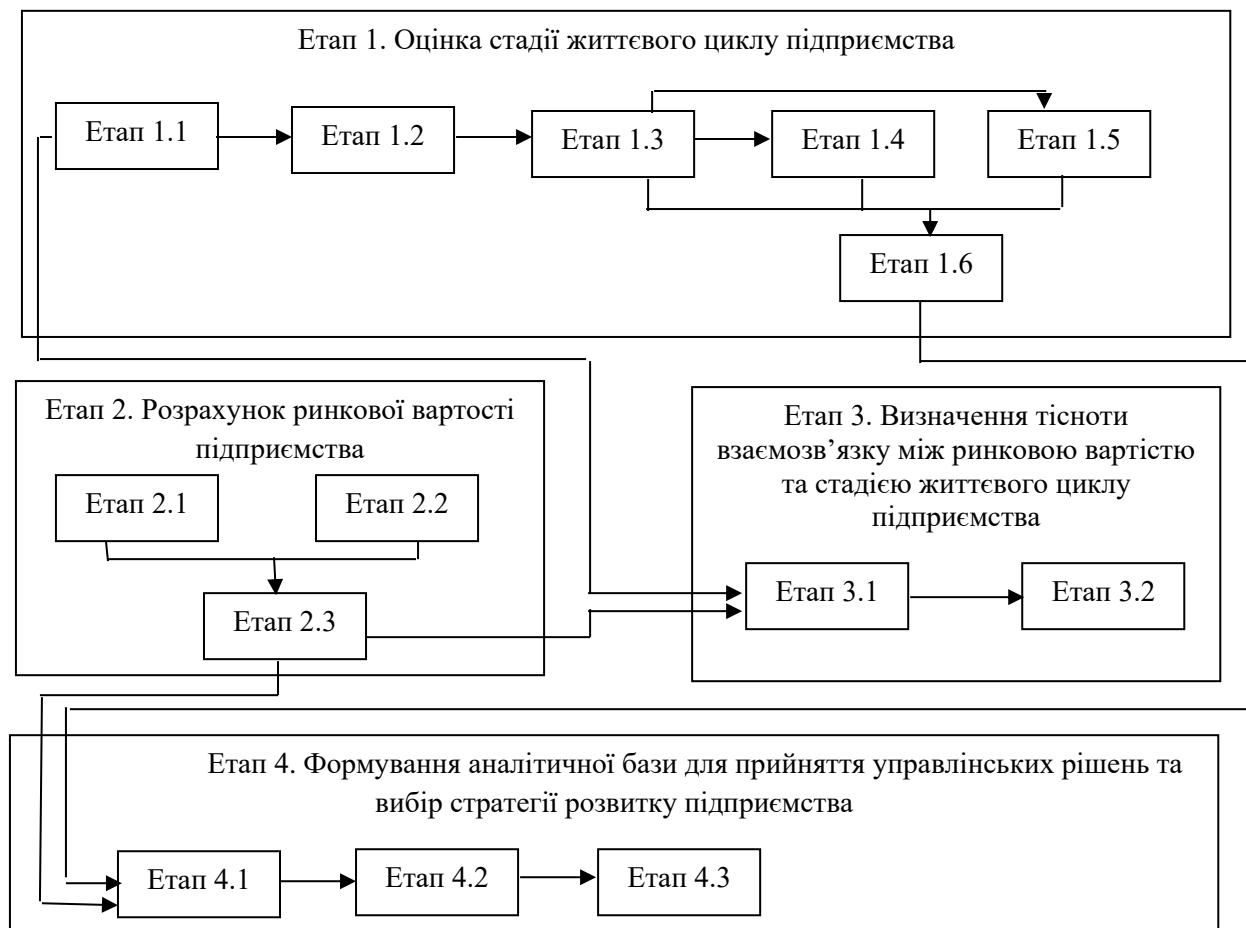
Межі значень інтегрального показника розвитку підприємства	Стратегія розвитку підприємства
1	2
0–0,4	Захисна стратегія
0,41–0,73	Пасивно-наступальна стратегія
0,74–0,86	Стратегія ринкової ніші
0,87–1	Активно-наступальна стратегія

Джерело: сформовано на основі [30; 32; 33; 35–41]

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 (ЗПДП) у часі.

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



- Етап 1.1 – Розрахунок загального інтегрального показника діяльності підприємства (ЗПДП);
 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 ЗПДП 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

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 ЗППДП), 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, З. Шершньова, О. Килин, Н. Свелеба, О. Ковтун та ін. [31; 44; 45].

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 [31] 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 [46].

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, оскільки 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.

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

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 змістовне 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. [33], 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.

Висновки до першого розділу

Підсумовуючи, можемо 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. Узагальнюючи позиції низки науковців, вважаємо, що стратегія розвитку підприємства – це комплекс управлінських рішень (система управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування перспектив розвитку підприємства.

Визначено, 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.

Проведено дослідження 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 ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ АТ «ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ»

2.1 Аналізування стану та перспектив розвитку кондитерської промисловості в Україні

Харчова промисловість України є однією з найрозвинутіших в кондитерському секторі. Сучасний обсяг виробництва кондитерської галузі дає можливість забезпечити не лише внутрішній попит країни на кондитерські товари, а й виробити товари для експорту закордон. Кондитерський ринок країни, а саме його товари можна умовно поділити на цукрові, шоколадні та борошняні кондитерські вироби.

Продукцію кондитерського ринку нашої держави умовно розподіляють на борошняні, шоколадні та цукрові кондитерські вироби (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні види кондитерських виробів в Україні за КВЕД ДК 009:2010 [47]

Код за КВЕД	Назва виду діяльності
10.71	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.
10.72	Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання.
10.82	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів.

Для дослідження українського кондитерського ринку було застосовано модель 5-конкурентних сил М. Портера. Протягом останніх років в Україні можна спостерігати збільшення обсягів виробництва основних видів продукції

кондитерської галузі. У 2021 році вони досягли 69,171 млрд. грн., у тому числі 38,59% займають кондитерські товари з какао, шоколаду та цукру (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні види кондитерського виробництва в Україні та зміни обсягу реалізованої продукції (по роках 2017–2021), млн. грн. без ПДВ [48; 49]

Обсяг реалізованої продукції, млн. грн без ПДВ	2017	2018	2019	2020	2021
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів	17099	18841	20898,1	22640,1	24697,2
Виробництво сухарів і сухого печива	12940	14096	15363,1	16519,1	17786,2
Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	18256	21087	22472	25303	26688

Кількість виробників на кондитерському сегменті ринку коливається від 200 до 800 виробників в залежності від того, чи присутні невеликі виробники такі, як кондитерські та булочні підприємства, проте головною їх діяльністю не є виробництво кондитерських товарів. Найбільших українських виробників ринку кондитерських товарів зображено на рис. 2.1.

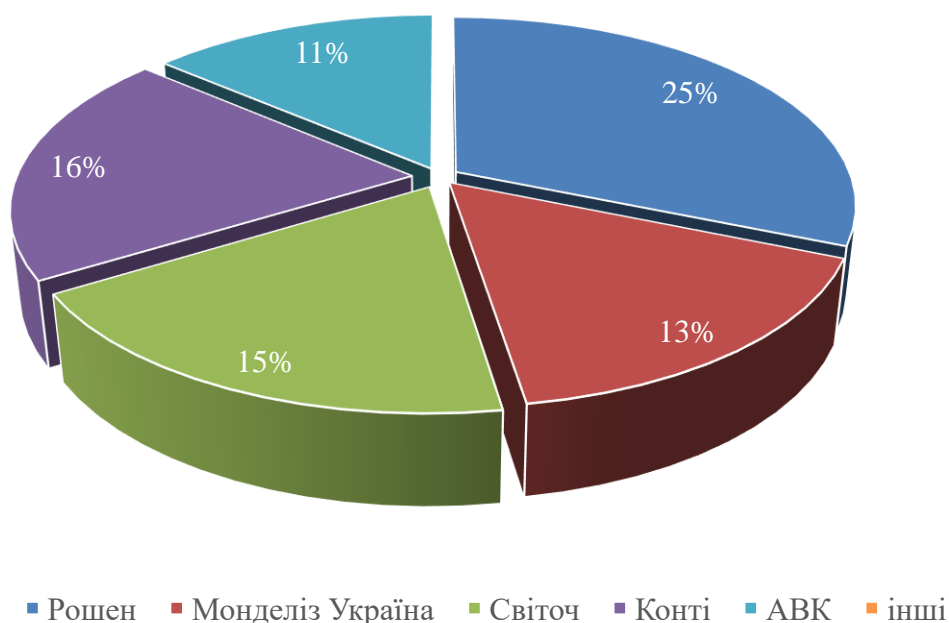


Рисунок 2.1 – Частки ринку підприємств кондитерського ринку України 2021 року [49]

Сьогодні, на ринку кондитерських виробів України працюють більше 850 підприємств. Найбільшими серед них виробники: «Roshen», «АВК», «Konti», «Світоч», «Mondeliz». Також ринок забезпечують такі виробники кондитерських виробів: «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі», «Полтава-кондитер», «Ярич», «Монделіс Україна» та інші. Відмітимо, що окупанти обстріляли фабрику «Монделіс Україна» та вона одна з найбільших виробників кондитерських виробів, яка понесла значних збитків. Кондитерська галузь є однією з найбільш розвинутих у харчовій промисловості України. Поточні обсяги виробництва кондитерської продукції дозволяють не лише обслуговувати вітчизняний ринок, але й створюють значний експортний потенціал. Оскільки ринок кондитерських виробів є дуже потужним, то частка закордонних торгових марок складає лише 5% [50]. Найуспішнішим кондитерським підприємством та лідером українського ринку кондитерських виробів є компанія «Roshen» з часткою ринку в 25%. Найбільшими конкурентами «Roshen» є компанія «Mondeliz» з часткою ринку 20%, «Konti» з часткою ринку 16%, «АВК» частка ринку – 15%, компанія «Світоч», яка здійснює свою діяльність під управлінням міжнародної компанії Nestle, з часткою ринку, яка складає 11%. Наразі ситуація для підприємства ПрАТ кондитерська фабрика «АВК» погіршується, оскільки підприємство у 2019 році втратило завод у Мукачеві через непогашену кредитну заборгованість. В останні роки виробники кондитерських товарів «Рошен» та «АВК» спостерігають значне зниження обсягу продажів та як наслідок втрата ринку експорту (збуту) в Російській Федерації, що в свою чергу призвело до втрати позицій на міжнародному ринку. Слід зазначити, що було втрачено підприємства, які знаходилися на окупованій території України та Росії. На ринку також є такі відомі підприємства як: «Бісквіт-Шоколад» з часткою ринку, яка складає 4%, «Житомирські ласощі» частка ринку – 2%, «Полтава-кондитер» з часткою ринку 1%, «Ярич» частка ринку якого складає 3% та інші підприємства [51].

Ринок виробництва кондитерських товарів України можна охарактеризувати присутністю зовнішніх та внутрішніх конкурентів. Після підписання угоди про

асоціацію між Україною та Європейським Союзом конкурентами українського кондитерського ринку автоматично стають європейські транснаціональні компанії. Проте, наразі для того, щоб увійти на ринок кондитерських товарів України новим підприємствам потрібно зіштовхнутися з багатьма проблемами, тому що на цьому ринку переважає олігополія. Також зараз склалася така ситуація на ринку кондитерських виробів з боку товаро-замінників, що кондитерські виробники почали використовувати у своїй діяльності метод урізноманітнення (більш широкий асортимент) товарів. Як приклад, кондитерська фабрика «АВК» у своїй діяльності спеціалізувалася на виробництві товарів із шоколаду, проте підприємство почало розширювати асортимент та ввели зефір, вафлі, тістечка, мармелад. Для споживачів характерно обирати кондитерські товари за ціною, смаком, вагою та зовнішнім виглядом. Проте, великою загрозою для підприємства є втрата споживача внаслідок подібності товарів за схожістю. Отже, вибір товару базується на відношенні споживача до кондитерського виробу. Для виробників кондитерських товарів характерним є закупівля какао-бобів у країн-постачальників з Африки. Оскільки не має альтернативних варіантів щодо постачання сировини, звідси формується ціна продукції. Найбільші постачальники з Африки (Гана) займають друге місце по транспортуванню какао-бобів, та мають намір диверсифікувати постачання сировини на ринки Китаю та Азії [52]. Співпраця Китаю та Гани можуть перешкодити постачанню сировини в Україну, після чого може статися підвищення вартості сировини та як наслідок підвищення цін на товари кондитерського ринку. Аналізуючи дані дослідження можна підсумувати, що основними перевагами конкурентів для виробників української кондитерської продукції є: значне розширення асортименту продукції; добре кваліфіковані та підготовлені кадри; підтримка репутації виробника на ринку; розширення ринку збуту, як вітчизняного так і зарубіжного. Українським виробникам потрібно шукати шляхи виходу на міжнародний ринок, в тому числі Азійський задля підняття рівня продажів, оскільки економіка цих країн має високі темпи до зростання, що в свою чергу спричинить підвищення виробництва кондитерської

промисловості та споживчого споживання. Однак значною проблемою можуть стати дизайн упаковки та смакові властивості, саме для українських виробників, оскільки населення в країнах Азії більше любить непоєднані смаки, а також обирає креативний дизайн упаковки для кондитерських виробів. Тому, українським компаніям слід підвести свої стандарти під світові тенденції кондитерського ринку, значно розширити асортимент підприємств, а також доопрацювати та розробити креативний дизайн упаковки.

За умов економічної кризи український ринок кондитерської продукції дуже змінився, тобто виробники хочуть зекономити на якості складників, натомість покупці почали більш вимогливо ставитися до вибору солодоців. Аналізуючи статистику можна прогледіти, що українці споживають солодоці в рази менше, ніж жителі Центральної та Західної Європи. Якщо жителі України з'їдають шоколаду 15 кг в рік, то європейські країни споживають орієнтовно в 3 рази більше [53]. За цим показником Україна займає 8-ме місце в світі за споживанням кондитерських виробів. Переважна частина споживачів відноситься до категорії – від 18-ти до 55-ти років, з них 67% – жінки, 33% – чоловіки. Україна споживає та виробляє весь спектр кондитерських товарів, але більше переважають борошняні м'які солодоці. Передові місця за споживанням займають борошняні кондитерські вироби, приблизно 5 кг на населення щорічно, цукерки (шоколад) посідають друге місце – 2 кг на душу населення щорічно, інші кондитерські товари – 7 кг щороку. Відтак, порівнюючи обсяг споживання борошняних кондитерських виробів найбільш популярних в Нідерландах та Україні складає 13,5 кг в рік, що в свою чергу вдвічі перевищення показника всередині країни. У порівнянні Швейцарії та України середньорічне споживання виробів з шоколаду близько 11 кг на населення, а це в 5 раз перевищує в Україні. Проте, Швеція є головним лідером з виробництва цукрових кондитерських товарів зі споживанням 8,87 кг на душу населення. В структурі кондитерської промисловості України частка реалізованої продукції становить 13%, з них основна увага приділяється кондитерським борошняним виробам – 40%, решта залишається на вироби з цукру та шоколаду. Однак цифри

свідчать про важку економічну ситуацію, а не про відсутність солодошів на ринку країни [50], так 2018-2019 роки можна охарактеризувати спадом доходів населення, мінімальні поліпшення позначилися в 2020 році. Ринок кондитерської галузі України в 2018 році був на 0,1% менше, ніж в 2019. Основною зі статей економії стали товари кондитерського виробництва. Згідно даних Державної служби статистики України обсяг виробництва кондитерської продукції з кожним роком зменшується. Дана проблема пов'язана з тим, що на території України ведуться бойові дії, разом з цим гривня слабшає, ростуть податки, і споживач не має змоги купувати товар у тих об'ємах, в яких купував раніше. На основі отриманих даних маємо змогу виокремити основні проблеми ринку кондитерської промисловості України станом на 2022 рік (рис. 2.2).

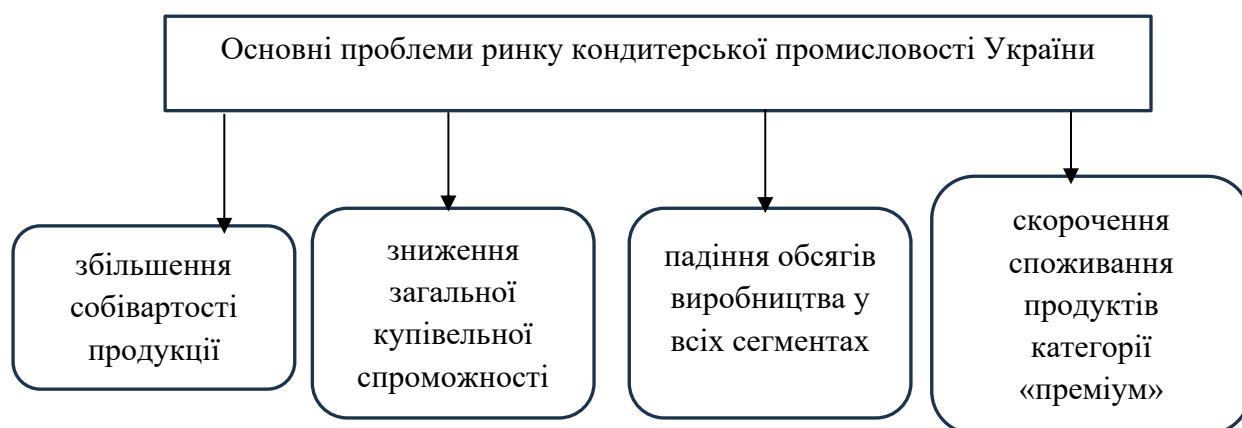


Рисунок 2.2 – Головні проблеми ринку кондитерської галузі України на 2022 рік

Вплив падіння гривні на вартість сировини, що імпортується, на виробництво кондитерських товарів з борошна, спровокувало збільшення попиту на дешеві продукти (вафлі, пряники, крекери). Виробництво дешевих продуктів з якісної сировини не рентабельно. Відтак збільшення попиту на бюджетний сегмент солодошів призвело до змін на виробництві найбільш популярних товарів, а саме зміни технологій. Натомість кондитерські підприємства почали використовувати вітчизняні, або більш дешеві складники імпортованої сировини. Ще одним із

факторів основних проблем розвитку кондитерської галузі є те, що в основному виробники, що імпортують, зосередились на поповненні ринку дешевою продукцією. Також це є однією з проблем розвинення кондитерської галузі, оскільки відбувається перенасичення ринку товарів, що впливає на зменшення збуту виробниками української продукції. Більшість експортерів нашої країни це сусідні держави, оскільки українці люблять голландські, турецькі, польські та німецькі солодоці. Тому ці товари радують не тільки прийнятною ціною, а також якістю.

Відносно експорту, найбільше українських кондитерських солодоців купують такі країни, як: Азербайджан, Казахстан, Туркменістан і Молдова. Вітчизняні українські підприємства почали збільшувати експорт товарів, оскільки одержали стимул в якості відсутності мит на кондитерські товари в Європейському Союзі. Тому, лідери вітчизняного ринку [54]: «Roshen», «ABK» та «NESTLE» почали активно користуватися можливістю та виводити на зарубіжний ринок новинки кондитерських товарів. У 2021 році експорт виробів зріс на 11% в порівнянні з 2020 роком. В країнах Європейського Союзу великим попитом користуються вироби в Польщі та Литві. Також збільшився збут та попит на продукцію в Америці, Монголії та Іраку. Згідно даних Державної статистики, за січень-серпень 2021 року експорт товарів склав 287,2 млн. доларів. Також близько 100 млн. доларів одержали від продажу какао і продуктів з нього на зовнішніх ринках. З огляду темпів зростання імпорту на зовнішній ринок, Україна може збільшити експорт в країни ЄС до \$ 450 млн., що є цілком реалістичним.

2022 рік став для України та й для всього світу, на жаль, складним, приніс у країну війну, руйнування, падіння економіки та інші кризові явища, кинувши виклик усім галузям промисловості [55]. Але, як кажуть, криза – це нові можливості. І частина виробників кондитерських виробів знаходять та впроваджують успішні рішення для розвитку бізнесу та підвищення обсягів продажу.

Протягом 2022 року в кондитерській галузі близько 20% підприємств постраждали від воєнних дій чи були закриті. Обсяги виробництва скоротилися на 10-12%, але це не спричинило дисбаланс чи дефіцит продукції на ринку, оскільки у відсотковому співвідношенні через міграцію населення та зниження купівельної спроможності обсяги споживання теж скоротилися.

Вітчизняні виробники забезпечують 90% кондитерської продукції, і лише 10% припадає на імпорт. Водночас географія експорту української продукції дещо змінилася протягом 2022 року: припинилися постачання до РФ і Білорусі, але збільшилися до країн ЄС. Загалом обсяги експорту в 2022 році знизилися на 10%.

Зокрема підприємства переходять на виробництво сухого печива, снєків, поживних батончиків для потреб як населення, так і армії. Частина продукції передається як гуманітарна допомога і на фронт. Враховуючи зниження купівельної спроможності населення, виробники кондитерських виробів в 2022-2023 роках збільшують кількість продукції середньої та низької цінової категорії.

Підприємства, які використовували у своєму виробництві сухофрукти, горіхи та зіткнулися зі зростанням цін на цей вид сировини (імпорт, дорога логістика), шукають виробників цих продуктів в Україні.

Частина підприємств продовжили заходи щодо інноваційного розвитку, розпочаті ще 2021 року. Наприклад, компанія «Аметист Плюс» провела модернізацію торгової марки та технологічного процесу за підтримки ЄБРР і цього року отримала 50% компенсації своїх витрат. В результаті модернізації компанія вийшла на ринок з новим видом упаковки та стала одним із засновників нового бренду – використання патріотичної символіки та назви в оформленні своєї продукції «Все буде Україна», «Рідна Україна», «Львів», «Харків» та ін. (ТМ «Аметист», фабрика «Аметист Плюс» Рівненська область).

Також начальник аналітичного відділу Pro-Consulting, Юлія Шкурко [55] наголосила на кондитерській компанії «Лукас», яка ще з 2014 року відрізнялася своєю проукраїнською позицією, відмовившись від використання російського газу, перевівши свої потужності на альтернативні джерела енергії. Цього року «Лукас»

провела ребрендинг торгової марки та запустила флеш-моб «Ми з України!». Асортимент продукції був прикрашений синьо-жовтими кольорами, з'явилися патріотичні цукерки «Лукасія» із фразами-оберегами, серія пряників «Віримо в Україну», тортки «Байрактар», Джавелін». Одна з найпопулярніших цукерок компанії «Лукас» Sharzan також зазнала змін: у назві букву z замінили на герб України. Крім того, з кожного кілограма цукерок 30 копійок перераховується на потреби забезпечення захисту країни.

Цей тренд на використання української символіки активно розвиває багато українських виробників солодоців (цукерки в жовто-блакитних обгортках, нові види кондитерської продукції – цукерки «Стефанія» (Фабрика «Конті»), печиво Стефанія (Кондитерська фабрика «Східніласоці», Калуш), «Слава» Україні» (Волинські солодоці), Все буде Добре, Все буде Україна Гощанського заводу продтоварів (бренд «Пригощайся»).

Враховуючи високий інтерес до України в усьому світі, цей тренд є й потужним рекламним ходом також для кондитерської продукції, що експортується.

Приватні кондитерські фірми також використовують цей тренд, використовуючи патріотичну символіку в назві своїх виробів, супроводжуючи колірним рішенням упаковку або використовують символіку в оформленні самого виробу (жовто-блакитні макарони, прикраса виробів стилізованими елементами, нанесення малюнків та ін., оформлення етикеток у стилі військової тематики). Інтернет-магазини пропонують для професійних кондитерів широкий асортимент форм для шоколаду у вигляді карти та герба України, із зображеннями козаків, марки «Корабль» та інші вафельні заготовки у кольорах прапора України з різною українською символікою.

Резюмуючи все вищезазначене, можна прогнозувати подальше зростання інтересу до вітчизняної кондитерської продукції як в Україні, так і за кордоном. Тренд на український продукт збережеться найближчі кілька років. І хоча, за прогнозами Національного банку України, понад 5 млн осіб не повернуться в

Україну з країн ЄС у найближчі 2 роки, зниження обсягів споживання кондитерських виробів не прогнозується.

У якості стратегії підтримки кондитерського бізнесу найбільш ефективними будуть модернізація виробництва, спрямована на зниження сировинних і енергетичних витрат, впровадження нових рецептур, скорочення логістичних витрат як при постачанні сировини, так і при відвантаженні готової продукції в точки реалізації.

2.2 Організаційно-економічна характеристика підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Світоч – кондитерська фабрика у Львові (АТ «Львівська кондитерська фабрика „Світоч“»), контрольним пакетом акцій якої володіє швейцарська корпорація «Nestlé» [56]. Компанія АТ "ЛКФ"СВІТОЧ" зареєстрована за юридичною адресою Україна, 79019, Львівська обл., місто Львів, ВУЛИЦЯ ТКАЦЬКА, будинок 10.

Основна діяльність: 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів.

Додаткові види діяльності: 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання 10.83 Виробництво чаю та кави 10.84 Виробництво прянощів і приправ 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 49.31 Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 36.00 Забір, очищення та постачання води [57].

Виділяються чотири основні види управлінської діяльності в рамках процесу стратегічного планування АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»:

- розподіл ресурсів;
- адаптація до зовнішнього середовища;

- внутрішня координація;
- організаційне стратегічне передбачення.

Формування організаційно-економічного механізму господарювання починається з розробки організаційно-виробничої структури. Основною складовою організації управління виступає організаційна структура підприємства. Зазначимо, що організаційна структура підприємства є лінійною (рис. 2.3).

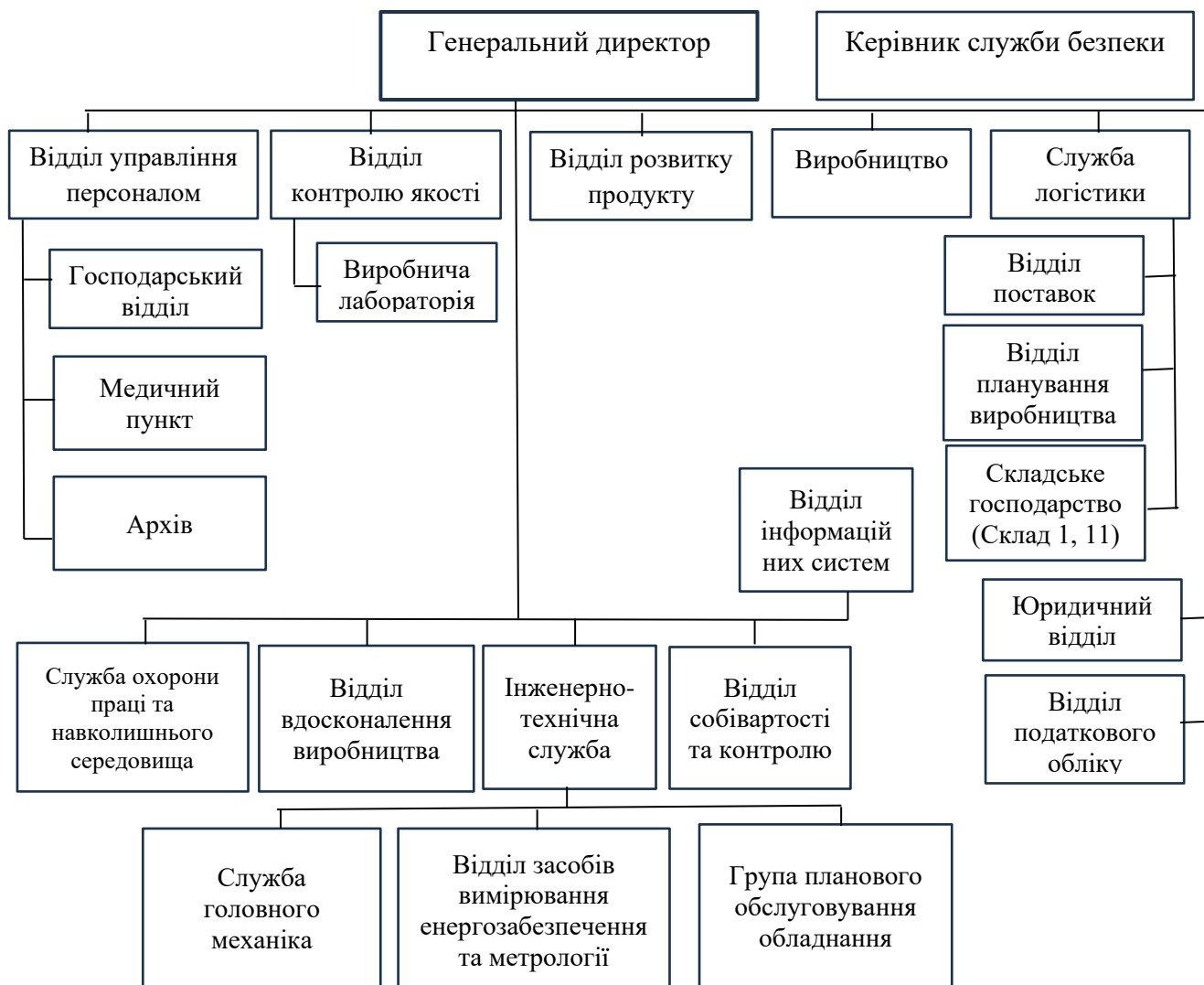


Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» [57]

Наведена організаційна структура для АТ ЛКФ "Світоч" є оптимальною, оскільки передбачає розподіл повноважень відповідно до різних ділянок роботи та

передбачає акумулювання загальної інформації та результатів роботи всього підприємства у керівника, який приймає рішення щодо перспективних напрямів роботи підприємства та ключових проблем. Метою діяльності є перетворення продукції підприємства в продукцію масового споживання для максимізації прибутку та збільшення обсягів реалізації. збереження лідерства за загальними обсягами виробництва і продажів кондитерських виробів в Україні.

Предметом діяльності є виготовлення шоколаду та цукристих кондитерських виробів; какао, сухарі, печиво, пироги, тістечка тривалого зберігання; хліб та хлібобулочні вироби; оптова торгівля цукром, шоколадними та кондитерськими виробами [57]. АТ ЛКФ "Світоч" забезпечена обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень. Розробкою технологій та запуском високоякісних кондитерських виробів займаються спеціалісти, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих іноземних центрах. Представлені на ринку кондитерські вироби виготовлені за найсучаснішими технологіями.

В Україні АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» посідає провідне місце у рейтингу попиту споживачів на ринку солодоців. Ідеї нових продуктів розробляє відділ розвитку продукту за погодженням із представниками власних торгових марок. Проте є бренди, які можна назвати вічними за попитом у споживачів: «Зоряне саяво», «Артек», «Стожари», «Несквік», «Ромашка».

«Світоч» належить до найбільших виробників кондитерських виробів в Україні. Частка компанії на вітчизняному ринку шоколадних виробів становить близько 11%.

АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» не володіє правами на торгові марки, виступає як виробник продукції на замовлення інших компаній Групи Nestle. Продукція львівської фабрики виготовляється на замовлення ТОВ «Нестле Україна» для українських ринків. У 2021 році експорт продукції здійснювався до 13 країн, зокрема до країн: Румунія, Угорщина, Велика Британія, Польща, Болгарія, Об'єднані арабські емірати, Молдова, Німеччина, Данія та ін. Постачальниками

приблизно 38% сировини є українські підприємства, зокрема це постачальники пакувальних матеріалів, борошна, цукру, цукрової пудри, сухого молока, кондитерських жирів. Основними імпортерами сировини є постачальники із Швейцарії, Нідерландів, Іспанії, Туреччини, Швеції. Афілійовані компанії є імпортерами кави та суміжних продуктів.

Постачальниками АТ ЛКФ "Світоч" є [57]:

- швейцарська компанія Taloca – какао-боби;
- ТМ «NEMIROFF», ТМ «Златогор», ТМ «Французький бульвар», ТМ «ВінЛюкс», «Бюро Вин»;
- «Bears» (Київ), «Етол-Україна» (Борислав Львівської обл), «ЕсаромУкраїна» (Харків), «Лев» (Дніпропетровськ), «Аромат» (Хмельницький) – виробники і постачальники алкогольної продукції;
- Полтавський цукрозавод – цукор;
- Австралія – рослинні жири (для начинки);
- польська компанія «Пемпакс» – сухе молоко, – німецька компанія «Vita+» – емульгатори, ванілін.

Динаміка структури асортименту продукції наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка структури асортименту АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Реалізовано продукції в вартісному виразі, тис.грн.			Структура асортименту, %			Відхилення у структурі, %
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Сухарі, вафлі і сухе печиво; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	487944	625422	675557	19,06	24,31	25,63	6,57

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
2. Какао, шоколад та цукрові кондитерські вироби	1018600	877230	842667	39,78	34,10	31,97	-7,81
3. Чай та кава	245987	261178	297319	9,61	10,15	11,28	1,67
4. Прянощі і приправи	807854	808827	820262	31,55	31,44	31,12	-0,43
Всього	2560385	2572657	2635805	100	100	100	–

Наведені дані в таблиці 2.3 свідчать про наявність незначних змін у структурі асортименту продукції протягом 2020-2022 років. Зменшилась категорія асортименту «Какао, шоколад та цукрові кондитерські вироби» у зв'язку з подорожчанням сировини (цукру) на 7,81% та збільшилась категорія асортименту «Сухарі, вафлі і сухе печиво; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання» у зв'язку із підвищенням потреби споживачів у продукції більш тривалого зберігання (через воєнний стан у країні).

Посередниками підприємства є магазини харчової промисловості, кав'ярні – на етапі реалізації, спеціалізовані фірми та установи – поставка напівфабрикатів, пакувальних предметів, транспортні організації – займаються доставкою продукції до місця її реалізації фінансові установи – при реалізації продукції на ринку [57].

Стратегічні цілі АТ ЛКФ "Світоч":

- 1) затвердити та посилити свої позиції на ринку України;
- 2) поліпшення якості продукції та збільшення її асортименту;
- 3) відкриття нових ринків збуту.

У компанії, як частини Групи Nestle, є чітка позиція до зростання продажів, подальше стимулювання інновацій та трансформації продуктової лінійки, продовжувати реформувати виробничу та комерційну діяльність, зберігати орієнтацію на споживачів та досягати ефективності на кожній ланці створення вартості, працювати у напрямку подальшої побудови довіри до Nestle. Ключовими показниками розвитку АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» є якість та

безпека продукції, смакові властивості продукції, безпека працівників підприємства та підрядних організацій, забезпечення конкурентних умов праці, охорона навколишнього середовища.

Протягом 2021 року АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» вживало заходи для мінімізації негативного впливу пандемії COVID-19 та підвищення прибутковості. У результаті загарбницької війни з боку Російської Федерації, яка триває з 24 лютого 2022 року та продовжується, відбулися значні зміни в діловому середовищі та умовах ведення бізнесу. У зв'язку зі зростанням глобальної геополітичної напруженості, коливання на ринку сировини та валютному ринку значно посилюються з лютого 2022 року. Ці фактори можуть вплинути на деякі продукти компанії. З початку війни керівництво підприємства зосередилося на фізичній безпеці своїх працівників та фізичній охороні своїх об'єктів, а також забезпеченні стабільної роботи підприємства під час воєнного стану.

Водночас CEO «Nestle» Дзанеллі зазначив, що в 2022 році відновився і збільшується експорт [58]. Так, на Львівській фабриці, яка виробляє, зокрема, й продукцію ТМ "Світоч", його зростання сягнуло 20% до минулого року, переважно за рахунок постачання кави до Болгарії, а також кондитерської продукції. Дзанеллі також наголосив, що компанія в умовах повномасштабної військової агресії сфокусувалася на підвищенні безпеки та підтримці своїх 5500 співробітників в Україні, зокрема на підтримці ментального здоров'я.

CEO зазначив, що нещодавно компанія провела дослідження психологічного стану своїх працівників. За його словами, 46% респондентів повідомили про відчуття депресії або її ризик та необхідність психологічної допомоги, тож компанія продовжить роботу в цьому напрямі. Він також інформував, що цього року компанія спрямувала близько 8 млн швейцарських франків на благодійність на додачу до 13 млн торік [58].

З метою більш детальної фінансово-економічної характеристики АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», на основі фінансової звітності

(Додаток Б) [59], розглянемо основні фінансово-економічні показники та їх динаміку протягом 2020-2022 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Основні абсолютні фінансово-економічні показники діяльності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Показники	Роки			Відхилення 2022 року від 2020 року	
	2020	2021	2022	Абсолютне, тис. грн.	Темп приросту,%
Загальна вартість майна, тис. грн.	1 900 335,5	1 974 912,5	2 176 472	276 136,5	14,53
Необоротні активи, тис. грн.	933 735	959 132,5	978 589,5	44 854,5	4,80
Оборотні активи, тис. грн.	966 600,5	1 015 780	1 197 882,5	231 282	23,93
Власний капітал, тис. грн.	1 284 230,5	1 361 405	1 362 348	78 117,5	6,08
Поточні зобов'язання, тис. грн.	583 273	420 418,5	437 302	-145 971	-25,03
Чисельність працівників, чол.	1044	969	873	-171	-16,38
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	2 560 385	2 572 657	2 635 805	75 420	2,95
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2 299 274	2 329 241	2 381 914	82 640	3,59
Валовий прибуток, тис. грн.	261 111	243 416	253 891	-7 220	-2,77
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	175 270	142 062	103 509	-71 761	-40,94
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	91 117	114 589	-117 498	-208 615	-228,95
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	70 444	91 227	-122 567	-193 011	-273,99

Наведені в таблиці 2.4 дані показують, що абсолютні показники, які характеризують фінансово-економічний стан АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» протягом 2020-2022 років мають тенденцію до збільшення і до зменшення. Збільшення спостерігається щодо таких показників: загальний капітал підприємства збільшився на 276136,5 тис. грн. (14,53%), необоротні активи – на 44854,5 тис. грн. (4,80%), оборотні активи – на 231282 тис. грн. (23,93%), власний капітал – на 78117,5 тис. грн. (6,08%), чистий дохід (виручка) від реалізації збільшився на 75420 тис. грн. (2,95%), собівартість реалізованої продукції – на 82640 тис. грн. (3,59%). Водночас зменшення стосується наступних показників: чисельність працівників – на 171 чол. (16,38%), валовий прибуток – на 7 220 тис. грн. (2,77%), фінансовий результат від операційної діяльності – на 71 761 тис. грн. (40,94%), фінансовий результат до оподаткування – на 208 615 тис. грн. (228,95%), чистий прибуток – на 193 011 тис. грн. (273,99%), поточні зобов'язання – на 145 971 тис. грн. (25,03%).

Отже, отримані результати свідчать про розширення діяльності підприємства за рахунок як необоротних, так і оборотних активів. Проте спостерігається зменшення чисельності працівників та зменшення фінансових показників. Доцільно відзначити, що негативним є зменшення валового прибутку та фінансового результату від операційної діяльності, а також за рахунок наявності значних інших витрат в 2022 році на суму 192 380 тис. грн. – отримання збитку в сумі 122 567 тис. грн.

Для оцінювання ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» проведемо аналізування фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства.

Стан економічних ресурсів та фінансово-економічної діяльності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» будемо здійснювати за системою показників, які згруповані в такі групи показників: майновий стан; ліквідність (платоспроможність); фінансова стійкість; рентабельність підприємства; ділова активність (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Відносні фінансово-економічні показники діяльності
 АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Показники	Формула розрахунку	Роки			Абсолютне відхилення, Δ	Темп приросту, %
		2020	2021	2022		
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт зносу основних засобів	$K_z = \frac{З}{ПВ}$	0,403	0,397	0,427	0,024	5,96
Коефіцієнт покриття	$K_{ли} = \frac{ОА}{ПЗ}$	1,657	2,416	2,739	1,082	65,29
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{ли} = \frac{ОА - З}{ПЗ}$	1,283	1,875	1,929	0,646	50,35
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{абс} = \frac{(ПФІ + ГК)}{ПЗ}$	0,078	0,016	0,008	-0,07	-89,74
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	$ЧОК = ОА - ПЗ$	383 327,5	595361,5	760580,5	377 253	98,42
Коефіцієнт фінансової автономії	$K_{авт} = \frac{ВК}{К}$	0,676	0,689	0,626	-0,05	-7,39
Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{фз} = \frac{К}{ВК}$	1,479	1,451	1,597	0,118	7,98
Коефіцієнт фінансового ризику	$K_{фр} = \frac{ЗК}{ВК}$	0,479	0,451	0,598	0,119	24,84
Рентабельність активів, %	$KPa = \frac{ЧП}{А} \times 100\%$	3,71	4,62	-5,63	-9,34	-251,75
Рентабельність власного капіталу, %	$P_{вк} = \frac{ЧП}{ВК} \times 100\%$	5,49	6,70	-8,99	-14,48	-263,75
Рентабельність продажу, %	$P_{прод} = \frac{ВП}{ЧД} \times 100\%$	10,19	9,46	9,63	-0,56	-5,49
Рентабельність витрат, %	$P_{витр} = \frac{ВП}{С} \times 100\%$	11,36	10,45	10,66	-0,7	-6,16
Коефіцієнт оборотності активів, оборотів	$K_{об_а} = \frac{ЧД}{А}$	1,347	1,303	1,211	-0,136	-10,09
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів	$K_{об_кз} = \frac{С}{КЗ}$	3,942	5,540	5,447	1,505	38,18
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	$K_{об_дз} = \frac{ЧД}{ДЗ}$	3,687	3,329	3,169	-0,518	-14,05
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	$T_{об_кз} = \frac{360}{K_{об_кз}}$	91	65	66	-25	-27,47

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	$T_{обдз} = \frac{360}{K_{обдз}}$	98	108	114	16	16,33
Фондовіддача	$\Phi_B = \frac{ЧД}{ОЗ}$	2,244	1,909	1,834	-0,41	-18,27
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, оборотів	$K_{обвк} = \frac{ЧД}{ВК}$	1,994	1,889	1,935	-0,059	-2,96

На основі даних табл. 2.5 можемо зробити наступні висновки. Показники майнового стану підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» показують наступне. Коефіцієнт зносу основних засобів не перевищує нормативне значення 0,5: у 2020 р. становить 0,403; у 2021 р. – 0,397; у 2022 р. – 0,427, що є позитивним. Проте динаміка зміни цього показника є позитивною (збільшився на 5,96%), що є негативним, так як показує збільшення відсотка основних засобів, які непридатні для використання.

Показники платоспроможності підприємства загалом відповідають нормативним значенням. Коефіцієнт покриття протягом 2020-2022 років збільшився на 65,29%, що є позитивним, адже характеризує спроможність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності також мав тенденцію до збільшення і в 2022 році порівняно з 2020 роком збільшився на 50,35%, що є позитивним. Коефіцієнт абсолютної ліквідності відповідає нормативному значенню, але в 2022 році показник значно зменшився – на 89,74%, що характеризує зменшення спроможності підприємства негайно погасити поточні зобов'язання. Характеризуючи чистий оборотний капітал, потрібно відзначити наступне: показник в 2022 р. збільшився на 377 253 тис. грн., що свідчить про покращення спроможності підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність.

Показники фінансової стійкості підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» показують про незначне посилення залежності від інвесторів і кредиторів. Оптимальне (рекомендоване) значення коефіцієнта автономії більше 0,5. Проте в 2022 році порівняно із 2020 роком зменшився на 7,39 % і становить 0,626, забезпечуючи цим збільшення залежності підприємства від зовнішніх запозичень, що є негативною зміною для підприємства. Коефіцієнт фінансової залежності – показник обернений до коефіцієнта автономії, оптимальне значення менше 2. Збільшення показника на 7,98% характеризує збільшення частки запозичених коштів у фінансуванні підприємства, що також підтверджує погіршення фінансової стійкості. Коефіцієнт фінансового ризику показує найбільш загальну оцінку фінансової стійкості. Зростання показника в динаміці на 24,84% свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про зниження фінансової стійкості, і навпаки. Оптимальне значення – 0,5; критичне значення – 1. На підприємстві АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» відбулося погіршення ситуації і в 2022 р. коефіцієнт склав 0,598. Це свідчить про збільшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто зменшення фінансової стійкості і про зменшення власного капіталу.

Аналізування рентабельності досліджуваного підприємства свідчить про наступне. Протягом 2020-2022 років спостерігається зменшення рентабельності продаж на 5,49% та рентабельності витрат – на 6,16%, що є негативним. Водночас в результаті отримання негативного фінансового результату в 2022 році спостерігається нерентабельність активів і власного капіталу підприємства. Все зазначене характеризує неефективну роботу підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» в 2022 році.

Оцінюючи показники ділової активності підприємства доцільно зробити такі висновки. Коефіцієнт оборотності активів протягом 2020-2022 років зменшився на

10,09%, що свідчить про уповільнення оборотності капіталу підприємства і є негативним. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за досліджуваний період збільшився в 2022 р. порівняно з 2020 р. на 38,18%. Це свідчить про те, що в 2022 році підприємство АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» зменшило обсяг кредитних ресурсів. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився у звітному 2022 році порівняно із 2020 роком на 14,05% і становить 3,169, що має негативний вплив на діяльність підприємства та свідчить про уповільнення оборотності дебіторської заборгованості. Строк погашення дебіторської заборгованості є достатньо великий: в 2020 р. становить 98 днів, а в 2022р. – 114 дні, тобто спостерігається збільшення на 16 днів. Таке явище оцінюється як негативне, тому що підприємству стали занадто повільно повертати кошти, які воно надало у позику. Строк погашення кредиторської заборгованості в 2020 р. становив 91 дні, а у 2022р. становить 66 дні, та у динаміці зменшився на 25 днів. Фондовіддача у 2020 році становила 2,244 грн. основних засобів на 1 грн. чистого доходу, а у 2022 році – 1,834 грн. Показник зменшився на 18,27%, що є негативним явищем, оскільки погіршилась ефективність використання основних засобів. Коефіцієнт оборотності власного капіталу АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» у 2020 році показник становив 1,994, а у 2022 році зменшився до 1,935. Отже, ефективність використання власного капіталу на підприємстві зменшилась на 2,96%.

Аналізування показників, які характеризують фінансово-економічний стан підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», за 2020-2022 роки показало значне погіршення ефективності діяльності підприємства в розрізі рентабельності, ділової активності, фінансової стійкості та майнового стану. Водночас спостерігається позитивна тенденція показників платоспроможності в розрізі коефіцієнта покриття та коефіцієнта швидкої ліквідності.

Надалі проведемо дослідження факторів, які вплинули на зменшення чистого прибутку підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» протягом 2020-2022 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 чотириох факторну 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:

$$\text{Мк} = \frac{A}{\text{ВК}}, \quad (2.2)$$

Рчиста – коефіцієнт чистої рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства, виражений десятковим дробом, розрахований як відношення чистого прибутку до чистого доходу.

Аналitiчну інформацію щодо здійснення факторного аналізу чистого прибутку узагальнимо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Вихідні дані для проведення факторного аналізу чистого прибутку

Показник	Значення		Зміна значень
	2020 рік	2022 рік	
Чистий прибуток (ЧП), тис. грн.	70 444	-122 567	-193 011
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2 560 385	2 635 805	75 420
Середньорічні залишки активів (А), тис. грн	1 900 335,5	2 176 472	276 136,5
Середньорічні залишки власного капіталу (ВК), тис. грн	1 284 230,5	1 362 348	78 117,5
Оборотність активів ($K_{обА}$), оборотів	1,348386	1,211045	-0,137341
Мультиплікатор капіталу (Мк)	1,479746	1,597589	0,117843
Чиста рентабельність ($P_{чиста}$)	0,027513	-0,046501	-0,074014

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

$$\Delta ЧП_{ВК} = (ВК_{2022} - ВК_{2020}) \times Коб_{2020} \times Мк_{2020} \times Рчиста_{2020}$$

$$\Delta ЧП_{ВК} = 78\,117,5 \times 1,348386 \times 1,479746 \times 0,027513 = 4288,3250 \text{ тис. грн.}$$

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

$$\Delta ЧП_{Коб_a} = ВК_{2022} \times (Коб_{2022} - Коб_{2020}) \times Мк_{2020} \times Рчиста_{2020}$$

$$\Delta ЧП_{КобА} = 1\,362\,348 \times (-0,137341) \times 1,479746 \times 0,027513 = -76175,162 \text{ тис. грн.}$$

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

$$\Delta ЧП_{Мк} = ВК_{2022} \times Коб_{2022} \times (Мк_{2022} - Мк_{2020}) \times Рчиста_{2020}$$

$$\Delta ЧП_{Мк} = 1\,362\,348 \times 1,211045 \times 0,117843 \times 0,027513 = 22777,564 \text{ тис. грн.}$$

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

$$\Delta ЧП_{Рчиста} = ВК_{2022} \times Коб_{2022} \times Мк_{2022} \times (Рчиста_{2022} - Рчиста_{2020})$$

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{Рчиста}} = 1\,362\,348 \times 1,211045 \times 0,117843 \times (-0,074014) = -143901,727 \text{ тис.}$$

грн.

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

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

$$\Delta\text{ЧП} = 4288,3250 + (-76175,162) + 22777,564 + (-143901,727) = -193\,011 \text{ тис.}$$

грн.

Результати факторного аналізу узагальнимо в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Результати факторного аналізу зміни чистого прибутку підприємства

Фактор	Вплив
Загальна Δ ЧП, тис.грн.	-193 011
в т.ч. за рахунок зміни	
- ВК	4288,3250
- $K_{об\ A}$	-76175,162
- M_k	22777,564
- $P_{ч}$	-143901,727

Після проведення факторного аналізу, можемо зробити висновок, який із факторів має позитивний вплив, який – негативний, а також ступінь впливу:

1. чистий прибуток підприємства зменшився на 193 011 тис. грн. і в 2022 році отримано збиток в сумі 122 567 тис. грн.;

2. в основному зменшення відбулося за рахунок зменшення чистої рентабельності, що свідчить про зменшення прибутковості продажів підприємства;

3. за рахунок збільшення власного капіталу 78 117,5 тис. грн. збільшився чистий прибуток підприємства на 4288,325 тис. грн.;

4. за рахунок зменшення оборотності активів на 0,137341 відбулося зменшення чистого прибутку на 76175,162 тис. грн., що свідчить про погіршенні ефективності

використання активів;

5. за рахунок збільшення мультиплікатора капіталу на 0,117843 спостерігається збільшення чистого прибутку 22777,564 тис. грн.

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

2.3 Оцінювання стратегії розвитку підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Для оцінювання стратегії розвитку підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» насамперед проведемо SWOT-аналіз. На першому етапі визначали міру 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. 2.8).

Таблиця 2.8 – Оцінка зовнішніх можливостей та загроз АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

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 2.8

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 2.9 відтворимо визначення сильних і слабких сторін підприємства.

Таблиця 2.9 – Визначення сильних і слабких сторін АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

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 збоку 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. 2.8 та табл. 2.9, побудуємо матрицю SWOT та визначимо, до якого квадранту потрапляє підприємство (рис. 2.4).

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

Рисунок 2.4 – Матриця SWOT-аналізу для АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

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 АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» потрапляє в поле "Максі-міні" (див. рис. 2.4).

Надалі проведемо оцінювання наявних позицій підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» 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. [33]. 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 відобразатиме 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 АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» (кількість експертів – 15 менеджерів).

Розрахунки показників здійснюємо на підставі фінансової звітності підприємства [59] і узагальнюємо в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Оцінювання показників, які характеризують рівень розвитку підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Назва показника	Роки			Вагомість показника у межах окремого складника розвитку підприємства
	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5
1. Показники продукції				
1.1. Якість продукції	5	5	5	0,6
1.2. Частка експорту	0,25	0,28	0,34	0,3
1.3. Коефіцієнт оновлення продукції	0,27	0,24	0,22	0,1
2. Показники фінансової стійкості				
2.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,657	2,416	2,739	0,4
2.2. Коефіцієнт фінансової незалежності (коефіцієнт автономії)	0,676	0,689	0,626	0,35

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5
2.3. Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля)	0,479	0,451	0,598	0,25
3. Показники виробничої стійкості				
3.1. Частка оборотних активів у майні підприємства	0,509	0,514	0,550	0,2
3.2. Частка запасів в оборотних активах	0,226	0,224	0,296	0,25
3.3. Матеріаломісткість	0,788	0,766	0,764	0,25
1.4. Фондовіддача	2,244	1,909	1,834	0,3
4. Техніко-технологічні показники				
4.1. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,19	0,24	0,21	0,35
4.2. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,597	0,603	0,573	0,35
4.3. Коефіцієнт змінності	0,89	0,91	0,86	0,3
5. Показники рентабельності				
5.1. Коефіцієнт рентабельності продукції	0,1019	0,0946	0,0963	0,4
5.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,0549	0,0670	-0,0899	0,3
5.3. Коефіцієнт рентабельності активів	0,0371	0,0462	-0,0563	0,3
6. Показники соціальної стійкості				
6.1. Плинність кадрів	0,04	0,03	0,11	0,2
6.2. Продуктивність праці	2452,48	2654,96	3019,25	0,4
6.3. Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,05	0,07	0,04	0,2
6.4. Достатність заробітної плати	1,15	1,18	1,22	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:

$$П_1 2020 = \frac{5}{5} \cdot 0,6 + \frac{0,25}{0,5} \cdot 0,3 + \frac{0,27}{0,4} \cdot 0,1 = 0,818$$

$$П_1 2021 = \frac{5}{5} \cdot 0,6 + \frac{0,28}{0,5} \cdot 0,3 + \frac{0,24}{0,4} \cdot 0,1 = 0,828$$

$$П_1 2022 = \frac{5}{5} \cdot 0,6 + \frac{0,34}{0,5} \cdot 0,3 + \frac{0,22}{0,4} \cdot 0,1 = 0,859$$

2. Інтегральний показник фінансової стійкості:

$$П_2 2020 = \frac{1,657}{1} \cdot 0,4 + \frac{0,676}{0,5} \cdot 0,35 + \frac{0,479}{1,0} \cdot 0,25 = 1,255$$

$$П_2 2021 = \frac{2,416}{1} \cdot 0,4 + \frac{0,689}{0,5} \cdot 0,35 + \frac{0,451}{1,0} \cdot 0,25 = 1,561$$

$$П_2 2022 = \frac{2,739}{1} \cdot 0,4 + \frac{0,626}{0,5} \cdot 0,35 + \frac{0,598}{1,0} \cdot 0,25 = 1,684$$

3. Інтегральний показник виробничої стійкості:

$$П_3 2020 = \frac{0,509}{0,6} \cdot 0,2 + \frac{0,226}{0,5} \cdot 0,25 + \frac{0,788}{0,5} \cdot 0,25 + \frac{2,244}{5,0} \cdot 0,3 = 0,811$$

$$П_3 2021 = \frac{0,514}{0,6} \cdot 0,2 + \frac{0,224}{0,5} \cdot 0,25 + \frac{0,766}{0,5} \cdot 0,25 + \frac{1,909}{5,0} \cdot 0,3 = 0,781$$

$$П_3 2022 = \frac{0,550}{0,6} \cdot 0,2 + \frac{0,296}{0,5} \cdot 0,25 + \frac{0,764}{0,5} \cdot 0,25 + \frac{1,834}{5,0} \cdot 0,3 = 0,823$$

4. Інтегральний техніко-технологічний показник:

$$П_4 2020 = \frac{0,19}{0,25} \cdot 0,35 + \frac{0,597}{0,5} \cdot 0,35 + \frac{0,89}{1,0} \cdot 0,3 = 0,951$$

$$П_4 2021 = \frac{0,24}{0,25} \cdot 0,35 + \frac{0,603}{0,5} \cdot 0,35 + \frac{0,91}{1,0} \cdot 0,3 = 1,031$$

$$П_4 2022 = \frac{0,21}{0,25} \cdot 0,35 + \frac{0,573}{0,5} \cdot 0,35 + \frac{0,86}{1,0} \cdot 0,3 = 0,953$$

5. Інтегральний показник рентабельності:

$$П_5 2020 = \frac{0,1019}{0,25} \cdot 0,4 + \frac{0,0549}{0,25} \cdot 0,3 + \frac{0,0371}{0,25} \cdot 0,3 = 0,274$$

$$П_5 2021 = \frac{0,0946}{0,25} \cdot 0,4 + \frac{0,067}{0,25} \cdot 0,3 + \frac{0,0462}{0,25} \cdot 0,3 = 0,287$$

$$П_5 2022 = \frac{0,0963}{0,25} \cdot 0,4 - \frac{0,0899}{0,25} \cdot 0,3 - \frac{0,0563}{0,25} \cdot 0,3 = -0,021$$

6. Інтегральний показник соціальної стійкості:

$$П_6 2020 = \frac{0,04}{0,1} \cdot 0,2 + \frac{2452,48}{4000} \cdot 0,4 + \frac{0,05}{0,15} \cdot 0,2 + \frac{1,15}{2} \cdot 0,2 = 0,507$$

$$П_6 2021 = \frac{0,03}{0,1} \cdot 0,2 + \frac{2654,96}{4000} \cdot 0,4 + \frac{0,07}{0,15} \cdot 0,2 + \frac{1,18}{2} \cdot 0,2 = 0,537$$

$$P_{6\ 2022} = \frac{0,11}{0,1} \cdot 0,2 + \frac{3019,25}{4000} \cdot 0,4 + \frac{0,04}{0,15} \cdot 0,2 + \frac{1,22}{2} \cdot 0,2 = 0,697$$

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:

$$I_{\text{рп}} 2020 = 0,818 \cdot 0,2 + 1,255 \cdot 0,15 + 0,811 \cdot 0,15 + 0,951 \cdot 0,2 + 0,274 \cdot 0,15 + 0,507 \cdot 0,15 = 0,781$$

$$I_{\text{рп}} 2021 = 0,828 \cdot 0,2 + 1,561 \cdot 0,15 + 0,781 \cdot 0,15 + 1,031 \cdot 0,2 + 0,287 \cdot 0,15 + 0,537 \cdot 0,15 = 0,847$$

$$I_{\text{рп}} 2022 = 0,859 \cdot 0,2 + 1,684 \cdot 0,15 + 0,823 \cdot 0,15 + 0,953 \cdot 0,2 - 0,021 \cdot 0,15 + 0,697 \cdot 0,15 = 0,839$$

Наведемо значення і динаміку інтегрального показника розвитку підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» на рис. 2.5.

Отримані значення інтегрального показника розвитку підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» за 2020-2022 роки знаходяться в межах 0,74–0,86, отже згідно табл. 1.5 стратегія розвитку підприємства – стратегія ринкової ніші.

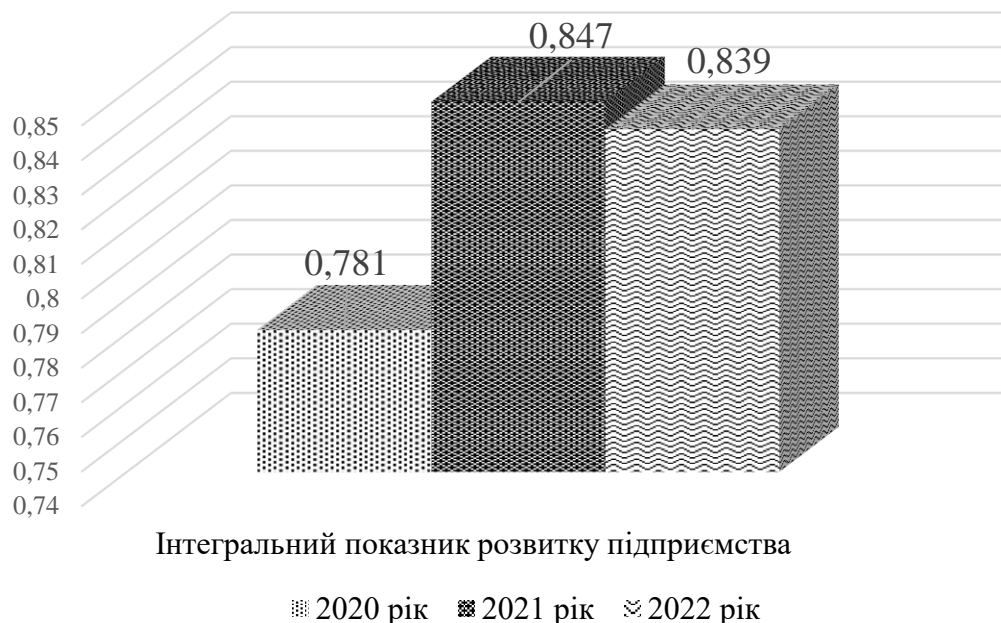


Рисунок 2.5 – Інтегральний показник розвитку підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Стратегія фокусування передбачає глибоку спеціалізацію підприємства, її мета – краще обслуговувати покупців даного цільового сегмента. Іншими словами, йдеться про знаходження на ринку тієї ніші, в якій підприємство хоче і може забезпечити собі. Сфокусована стратегія на диференціації залежить від даного купівельного сегменту ринку, що вимагає унікальних характеристик товару.

Висновки до другого розділу

Сучасний обсяг виробництва кондитерської галузі дає можливість забезпечити не лише внутрішній попит країни на кондитерські товари, а й виробити товари для експорту закордон. Сьогодні, на ринку кондитерських виробів України працюють більше 850 підприємств. Найбільшими серед них виробники: «Roshen», «АВК», «Konti», «Світоч», «Mondeliz». Також ринок забезпечують такі виробники кондитерських виробів: «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі», «Полтава-кондитер», «Ярич», «Монделіс Україна» та інші. Оскільки ринок кондитерських

виробів є дуже потужним, то частка закордонних торгових марок складає лише 5%. Найуспішнішим кондитерським підприємством та лідером українського ринку кондитерських виробів є компанія «Roshen» з часткою ринку в 25%. Найбільшими конкурентами «Roshen» є компанія «Mondeliz» з часткою ринку 20%, «Konti» з часткою ринку 16%, «АВК» частка ринку – 15%, компанія «Світоч», яка здійснює свою діяльність під управлінням міжнародної компанії Nestle, з часткою ринку, яка складає 11%. Відносно експорту, найбільше українських кондитерських солодоців купують такі країни, як: Азербайджан, Казахстан, Туркменістан і Молдова. Вітчизняні українські підприємства почали збільшувати експорт товарів, оскільки одержали стимул в якості відсутності мит на кондитерські товари в Європейському Союзі. У 2021 році експорт виробів зріс на 11% в порівнянні з 2020 роком. В країнах Європейського Союзу великим попитом користуються вироби в Польщі та Литві. Також збільшився збут та попит на продукцію в Америці, Монголії та Іраку.

2022 рік став для України та й для всього світу, на жаль, складним, приніс у країну війну, руйнування, падіння економіки та інші кризові явища, кинувши виклик усім галузям промисловості. Протягом 2022 року в кондитерській галузі близько 20% підприємств постраждали від воєнних дій чи були закриті. Обсяги виробництва скоротилися на 10-12%, але це не спричинило дисбаланс чи дефіцит продукції на ринку, оскільки у відсотковому співвідношенні через міграцію населення та зниження купівельної спроможності обсяги споживання теж скоротилися. Вітчизняні виробники забезпечують 90% кондитерської продукції, і лише 10% припадає на імпорт. Водночас географія експорту української продукції дещо змінилася протягом 2022 року: припинилися постачання до РФ і Білорусі, але збільшилися до країн ЄС. Загалом обсяги експорту в 2022 році знизилися на 10%.

Об'єктом дослідження є АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», контрольним пакетом акцій якої володіє швейцарська корпорація «Nestlé». Основні види діяльності: виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів; виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання; виробництво чаю та кави;

виробництво прянощів і приправ. У 2021 році експорт продукції здійснювався до 13 країн, зокрема до країн: Румунія, Угорщина, Велика Британія, Польща, Болгарія, Об'єднані арабські емірати, Молдова, Німеччина, Данія та ін. Постачальниками приблизно 38% сировини є українські підприємства, зокрема це постачальники пакувальних матеріалів, борошна, цукру, цукрової пудри, сухого молока, кондитерських жирів. Основними імпортерами сировини є постачальники із Швейцарії, Нідерландів, Іспанії, Туреччини, Швеції. Афілійовані компанії є імпортерами кави та суміжних продуктів.

Аналізування основних абсолютних показників діяльності підприємства, які характеризують фінансово-економічний стан АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» протягом 2020-2022 років показує тенденцію до збільшення і до зменшення. Збільшення спостерігається щодо таких показників: загальний капітал підприємства збільшився на 276136,5 тис. грн. (14,53%), необоротні активи – на 44854,5 тис. грн. (4,80%), оборотні активи – на 231282 тис. грн. (23,93%), власний капітал – на 78117,5 тис. грн. (6,08%), чистий дохід (виручка) від реалізації збільшився на 75420 тис. грн. (2,95%), собівартість реалізованої продукції – на 82640 тис. грн. (3,59%). Водночас зменшення стосується наступних показників: чисельність працівників – на 171 чол. (16,38%), валовий прибуток – на 7 220 тис. грн. (2,77%), фінансовий результат від операційної діяльності – на 71 761 тис. грн. (40,94%), фінансовий результат до оподаткування – на 208 615 тис. грн. (228,95%), чистий прибуток – на 193 011 тис. грн. (273,99%), поточні зобов'язання – на 145 971 тис. грн. (25,03%). Отже, отримані результати свідчать про розширення діяльності підприємства за рахунок як необоротних, так і оборотних активів. Проте спостерігається зменшення чисельності працівників та зменшення фінансових показників. Доцільно відзначити, що негативним є зменшення валового прибутку та фінансового результату від операційної діяльності, а також за рахунок наявності значних інших витрат в 2022 році на суму 192 380 тис. грн. – отримання збитку в сумі 122 567 тис. грн.

Аналізування відносних показників, які характеризують фінансово-економічний стан підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», за 2020-2022 роки показало значне погіршення ефективності діяльності підприємства в розрізі рентабельності, ділової активності, фінансової стійкості та майнового стану. Водночас спостерігається позитивна тенденція показників платоспроможності в розрізі коефіцієнта покриття та коефіцієнта швидкої ліквідності.

Оцінювання стратегії розвитку підприємства на основі здійснення SWOT-аналізу та побудови матриці SWOT-аналізу для АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» показало, що внутрішні сили переважають над слабкостями (42 більше 36), а зовнішні загрози є більші за зовнішні можливості (22 більше 17,5). Тому підприємство АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» потрапляє в поле "Максі-міні", що передбачає формування заходів, які використовують сильні сторони підприємства для запобігання загроз. Також розраховали інтегральний показник розвитку підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», значення якого знаходяться в межах 0,74–0,86, що свідчить про використання підприємством стратегії ринкової ніші. Стратегія фокусування передбачає глибоку спеціалізацію підприємства, її мета – краще обслуговувати покупців даного цільового сегмента. Іншими словами, йдеться про знаходження на ринку тієї ніші, в якій підприємство хоче і може забезпечити максимальний прибуток.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ»

3.1 Основні напрями вдосконалення стратегії розвитку АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Військові дії в Україні та ринкова економіка диктує нові вимоги до підприємства. Вони зумовлюються жорсткою конкуренцією та необхідністю швидко реагувати на постійні зміни ситуації на ринку і в галузях діяльності харчових підприємств. Зважаючи на все вищезазначене, АТ ЛКФ "Світоч" слід розробити стратегію розвитку для збуту основного виду продукції та закріплення своїх позицій на ринку. Сутність стратегії розвитку полягає у визначенні продуктів і ринків, а також завоюванні стійких конкурентних переваг за допомогою скоординованих дій підприємства.

Стратегія розвитку дозволяє:

- визначити межі діяльності підприємства;
- виділити вектор розвитку підприємства;
- концентрувати основні зусилля на основному виді діяльності;
- досягти й підтримувати стабільну рівновагу цілей, можливостей, ресурсів підприємства;
- надати довготерміновим цілям підприємства пріоритет перед щоденними завданнями.

Варто зазначити, що при належно проведеному ситуаційному аналізі стратегії розвитку стає очевидним: які цільові ринки найбільш вигідні для підприємства, які будуть конкурентні переваги на цих ринках, яку позицію повинен зайняти продукт. Формування стратегії розвитку повинно бути досить детальним для обґрунтування подальших дій. Проте вибір стратегії обмежують внутрішні і зовнішні умови.

Проаналізувавши основні фінансові та економічні показники АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» отримані у другому розділі роботи, згідно SWOT-

аналізу була обрана стратегія «Максі-Міні», яка використовує сильні сторони підприємства для знешкодження загроз, а не для зростання, тобто необхідно переходити в позицію оборони (входження на новітні ринки шляхом залучення нових споживачів за рахунок високої якості продукції, а також на базі використання індивідуального підходу, із застосуванням фінансових можливостей та підвищення ефективності використання потенціалу працівників). Згідно проведених досліджень щодо уподобань споживачів найбільш стратегічно привабливою групою є категорія товарів: сухарі, вафлі і сухе печиво; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання. Для будь-якого підприємства одним з найважливіших завдань є досягнення лояльності споживачів, тому, що завдяки їй, як правило, підприємство отримує більш стабільне джерело доходу, ніж від споживачів, які вперше здійснили купівлю. При цьому підприємство, по-перше, мінімізує витрати, пов'язані із залученням лояльних споживачів, по-друге, задоволені споживачі частіше звертаються у фірму, рекомендують її своїм знайомим і менш чутливі до ціни. При спрямуванні зусиль із стимулювання збуту на споживача, їх попит стане ініціатором початку в ланцюжку поставок продукту. Продукт буде куплятися споживачем у виробника через роздрібних продавців, які будуть звертатися до оптових посередників, а ті, в свою чергу, до виробників. При другому методі зусилля щодо стимулювання збуту спрямовані на оптових і роздрібних продавців. Таким чином, продукт ніби «проштовхується» по каналах збуту до споживача. Причому, споживачі є кінцевою ланкою в системі стимулювання збуту, які відчують різний ступінь впливу всіх інших суб'єктів, але, так чи інакше, вони є джерелом прибутку, як для виробника товару, так і для оптового та роздрібногo продавців. Для АТ ЛКФ "Світоч" необхідно застосовувати ефективні маркетингові інструменти, що здатні збільшити попит. В якості таких інструментів можуть виступити прийоми стимулювання збуту, які підштовхують споживача до здійснення купівлі, обмежуючи термін дії своєї пропозиції. Обґрунтоване використання даних інструментів активізує процес продажу і вирішує наступні завдання:

- вирівнювання тимчасових коливань збуту;
- короткочасне залучення уваги до фірми;
- заохочення і мотивація будь-яких дій з боку споживачів і торгового персоналу.

Реклама доносить необхідну інформацію про товар, а значить, є ключовою ланкою при формуванні ставлення споживача до товару.

З цієї точки зору підприємство повинне використовувати три групи маркетингових комунікацій:

1) основні – засоби, які виконують функцію просування товару, послуги, торгової марки і орієнтовані на цільову аудиторію;

2) підтримуючі – засоби просування самого підприємства, що формують його імідж в маркетинговому середовищі і в суспільстві, орієнтовані на цільову громадськість;

3) додаткові – засоби просування в місцях продажу, орієнтовані на покупців. Весь цільовий вектор, в тій чи іншій мірі, повинен орієнтуватися на зростання продажу. Ця загальна мета конкретизується при досягненні основних завдань, якими можуть бути:

- збільшення пробних закупівель;
- зростання кількості повторних закупівель;
- підвищення інтенсивності споживання;
- залучення додаткових торгових точок до реалізації товару;
- посилення активності торгового персоналу;
- розпродаж надлишкових запасів та ін.

Створення програми стимулювання збуту залежить від фінансових можливостей підприємства, рівня кваліфікації персоналу в області маркетингу, зовнішнього середовища і переваг споживачів. Засоби стимулювання продажів дуже різноманітні. Їх вибір залежить від цільової групи, на яку спрямовано стимулювання.

Одним із найефективніших заходів стимулювання збуту є надання цінової знижки з метою залучення нових покупців або для закріплення позицій компанії на цільовому ринку. Існують різні способи цінового стимулювання, однак для того, щоб привернути увагу клієнтів, підходять далеко не всі. Пряме зниження ціни – знижка надається безпосередньо при купівлі. Таке стимулювання передбачає наступні типи заохочень для різних цільових груп:

- знижка за оперативну оплату рахунку (як правило, встановлюється в розмірі 1-5% від загальної вартості товару і в залежності від тривалості періоду, починаючи від дати оплати до дати поставки);

- знижка за придбання великих партій товарів (оптові знижки можуть змінюватися у великих межах і досягати до 20-30% від оптової ціни продукції). Реалізація товару такими партіями знижує збутові витрати виробника. Ці знижки можуть бути простими і сумарними. Перші надаються покупцю за разову покупку великої кількості продукції, а другі – з урахуванням закупівель, проведених протягом певного періоду часу;

- знижка торгова або дилерська за послуги, пов'язані з просуванням товару до кінцевого споживача. Її величина порівнюється з сумою коштів, які потрібні для продажу іншим способом, зазвичай це 10% і вище.

Реклами на телебаченні і в журналах так багато, що споживач намагається всілякими способами захистити себе від неї – перемикати канали, перегортати сторінки та ігнорувати білборди на вулиці. В міру цього традиційні рекламні інструменти втратили свою колишню силу впливу на потенційного клієнта і власникам бізнесу доводиться використовувати все нові маркетингові концепції для залучення уваги клієнтів та партнерів. Тому, поряд з традиційними засобами стимулювання, АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» слід використовувати BTL-заходи (Below – the – line) – це відносно новий засіб залучення уваги споживача до продукції, в основі якого лежить особиста комунікація учасників (подарунок за покупку; лотереї, конкурси, розіграші; анімація продажів та ін.). BTL – не включають розміщення прямої реклами. Головною перевагою BTL перед класичними інструментами реклами є те, що BTL

– заходи здатні більш точно впливати на зацікавлену в продукції або послугах аудиторію.

Якщо, наприклад, порівняти поштову розсилку передплатникам і дорогу рекламу на ТБ, то «влучність» потрапляння більш висока в першому випадку. Адже зовсім не факт, що потенційні клієнти будуть знаходитися біля телевізора і дивитися потрібний канал в момент трансляції рекламного ролика. Розсилка в будь-якому випадку досягне свого адресата. Отже, за допомогою ВТЛ-заходів отримується можливість провести свою рекламну кампанію для більш вузького, але зацікавленого кола споживачів. Класичні рекламні інструменти діють навмання і не завжди потрапляють в цільову аудиторію. Правильно організовані ВТЛ-заходи здатні значно підвищити популярність бренду, інтерес до нього з боку споживача, тим самим збільшивши зростання продажів. Засоби стимулювання збуту можуть бути найрізноманітнішими, але, як показує практика, чим більш вони винахідливіші, тим дія їх ефективніша. На відміну від реклами, розрахованої на довгостроковий вплив на цільову аудиторію, роль стимулювання збуту полягає в негайному впливі на потенційного покупця, викликаючи в ньому бажання придбати товар тут і зараз. Отже, АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» доцільно провести ряд заходів, необхідних для підвищення мотивації різних учасників процесу реалізації товару. Формування попиту і стимулювання збуту припускають постійну реалізацію нових ідей. Для досягнення запланованих цілей щодо стимулювання збуту підприємству слід поєднати такі заходи, які можна поділити на три основні групи:

- заохочення співробітників самої компанії-виробника;
- мотивація посередників;
- негайний вплив на споживача.

Заходи першої групи спрямовані на збільшення обсягів реалізації товару за допомогою винагороди власних співробітників, що відповідають за цей спектр роботи. Заходи другої групи допомагають збільшити партії товарів, що замовляються і сприяють регулярності надходження замовлень.

Крім того, в ході їх проведення вдосконалюється дворівнева система стимулювання збуту. Але найбільш важливими та ефективними є заходи щодо впливу безпосередньо на покупця, в ході яких застосовуються різноманітні методи стимулювання збуту продукції.

Пропонуємо провести Акцію «Даруй добро разом зі Світоч» з 6 грудня 2023 року по 31 січня 2024 року. Для участі в Акції необхідно протягом строку проведення Акції придбати щонайменше одну одиницю або більше Акційної продукції, зареєструватися на Сайті Акції та у відповідному розділі особистого кабінету Учасника на Сайті Акції відправити фото копію фіскального касового чеку, який підтверджує придбання Акційної продукції, відповідно до вимог зазначених на Сайті Акції. Кожен 5-й чек гарантовано отримає подарунок.

Солодкий подарунок від ТМ «СВІТОЧ» (набір вафель), що включає:

- вафлі Світоч Артек зі смаком пломбіру;
- вафлі Світоч Артек класичні;
- вафлі Світоч Артек зі смаком горіха;
- вафлі Світоч Артек зі смаком шоколаду.

Прогнозна вартість акції складе 1932,6 тис.грн.

Таблиця 3.1 – Розрахунок витрат на акцію «Даруй добро разом зі Світоч»

Показники	Розрахунок
1	2
Повні витрати в проектному році	$2540745 + 1932,6 = 2542677,6$ тис. грн.
Приріст чистого доходу від реалізації	$2635805 \cdot 5,67/100 = 149450$ тис. грн.
Чистий дохід від реалізації в проектному році	$2635805 + 149450 = 2785255$ тис. грн.
Валовий прибуток в проектному році	$2785255 - 2542677,6 = 242577,4$ тис. грн.
Приріст чистого прибутку	$-122\ 567 + 242\ 577,4 \cdot (1 - 0,18) = 76346,5$ тис. грн.

Отже, внаслідок проведення акції чистий дохід від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 149450 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 1932,6 тис. грн. Валовий прибуток складатиме в проектному році складі 242577,4 тис. грн. Приріст чистого прибутку становитиме 76346,5 тис. грн.

Проведемо оцінювання ефективності запропонованої акції для АТ ЛКФ «Світоч» з огляду на те, що термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Основні показники ефективності від акції АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
1	2	3
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	58543,2
2. Додатковий чистий прибуток	тис. грн.	76346,5
3. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	205372,09
4. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	203439,49
5. Термін окупності недисконтований	роки	0,77
6. Термін окупності дисконтований	роки	1,44
7. Індекс доходності		3,48
8. Індекс прибутковості		3,51

Наведені показники в табл. 3.2 показують достатню ефективність запропонованої акції «Даруй добро разом зі Світоч» з метою збільшення обсягу збуту найбільш популярної групи товарів: «Сухарі, вафлі і сухе печиво; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання».

3.2 Підвищення привабливості бренду АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Проведені розрахунки засвідчили зниження привабливості бренду АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» у 2022 році, що зумовлено наступним:

- зменшення витрат на брендинг, що негативно позначається на іміджі підприємства;
- неефективне використання можливостей Інтернету для збільшення продажів продукції, зокрема – відсутність можливості купувати продукцію онлайн, а також неефективне використання можливостей соцмереж (наприклад, в Instagram офіційна сторінка компанії не є активною, лише 698 читачів, що свідчить про невикористання можливостей цього майданчика) (рис. 3.1).

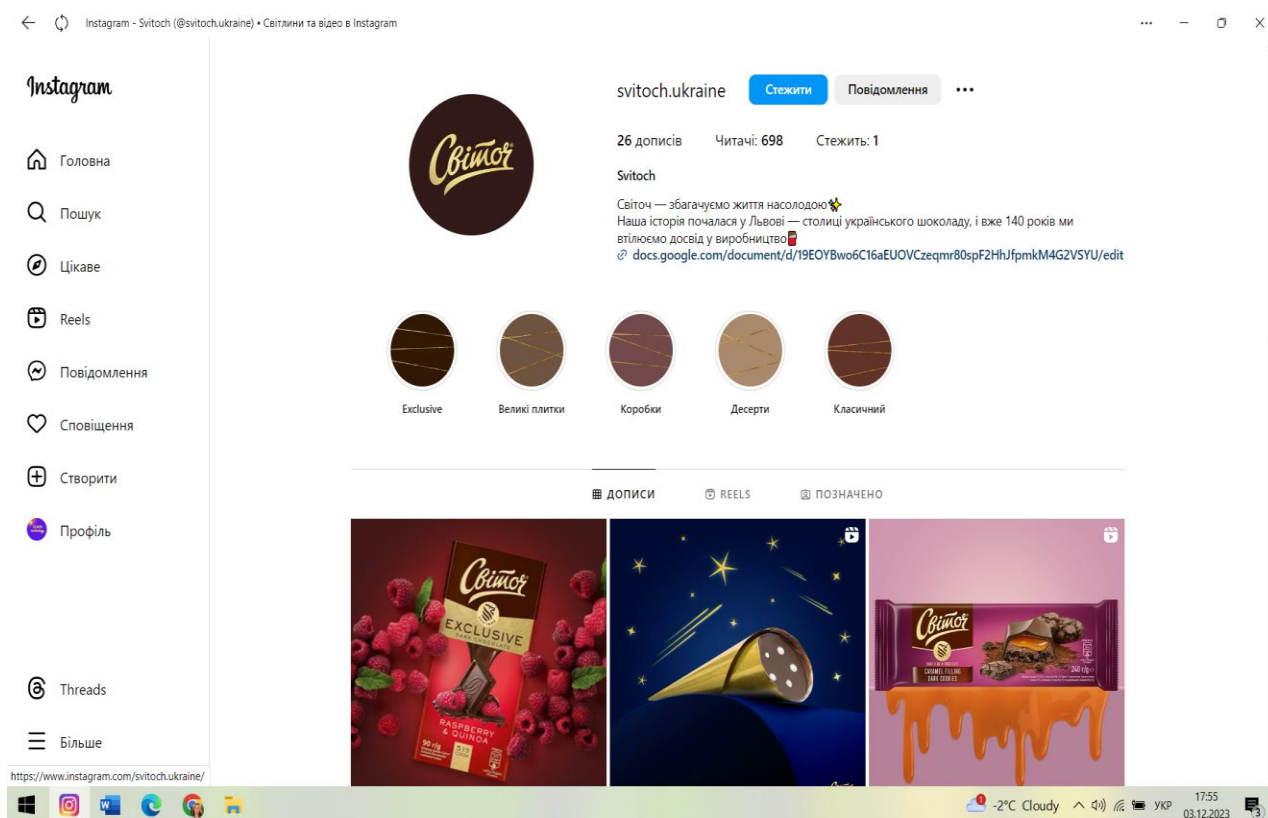


Рисунок 3.1 – Інстаграм сторінка компанії АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Для оцінки привабливості бренду АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» використовується модель С. Анхольта (в рамках дослідження Nation Brands Index), що формується шляхом опитування, є критеріальною базою для порівняння та оцінки брендів і використовується для максимального задоволення потреб та інтересів цільових аудиторій. У межах критеріїв виділяють показники, за якими проводять оцінку бренду АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч». Показник бренду – це середнє арифметичне його складових, адже вони є рівнозначними. Для оцінки існуючого бренду АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» на основі індексу С. Анхольта береться до уваги відношення до АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» його членів та клієнтів, експертів відповідних компаній та статистичні дані. На рис. 3.2 поданий інтегральний індекс бренду АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», отриманий як середнє арифметичне від його показників.

Асортимент продукції АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч». Доступність торгових точок	Популярність і статус АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	Кількість споживачів АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»
Ритм 0,88	Глобальне значення 0,86	Потенціал 0,90
Клієнти 0,85	БРЕНД 0,86 Умови продажу 0,87	Діяльність 0,82
Ставлення клієнтів та постачальників до діяльності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	Якість продукції АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	Задоволення потреб клієнтів, що користуються продукцією АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Рисунок 3.2 – Інтегральний індекс бренду АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Так, за результатами опитування можна зробити висновок, що відповідність бренда АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» інтересам цільових груп є вищою за середній рівень ($I = 0,86$). Для того, щоб збільшити прихильність до бренда, потрібно розробити таку стратегію, у результаті якої клієнти б чітко ідентифікували АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» з-поміж інших та надавали йому перевагу.

Тобто потрібно на основі аналізу існуючих асоціацій споживачів із АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» обрати найсильніші їхні групи та визначити як основу (у поєднанні з результатами аналізу відповідності внутрішнього середовища зовнішньому) стратегії створення бренда.

За результатами аналізу, проведеного у попередньому розділі, дійшли висновку, що питанням формування та позиціонування бренду АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» приділяється увага, і розрахунки показали, що відповідність бренду компанії інтересам цільових груп є вищою за середній рівень, проте меншою за одиницю, що свідчить про наявність резервів для збільшення значення цього показника. На нашу думку, компанії варто використовувати модель 4D брендингу, розробленою шведським фахівцем Томасом Гедом, який працював у рекламному агентстві Grey Advertising International в якості автора текстів, креативного директора і директора зі стратегічного розвитку брендів, і запропонував модель чотиривимірного бренду, яку описав у книзі «4D брендинг: ламаючи корпоративний код сіткової економіки».

На його думку, сильний бренд можна представити у вигляді розумового поля бренду, яке існує в чотирьох вимірах:

1. Функціональний вимір описує унікальні характеристики товару або послуги, а також сприйняття їхньої корисності, яка асоціюється з брендом. Все, що має відношення до фізичної якості, смаку, стилю як такого, і ефективності, потрапляє до функціональної категорії. Значення функціонального виміру також залежить від положення бренду на кривій його життєвого циклу. Функціональний вимір описує унікальні характеристики продукту чи послуги, зумовлені

сприйняттям корисності продукту, що асоціюється з брендом.

2. Соціальний вимір стосується здатності ідентифікувати себе з певною суспільною групою. Цей вимір відображає відносини між покупцями і тією суспільною групою, до якої вони хочуть належати. У соціальному вимірі торговий знак, або логотип сам по собі перетворюється в символ секти, який в ідеалі створює бренд, майже як державний прапор. З точки зору соціального виміру, бренд часто створює навколо себе культ, стає знаком соціальної відмінності або «реквізитом» у побутовій п'єсі індивідуума. Соціальний вимір має справу з досвідом споживача як користувача; показує споживачеві можливість ідентифікувати себе як члена певної суспільної групи.

3. Ментальний вимір відображає самосприйняття і самоідентичність споживачів, а також їхню готовність до змін і вироблення нових уявлень про самого себе. Соціальний вимір добре відображає відносини між покупцями і тією громадською групою, до якої вони хочуть належати. Бренд виступає як могутній розпізнавальний засіб в очах інших людей. Ментальний вимір – це вплив на людей, формування нової цінності у свідомості споживачів, обумовленої здатністю підтримки інших людей.

4. Духовний вимір стосується більшої системи, частиною якої є бренд, споживач і його соціальне оточення. Цей вимір відображає сприйняття глобальної або локальної відповідальності. Духовна зміна узагальнює цінності, які стоять за брендом, і цілеспрямовано звертається до самої суті переконань споживачів, налаштовуючи їх на локальну або глобальну відповідальність. Для розробки коду потрібно використовувати одну або кілька полів бренду як інструмент діагностики для визначення нових видів діяльності або функцій, що виділяються в самостійні підрозділи, а також в якості випробувального стенду для їх тестування.

Розвиток усіх чотирьох вимірів бренду забезпечує його унікальне місце у свідомості споживачів і силу купівельної прихильності. Найпростіше пояснити 4D на прикладі персонального образу, де функціональний – це спроможність бути корисним для інших, соціальний – здатність взаємодіяти з іншими людьми,

ментальний – здатність допомагати змінюватися, перед цим змінивши себе, духовний – спроможність підтримувати духовний зв'язок з усією сукупністю життєвих проявів і брати на себе відповідальність за зовнішню зміну. Використовуючи методикау «4D-брендингу», в розрізі кожного з вимірів побудуємо розумове поле бранда АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», яке відображає найбільш загальне уявлення споживачів (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Розумове поле бранда ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» за методикою «4D-брендингу»

Таким чином, побудоване розумове поле бренда ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» за методикою «4D-брендингу» дозволяє зробити висновки про міру задоволення клієнта продукцією та супутніми послугами підприємства, про ступінь його самоідентичності й самосприйняття, а також про ставлення до підприємства з позицій оцінки ставлення його до інтересів клієнта. Отже, в умовах жорсткої конкуренції перед АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» постає складне завдання: як утримати свої позиції на внутрішньому та міжнародному ринках й зберегти ефективність своєї діяльності. Вирішити завдання ідентифікації та аналізу позицій бренду на ринку, а також ставлення до нього споживача й були покликані проаналізовані нами наукові підходи «4D-брендингу». Побудоване розумове поле бренду АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» на основі моделі Т. Геда «4D-брендингу» може бути гарною інформативною базою для підприємства стосовно ставлення клієнтів до його продукції та діяльності на ринку. Перш ніж впроваджувати ті чи інші заходи, варто здійснити оцінку їх економічної ефективності. Використання методики «4D-брендингу» для просування бренду АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» вимагає певних витрат, а саме – використання послуг сторонньої організації з метою розробки нею розумового поля бренду та подальшого використання методики.

Для цього фахівці маркетингового агентства повинні не лише створити розумове поле бренду, але й розробити шляхи та напрямки розвитку бренду АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» відповідно до даної методики та провести навчання персоналу.

На нашу думку, використання методики «4D-брендингу» дозволить АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» збільшити кількість клієнтів та покращити показники фінансово-господарської діяльності. Внаслідок вдосконалення просування бренду в мережі Інтернет АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» за оцінками аналітиків прогнозовано збільшить величину валового прибутку орієнтовно на 12%.

Проте підприємство понесе додаткові витрати, пов'язані з:

- оплатою за створення банера;
- оплатою за розміщення свого банера;
- введенням додаткової штатної одиниці для створення та підтримки зворотного зв'язку з клієнтами.

Також розрахуємо економічну ефективність заходів щодо покращання бренду підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Оцінка ефективності заходів з покращання брендингу АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», тис. грн.

Види витрат	Роки		Відхилення	
	2022	Проектний рік	абсол.	темп приросту, %
Витрати на брендинг, у т.ч.:	–	202	202	100
- послуги сторонньої організації за створення розумового поля бренду	–	84	84	100
- навчання персоналу	–	36	36	100
- витрати на просування бренду	–	82	82	100
Валовий прибуток	253 891	253 891 · 1,12 = 284357,92	30466,92	12
Рентабельність підприємства	-5,63	1,02	6,65	118,29

Отже, впровадження заходів щодо покращання брендингу є економічно ефективним та зможе принести АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» додатково чистий прибуток. Сформований за допомогою вищенаведених рекомендацій бренд АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» необхідно надалі просувати серед споживачів та партнерів. Зазначимо, що в наступних роках економічний ефект буде значно зростати, адже компанія вже не буде нести витрат на оплату послуг сторонніх організацій на розроблення бренду, а також повинен пройти певний період після початку просування бренду до отримання ефекту та його зростання.

3.3 Диверсифікація стратегічного розвитку підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

В даний час 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 АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» 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 снєки 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 [60]. 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 [61].

Враховуючи зростаючий попит на енергетичні батончики, пропонуємо для АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» 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 [60] 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. 3.4).

Таблиця 3.4 – Розрахунок витрат на проект виробництва енергетичних батончиків.

Показники	Розрахунок
1	2
Повні витрати в проектному році	$2540745 + 26548 = 2567293$ тис. грн.
Приріст чистого доходу від реалізації	$2635805 \cdot 9,5/100 = 250401,48$ тис. грн.
Чистий дохід від реалізації в проектному році	$2635805 + 250401,48 = 2\ 886\ 206,48$ тис. грн.

Продовження таблиці 3.4

1	2
Валовий прибуток в проектному році	$2886206,48 - 2567293 =$ 318913,48 тис. грн.
Приріст чистого прибутку	$-122\ 567 + 318913,48 \cdot (1 - 0,18) =$ 138 942,05 тис. грн.

Отже, внаслідок реалізації проекту на виробництво енергетичних батончиків «Сяйво життя» чистий дохід від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 250401,48 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 26548 тис. грн. Валовий прибуток складатиме в проектному році складе 318913,48 тис. грн. Приріст чистого прибутку становитиме 138 942,05 тис. грн.

Доцільно зазначити, що проведені розрахунки обґрунтували доцільність та ефективність в найближчому проектному році [62]. З огляду на значний попит на зазначену категорію продукції і визнаний імідж підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» ефективність та рентабельність будуть зростаючими і в подальшому.

Узагальнимо запропоновані рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності та удосконалення стратегії розвитку АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» у табл. 3.5.

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

Таблиця 3.5 – План заходів удосконалення стратегії розвитку підприємства
АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

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.	відділ розвитку продукту, відділ планування виробництва	1 рік	26548	138 942,05
2. Підвищення привабливості бренду підприємства на основі використання методики «4D-брендингу» та аналізування побудованого розумового поля бренду підприємства в розрізі функціонального, соціального, ментального та духовного виміру.	генеральний директор, відділ розвитку продукту	3 місяці	202	30466,92
3. Для підвищення стимулювання збуту продукції використовувати BTL-заходи – заходи особистої комунікації (подарунок за покупку; лотереї, конкурси, розіграші). Цей захід застосовувати для найбільш популярної категорії товарів – вафлі «Світоч» (організувати акцію «Даруй добро разом зі Світоч»).	відділ розвитку продукту, служба логістики	2 місяці	1932,6	76346,5

Висновки до третього розділу

В третьому розділі розробили комплекс заходів удосконалення стратегії розвитку підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»:

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. Підвищення привабливості бренду підприємства на основі використання методики «4D-брендингу» та аналізування побудованого розумового поля бренду підприємства в розрізі функціонального, соціального, ментального та духовного виміру. Побудоване розумове поле бренду ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» за методикою «4D-брендингу» дозволяє зробити висновки про міру задоволення клієнта продукцією та супутніми послугами підприємства, а також про ставлення до підприємства з позицій оцінки ставлення його до інтересів клієнта. Внаслідок вдосконалення просування бренду в мережі Інтернет АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» за оцінками аналітиків прогнозовано збільшить величину валового прибутку на 12%.

3. Згідно проведених досліджень щодо уподобань споживачів найбільш стратегічно привабливою групою є категорія товарів: сухарі, вафлі і сухе печиво;

виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання. Для будь-якого підприємства одним з найважливіших завдань є досягнення лояльності споживачів, тому що завдяки їй, як правило, підприємство отримує більш стабільне джерело доходу, ніж від споживачів, які вперше здійснили покупку. Визначили, що найбільш популярною категорією товарів є вафлі «Світоч». Пропонуємо для підвищення стимулювання збуту продукції використовувати VTL-заходи – заходи особистої комунікації (подарунок за покупку; лотереї, конкурси, розіграші). Для реалізації цього пропонуємо провести Акцію «Даруй добро разом зі Світоч» з 6 грудня 2023 року по 31 січня 2024 року. Для участі в Акції необхідно протягом строку проведення Акції придбати щонайменше одну одиницю або більше Акційної продукції, зареєструватися на Сайті Акції та у відповідному розділі особистого кабінету Учасника на Сайті Акції відправити фото копію фіскального касового чеку, який підтверджує придбання Акційної продукції, відповідно до вимог зазначених на Сайті Акції. Кожен 5-й чек гарантовано отримає подарунок. В якості солодкого подарунка набір вафель «Світоч»: вафлі Світоч Артек зі смаком пломбіру; вафлі Світоч Артек класичні; вафлі Світоч Артек зі смаком горіха; вафлі Світоч Артек зі смаком шоколаду.

ВИСНОВКИ

Магістерська кваліфікаційна робота виконана на тему: «Формування стратегії розвитку підприємства кондитерської промисловості (на прикладі акціонерного товариства «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»»)). При виконанні роботи було проаналізовано теоретичні та прикладні дослідження багатьох вітчизняних та іноземних науковців щодо формування стратегії розвитку підприємства:

1. Узагальнюючи проведене теоретичне дослідження, 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. Водночас стратегія розвитку підприємства – це комплекс управлінських рішень (система управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування перспектив розвитку підприємства.

2. Визначено, 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.

3. Проведено дослідження 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. Проаналізовано стан та тенденції розвитку кондитерської промисловості України. Сьогодні, на ринку кондитерських виробів України працюють більше 850 підприємств. Найбільші серед них виробники: «Roshen», «АВК», «Konti», «Світоч», «Mondeliz». Також ринок забезпечують такі виробники кондитерських виробів: «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі», «Полтава-кондитер», «Ярич», «Монделіс Україна» та інші. Оскільки ринок кондитерських виробів є дуже потужним, то частка закордонних торгових марок складає лише 5%. Відносно експорту, найбільше українських кондитерських солодоців купують такі країни, як: Азербайджан, Казахстан, Туркменістан і Молдова. Вітчизняні українські підприємства почали збільшувати експорт товарів, оскільки одержали стимул в якості відсутності мит на кондитерські товари в Європейському Союзі. У 2021 році експорт виробів зріс на 11% в порівнянні з 2020 роком. В країнах Європейського Союзу великим попитом користуються вироби в Польщі та Литві. Також збільшився збут та попит на продукцію в Америці, Монголії та Іраку. Протягом 2022 року в кондитерській галузі близько 20% підприємств постраждали від воєнних дій чи були закриті. Обсяги виробництва скоротилися на 10-12%, але це не спричинило дисбаланс чи дефіцит продукції на ринку, оскільки у відсотковому співвідношенні через міграцію населення та зниження купівельної спроможності обсяги споживання теж скоротилися.

5. Об'єктом дослідження є АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», контрольним пакетом акцій якої володіє швейцарська корпорація «Nestlé». Основні види діяльності: виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів; виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання; виробництво чаю та кави; виробництво прянощів і приправ. У 2021 році експорт продукції здійснювався до 13 країн, зокрема до країн: Румунія, Угорщина, Велика Британія, Польща, Болгарія, Об'єднані арабські емірати, Молдова, Німеччина, Данія та ін.

Аналізування основних абсолютних показників діяльності підприємства, які характеризують фінансово-економічний стан АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» протягом 2020-2022 років показує тенденцію до збільшення і до зменшення. Збільшення спостерігається щодо таких показників: загальний капітал підприємства збільшився на 276136,5 тис. грн. (14,53%), необоротні активи – на 44854,5 тис. грн. (4,80%), оборотні активи – на 231282 тис. грн. (23,93%), власний капітал – на 78117,5 тис. грн. (6,08%), чистий дохід (виручка) від реалізації збільшився на 75420 тис. грн. (2,95%), собівартість реалізованої продукції – на 82640 тис. грн. (3,59%). Водночас зменшення стосується наступних показників: чисельність працівників – на 171 чол. (16,38%), валовий прибуток – на 7 220 тис. грн. (2,77%), фінансовий результат від операційної діяльності – на 71 761 тис. грн. (40,94%), фінансовий результат до оподаткування – на 208 615 тис. грн. (228,95%), чистий прибуток – на 193 011 тис. грн. (273,99%), поточні зобов'язання – на 145 971 тис. грн. (25,03%). Аналізування відносних показників, які характеризують фінансово-економічний стан підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», за 2020-2022 роки показало значне погіршення ефективності діяльності підприємства в розрізі рентабельності, ділової активності, фінансової стійкості та майнового стану. Водночас спостерігається позитивна тенденція показників платоспроможності в розрізі коефіцієнта покриття та коефіцієнта швидкої ліквідності.

6. Оцінювання стратегії розвитку підприємства на основі здійснення SWOT-аналізу та побудови матриці SWOT-аналізу для АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» показало, що внутрішні сили переважають над слабкостями (42 більше 36), а зовнішні загрози є більші за зовнішні можливості (22 більше 17,5). Тому підприємство АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» потрапляє в поле "Максі-міні", що передбачає формування заходів, які використовують сильні сторони підприємства для запобігання загроз. Також розрахували інтегральний показник розвитку підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», значення якого знаходяться в межах 0,74–0,86, що свідчить про використання

підприємством стратегії ринкової ніші. Стратегія фокусування передбачає глибоку спеціалізацію підприємства, її мета – краще обслуговувати покупців даного цільового сегмента. Іншими словами, йдеться про знаходження на ринку тієї ніші, в якій підприємство хоче і може забезпечити максимальний прибуток.

7. Розробили комплекс заходів щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»: розробка і реалізація стратегії диверсифікації продукції – виготовлення нового продукту – 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; підвищення привабливості бренду підприємства на основі використання методики «4D-брендингу» та аналізування побудованого розумового поля бренду підприємства в розрізі функціонального, соціального, ментального та духовного виміру. Внаслідок вдосконалення просування бренду в мережі Інтернет АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» за оцінками аналітиків прогнозовано збільшить величину валового прибутку на 12%; підвищення стимулювання збуту продукції із використанням VTL-заходів – заходів особистої комунікації (подарунок за покупку; лотереї, конкурси, розіграші). Цей захід доцільно застосовувати для найбільш популярної категорії товарів – вафлі «Світоч» і в цьому напрямку запропоновано організувати акцію «Даруй добро разом зі Світоч».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2019. Вип. 1(1). С. 369–373.
2. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 343–347.
3. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84.
4. 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.
5. Thompson A. et al. *Crafting & executing strategy. The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. McGraw-Hill Education. 2013.
6. 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.
7. 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.
8. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Випуск 21. С. 31–34.
9. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економічний журнал Мукачівського державного університету*. 2018. № 18. С. 346–352.

10. Писаренко С.В., Сень О.В., Бурик В.В. Формування стратегії розвитку підприємницької діяльності фірми. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 49. С. 127–130.

11. Брінь П.В., Прохоренко О.В. Багаторівнева класифікація відносин аутсорсингу. *Економіка і фінанси*. 2013. № 12. С. 78–85.

12. Брінь П.В. Застосування принципів реінжинірингу при розробці санаційної стратегії підприємств промисловості. *Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна*. 2005. Вип. 89–2. С. 148–154.

13. 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.

14. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В, Артеменко Л.П. Стратегічне управління підприємством в умовах несприятливого зовнішнього середовища. *Економічна думка*. 2018. № 23. С. 347–356.

15. Леценко М.М. Формування стратегії у міжнародному бізнесі. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету*. Черкаси, 2010. № 25. С. 78–81.

16. Падерін Н. Д., Полева Л. М. Стратегічне планування на промисловому підприємстві. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2. С. 129–131.

17. 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.

18. Дорофєєв М.Л. Особливості застосування матриці фінансових стратегій Фраштона і Романа в стратегічному фінансовому плануванні. URL: <http://www.1-fin.ru/?id=417>

19. Черкасов В.В., Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ : КНТЕУ, 2002. С. 142–151.

20. 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

21. Коломієць Г.М. Спряження невизначеності господарської системи та її реформування : автореф. дис. ... д. е. н. : спец. 08.01.01; Харків. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна. Х., 2006. 21 с.

22. Литвиненко Т.М. Невизначеність ринкового середовища та шляхи її локалізації. *Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. праць КНУ ім. Т.Г. Шевченка*. 2019. Вип. 19. С. 46–55.

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

24. 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.

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

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

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

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

29. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2020. № 19. С. 12–14.

30. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства. *Соціально-*

економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 1. С. 116–124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2013_1_14.

31. Дєєва К.А., Лейко О.С. Ресурси стратегії розвитку підприємства: управління фінансами – банківський аспект. *Відповідальна економіка*. 2017. Вип. 4. С. 118–122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/viec_2012_4_41.

32. 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.

33. 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>

34. Кобєлев 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.

35. 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\(2\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7(2)_23).

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. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. К. : КНЕУ, 2004. 699 с

46. 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.

47. Класифікатор видів економічної діяльності. URL: <https://evrovektor.com/kved/2010/>

48. Сорокіна А.М. Тенденції розвитку сучасної кондитерської галузі України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №7. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-15>

49. Бочко О. Ю., Балик У. О., Карпій О. П. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 264–273. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2022_18\(2\)__28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2022_18(2)__28)

50. Сорокіна А.М. Сучасний стан та динаміка розвитку підприємств кондитерської промисловості України. *Економіка та менеджмент*. 2022. №1. С. 96–100.

51. Гавва В.М., Моїсєєв А.О. Проблеми та перспективи розвитку кондитерської галузі в Україні. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: *Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2019. №1. С. 111–115.

52. Сорокіна А.М. Проблеми розвитку кондитерської промисловості України в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: *Економічні науки*. 2023. Випуск 47. С. 27–32.

53. Загричанська А. В., Голюк В. Я. Аналіз сучасного кондитерського ринку України. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2021. №15. С. 21–26.

54. Чеснік Н.М. Тенденції сталого розвитку підприємств харчової промисловості на прикладі підприємств кондитерської галузі. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 32. С. 245–249.

55. Ринок кондитерської продукції: тренди та успішні рішення. Тези з виступу Pro-Consulting на конференції «Кондитерський бізнес 2022». URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-konditerskoj-produkcii-trendy-i-uspeshnye-resheniya-tezisy-s-vystupleniya-pro-consulting-na-konferencii-konditerskij-biznes-2022>

56. Бренди зі Львова, що підкорили Україну. URL: https://24tv.ua/business/den-mista-lvova-brendi-zi-lvova-shho-pidkrili-ukrayinu-novini-lvova_n1618206

57. Офіційний сайт АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч». URL: <https://www.nestle.ua/jobs/vacancy/svytoch>

58. Nestlé в Україні у 2024 р. планує зростання обсягів виробництва. <https://interfax.com.ua/news/economic/937093.html>

59. Фінансова звітність підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч». URL: https://clarity-project.info/edr/00382154/finances?current_year=2022
60. 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>
61. 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.
62. Сорока С.Ю. Процес формування стратегії розвитку підприємства. *LIII Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки*. ВНТУ. 2023. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2024/paper/view/19725>

ДОДАТКИ

Додаток А
(обов'язковий)
Протокол перевірки кваліфікаційної роботи
на наявність текстових запозичень

Назва роботи: Формування стратегії розвитку підприємства кондитерської промисловості (на прикладі акціонерного товариства «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»)

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота
Відділ кафедра ММЕ, факультет МІБ
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 75,4% Схожість 24,6%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.

Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на опрацювання.

Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній зустрічаються навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.


Особа, відповідальна за перевірку


(підпис)

Карачина Н.П.
(прізвище, ініціали)

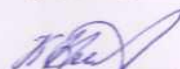
Знакомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи


(підпис)

Сорока С.Ю.
(прізвище, ініціали)

Перевірник роботи


(підпис)

Карачина Н.П.
(прізвище, ініціали)

Додаток Б
(обов'язковий)

Фінансова звітність
акціонерного товариства
«Львівська кондитерська фабрика «Світоч»
за 2020-2022 роки

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня **2020 р.**

АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Форма № 1

Код за
ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		1
первісна вартість	1001	577	578
накопичена амортизація	1002	577	577
Незавершені капітальні інвестиції	1005	328 860	172 168
Основні засоби	1010	568 244	793 328
первісна вартість	1011	993 971	1 288 304
Знос	1012	425 727	494 976
Інвестиційна нерухомість	1015		
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	1 132	3 737
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	898 236	969 234
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	225 338	211 401
Виробничі запаси	1101	212 266	197 862
Незавершене виробництво	1102	7 146	10 006
Готова продукція	1103	5 926	3 533
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	622 030	625 538
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	3 818	68 499
з бюджетом	1135	46 806	20 562
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	298	1 167
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	83 380	8 111
Витрати майбутніх періодів	1170	62	1 112
Інші оборотні активи	1190	8 407	6 672
Усього за розділом II	1195	990 139	943 062
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	1 888 375	1 912 296

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	88 111	88 111
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	41 843	35 501
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 124 054	1 190 841
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	1 254 008	1 314 453
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520	21 643	44 021
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II ²	1595	21 643	44 021
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	335 570	225 197
розрахунками з бюджетом	1620	7 041	5 962
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 915	5 842
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	473	661
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточні забезпечення	1660	11 622	15 247
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	258 018	306 755
Усього за розділом III	1695	612 724	553 822
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700	1 888 375	1 912 296

Підприємство АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2020	12	31
00382154		

За ЄДРПОУ

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за рік 2020 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 560 385	2 440 593
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 299 274	2 207 697
Валовий:			
Прибуток	2090	261 111	232 896
Збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	36 165	61 235
Адміністративні витрати	2130	65 593	46 993
Витрати на збут	2150	12 689	8 775
Інші операційні витрати	2180	43 724	74 387
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	175 270	163 976
Збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	112	571
Інші доходи	2240		30 228
Фінансові витрати	2250	24 215	8 161
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	60 050	29 912
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	91 117	156 702
Збиток	2295		
Витрати з податку на прибуток	2300	-20 673	-29 480
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	70 444	127 222
Збиток	2355		

II СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та	2415	-	-
Інший сукупний дохід (збиток)	2445	-20 969	-
Інший сукупний дохід (збиток) до оподаткування	2450	-20 969	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним	2455	-	-
Інший сукупний дохід (збиток) після оподаткування	2460	-20 969	-
Сукупний дохід (збиток) (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	49 475	127 222

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 894 047	1 885 319
Витрати на оплату праці	2505	217 875	171 985
Відрахування на соціальні заходи	2510	41 617	31 836
Знос та амортизація	2515	73 961	49 051
Інші операційні витрати	2520	175 281	190 174
Разом	2550	2 402 781	2 328 365

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	--
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.**

АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Форма № 1

Код за
ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
II. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1	
первісна вартість	1001	578	568
накопичена амортизація	1002	577	568
Незавершені капітальні інвестиції	1005	172 168	111 855
Основні засоби	1010	793 328	832 107
первісна вартість	1011	1 288 304	1 405 763
Знос	1012	494 976	573 656
Інвестиційна нерухомість	1015		
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	3 737	5 069
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	969 234	949 031
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	211 401	243 764
Виробничі запаси	1101	197 862	228 425
Незавершене виробництво	1102	10 006	7 562
Готова продукція	1103	3 533	7 777
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	625 538	756 798
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	68 499	49 166
з бюджетом	1135	20 562	22 291
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 167	1 793
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 111	5 305
Витрати майбутніх періодів	1170	1 112	1 384
Інші оборотні активи	1190	6 672	7 997
Усього за розділом II	1195	943 062	1 088 498
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	1 912 296	2 037 529

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	88 111	88 111
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	35 501	31 141
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 190 841	1 289 105
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	1 314 453	1 408 357
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520	44 021	342 157
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II ²	1595	44 021	342 157
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	225 197	267 656
розрахунками з бюджетом	1620	5 962	867
у тому числі з податку на прибуток	1621	5 842	806
розрахунками зі страхування	1625		277
розрахунками з оплати праці	1630	661	469
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		53
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточні забезпечення	1660	15 247	
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	306 755	17 693
Усього за розділом III	1695	553 822	287 015
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	1 912 296	2 037 529

Підприємство АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2021	12	31
00382154		

За ЄДРПОУ

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за рік 2021 р.**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

II. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 572 657	2 560 385
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 329 241	2 299 274
Валовий:			
Прибуток	2090	243 416	261 111
Збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	15 574	36 165
Адміністративні витрати	2130	73 764	65 593
Витрати на збут	2150	15 833	12 689
Інші операційні витрати	2180	27 331	43 724
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	142 062	175 270
Збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	2	112
Інші доходи	2240	10 920	
Фінансові витрати	2250	20 411	24 215
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	17 984	60 050
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	114 589	91 117
Збиток	2295		
Витрати з податку на прибуток	2300	-23 362	-20 673
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	91 227	70 444
Збиток	2355		

II СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та	2415	-	-
Інший сукупний дохід (збиток)	2445	6 865	-20 969
Інший сукупний дохід (збиток) до оподаткування	2450	6 865	-20 969
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним	2455	-	-
Інший сукупний дохід (збиток) після оподаткування	2460	6 865	-20 969
Сукупний дохід (збиток) (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	98 092	49 475

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 874 899	1 894 047
Витрати на оплату праці	2505	231 759	217 875
Відрахування на соціальні заходи	2510	48 390	41 617
Знос та амортизація	2515	89 314	73 961
Інші операційні витрати	2520	201 807	175 281
Разом	2550	2 446 169	2 402 781

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	--
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Форма № 1

Код за
ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
III. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	568	568
накопичена амортизація	1002	568	568
Незавершені капітальні інвестиції	1005	111 855	194 338
Основні засоби	1010	832 107	813 810
первісна вартість	1011	1 405 763	1 468 598
Знос	1012	573 656	654 788
Інвестиційна нерухомість	1015		
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	5 069	
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	949 031	1 008 148
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	243 764	464 837
Виробничі запаси	1101	228 425	439 847
Незавершене виробництво	1102	7 562	4 994
Готова продукція	1103	7 777	19 996
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	756 798	700 197
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	49 166	38 464
з бюджетом	1135	22 291	92 817
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 793	1 802
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 305	1 471
Витрати майбутніх періодів	1170	1 384	1 550
Інші оборотні активи	1190	7 997	6 129
Усього за розділом II	1195	1 088 498	1 307 267
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	2 037 529	2 315 415

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	88 111	88 111
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	31 141	31 141
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 289 105	1 197 087
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	1 408 357	1 316 339
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520	342 157	411 487
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II ²	1595	342 157	411 487
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	267 656	522 992
розрахунками з бюджетом	1620	867	143
у тому числі з податку на прибуток	1621	806	
розрахунками зі страхування	1625	277	358
розрахунками з оплати праці	1630	469	540
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	53	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	17 693	63 556
Усього за розділом III	1695	287 015	587 589
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700	2 037 529	2 315 415

Підприємство АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2022	12	31
00382154		

За ЄДРПОУ

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за рік 2022 р.**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

III. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 635 805	2 572 657
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 381 914	2 329 241
Валовий:			
Прибуток	2090	253 891	243 416
Збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	8 449	15 574
Адміністративні витрати	2130	86 590	73 764
Витрати на збут	2150	12 293	15 833
Інші операційні витрати	2180	59 948	27 331
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	103 509	142 062
Збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		2
Інші доходи	2240		10 920
Фінансові витрати	2250	28 627	20 411
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	192 380	17 984
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290		114 589
Збиток	2295	117 498	
Витрати з податку на прибуток	2300	-5 069	-23 362
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350		91 227
Збиток	2355	122 567	

II СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та	2415	-	-
Інший сукупний дохід (збиток)	2445	36 549	6 865
Інший сукупний дохід (збиток) до оподаткування	2450	36 549	6 865
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним	2455	-	-
Інший сукупний дохід (збиток) після оподаткування	2460	36 549	6 865
Сукупний дохід (збиток) (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-86 018	98 092

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 940 993	1 874 899
Витрати на оплату праці	2505	230 060	231 759
Відрахування на соціальні заходи	2510	46 225	48 390
Знос та амортизація	2515	93 808	89 314
Інші операційні витрати	2520	229 659	201 807
Разом	2550	2 540 745	2 446 169

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
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 КОНДИТЕРСЬКОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ (НА ПРИКЛАДІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ»)

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

Задачі дослідження:

- розкрити сутність понять «стратегія», «стратегія розвитку підприємства», «стратегічний розвиток підприємства»;
- визначити класифікацію стратегій та процес формування стратегії розвитку підприємства;
- розкрити існуючі методичні засади оцінювання стратегій розвитку підприємства;
- провести аналізування стану та перспектив розвитку кондитерської промисловості в Україні;
- здійснити аналізування фінансово-економічної діяльності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»;
- оцінити стратегію розвитку підприємства та проаналізувати інтегральний показник розвитку підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»;
- визначити пріоритетні напрямки удосконалення стратегії розвитку підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

Об’єкт дослідження – процес формування стратегії розвитку підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади формування стратегії розвитку підприємства кондитерської промисловості (на прикладі АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»).

Новизна одержаних результатів:

удосконалено:

- трактування категорії «стратегія розвитку», яке, на відміну від наявних, розкривається як комплекс управлінських рішень (система управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування перспектив розвитку підприємства;

дістало подальший розвиток:

- концепція взаємозв’язку та взаємообумовленості категорій «стратегія», «стратегія розвитку» та «стратегічний розвиток підприємства», яка на відміну від існуючих положень, полягає в тому, що співвідношення понять «стратегія розвитку» та «розвиток підприємства» доцільно характеризувати 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.

Таблиця 1 – Сутнісна характеристика 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 зовнішньогосередовища
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 2 – 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 виробництв
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 3 – 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.

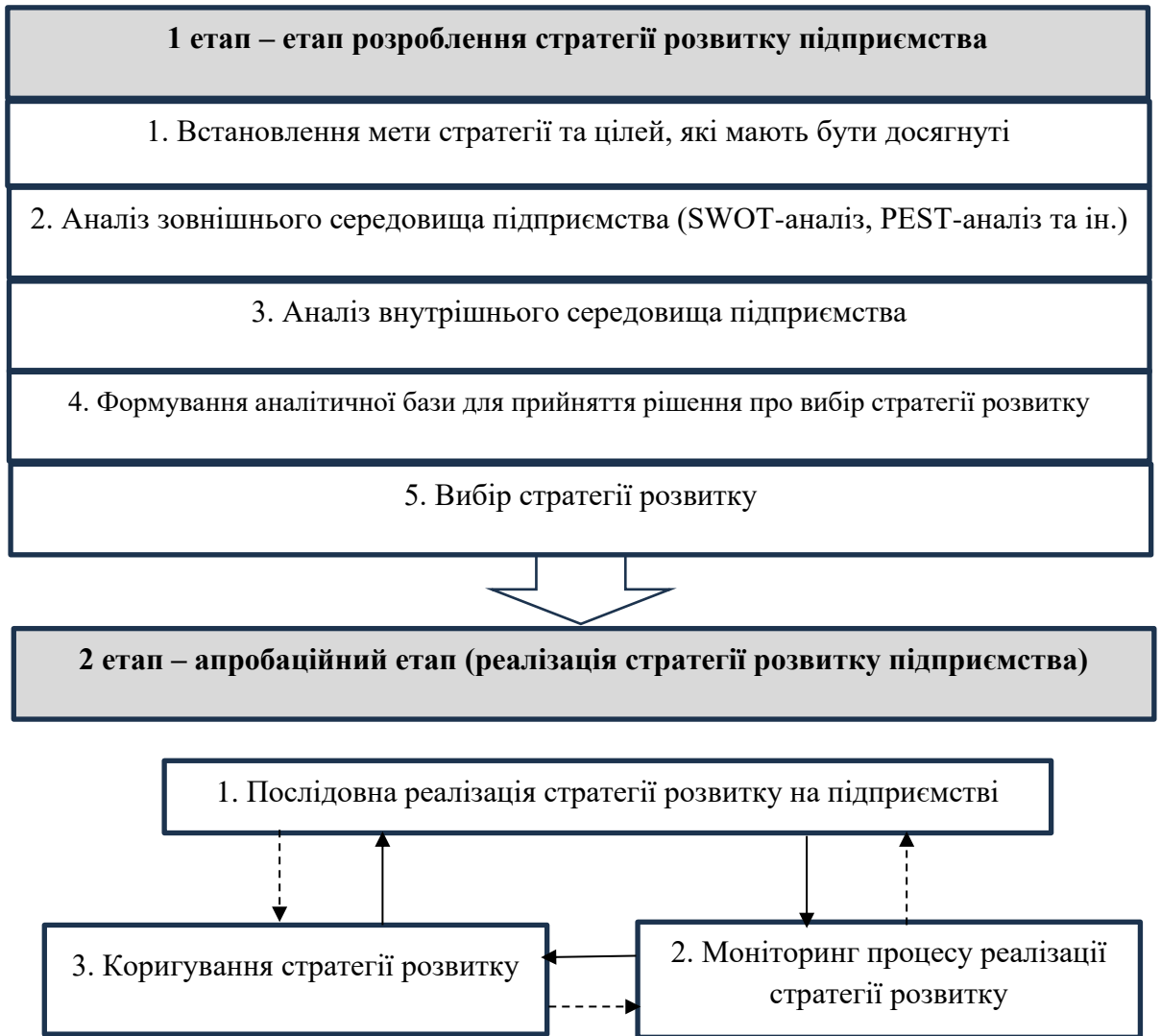


Рисунок 1 – Етапи формування стратегії розвитку на підприємстві

стрілками відображено зв'язок між окремими елементами реалізації стратегії (суцільні стрілки – прямий зв'язок, пунктирні стрілки – зворотний зв'язок)

Таблиця 4 – Основні види кондитерського виробництва в Україні та зміни обсягу реалізованої продукції (по роках 2017–2021), млн. грн. без ПДВ

Обсяг реалізованої продукції, млн. грн без ПДВ	2017	2018	2019	2020	2021
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів	17099	18841	20898,1	22640,1	24697,2
Виробництво сухарів і сухого печива	12940	14096	15363,1	16519,1	17786,2
Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	18256	21087	22472	25303	26688

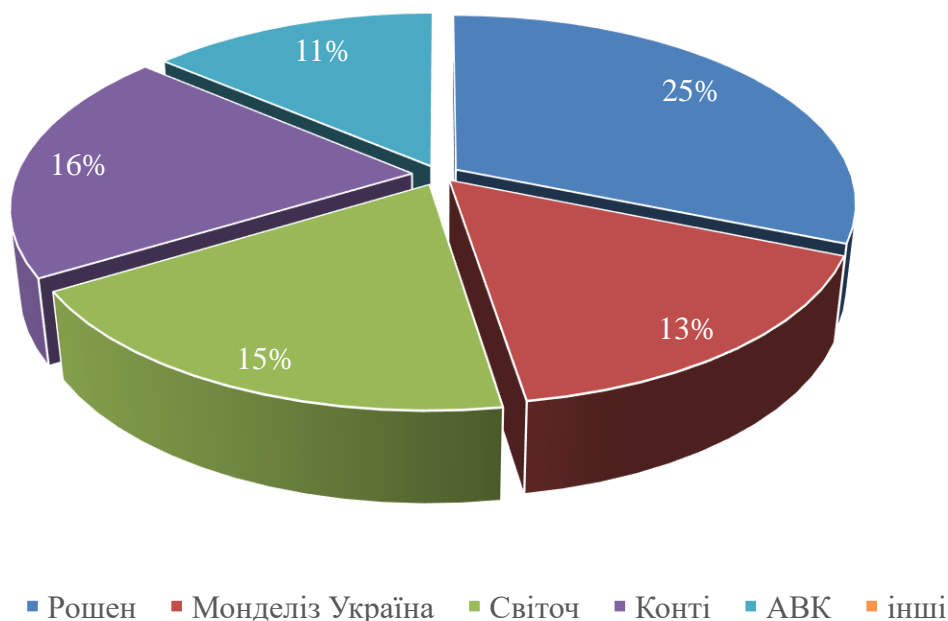


Рисунок 2 – Частки ринку підприємств кондитерського ринку України 2021 року

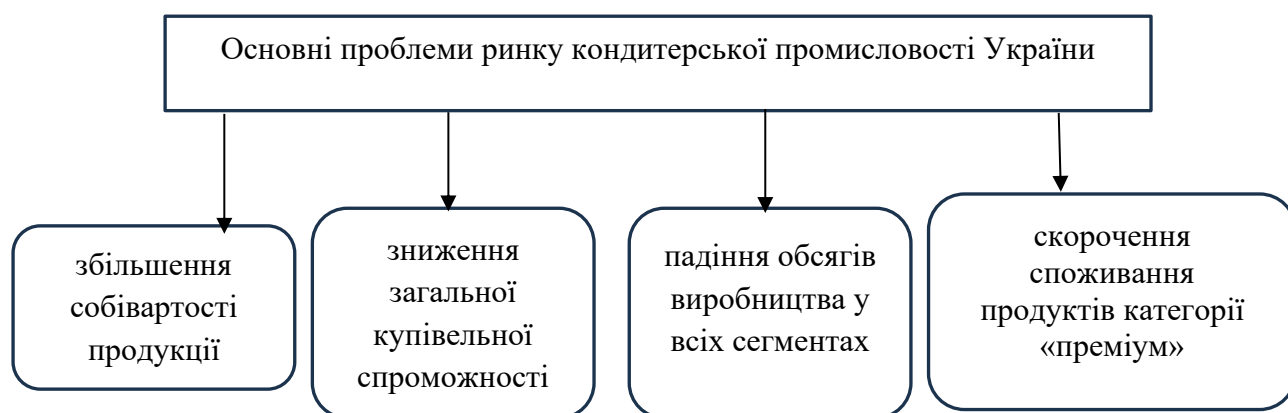


Рисунок 3 – Головні проблеми ринку кондитерської галузі України на 2022 рік

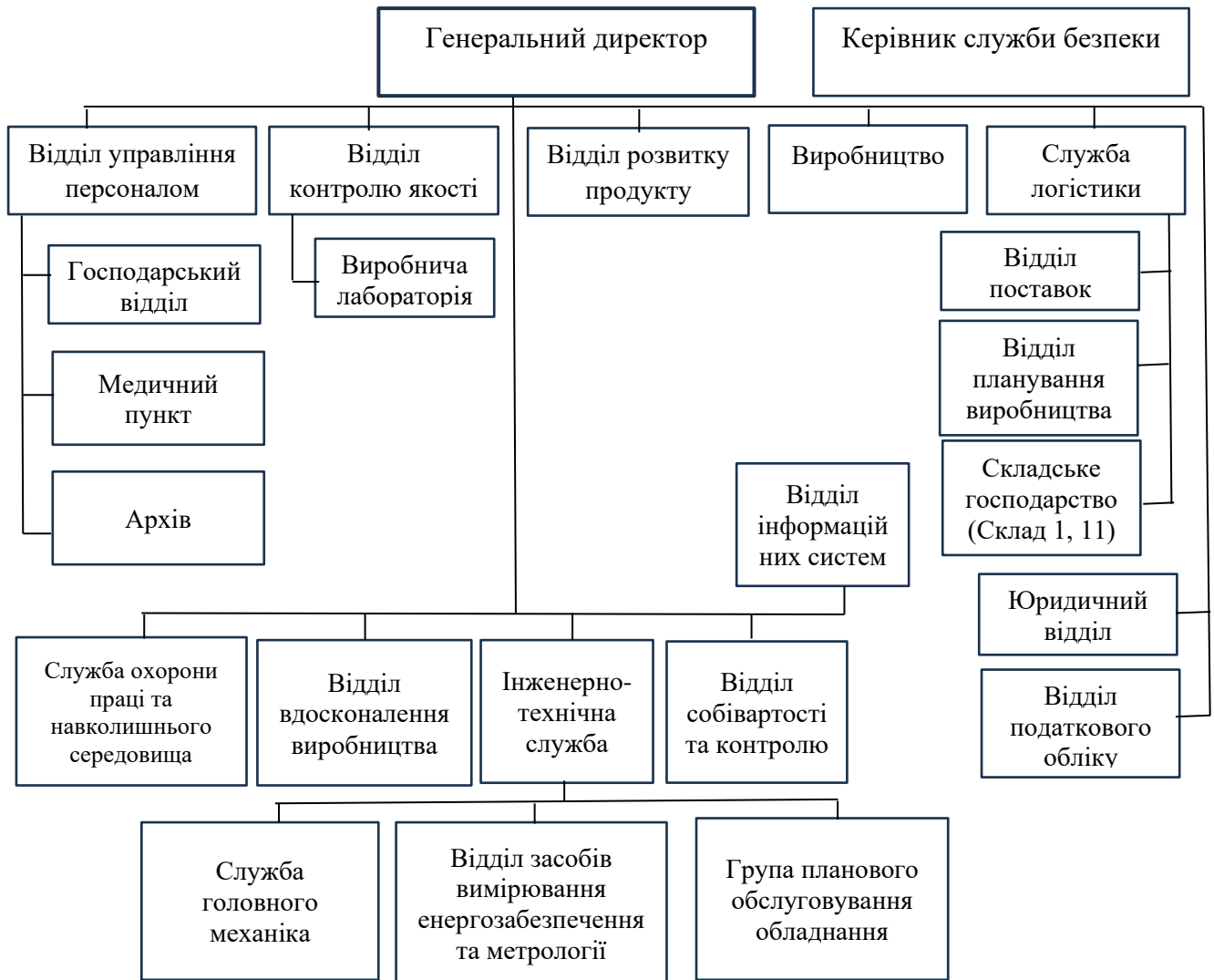


Рисунок 4 – Організаційна структура управління АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Таблиця 5 – Динаміка структури асортименту АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Реалізовано продукції в вартісному виразі, тис.грн.			Структура асортименту, %			Відхилення у структурі, %
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Сухарі, вафлі і сухе печиво; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	487944	625422	675557	19,06	24,31	25,63	6,57
2. Какао, шоколад та цукрові кондитерські вироби	1018600	877230	842667	39,78	34,10	31,97	-7,81
3. Чай та кава	245987	261178	297319	9,61	10,15	11,28	1,67
4. Прянощі і приправи	807854	808827	820262	31,55	31,44	31,12	-0,43
Всього	2560385	2572657	2635805	100	100	100	–

Таблиця 6 – Основні абсолютні фінансово-економічні показники діяльності
АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Показники	Роки			Відхилення 2022 року від 2020 року	
	2020	2021	2022	Абсолютне, тис. грн.	Темп приросту,%
Загальна вартість майна, тис. грн.	1 900 335,5	1 974 912,5	2 176 472	276 136,5	14,53
Необоротні активи, тис. грн.	933 735	959 132,5	978 589,5	44 854,5	4,80
Оборотні активи, тис. грн.	966 600,5	1 015 780	1 197 882,5	231 282	23,93
Власний капітал, тис. грн.	1 284 230,5	1 361 405	1 362 348	78 117,5	6,08
Поточні зобов'язання, тис. грн.	583 273	420 418,5	437 302	-145 971	-25,03
Чисельність працівників, чол.	1044	969	873	-171	-16,38
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	2 560 385	2 572 657	2 635 805	75 420	2,95
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2 299 274	2 329 241	2 381 914	82 640	3,59
Валовий прибуток, тис. грн.	261 111	243 416	253 891	-7 220	-2,77
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	175 270	142 062	103 509	-71 761	-40,94
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	91 117	114 589	-117 498	-208 615	-228,95
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	70 444	91 227	-122 567	-193 011	-273,99

Таблиця 7 – Відносні фінансово-економічні показники діяльності
АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Показники	Формула розрахунку	Роки			Абсолютне відхилення, Δ	Темп приросту, %
		2020	2021	2022		
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт зносу основних засобів	$K_z = \frac{З}{ПВ}$	0,403	0,397	0,427	0,024	5,96
Коефіцієнт покриття	$K_{ли} = \frac{ОА}{ПЗ}$	1,657	2,416	2,739	1,082	65,29
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{ли} = \frac{ОА - З}{ПЗ}$	1,283	1,875	1,929	0,646	50,35
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{абс} = \frac{(ПФІ + ГК)}{ПЗ}$	0,078	0,016	0,008	-0,07	-89,74
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	$ЧОК = ОА - ПЗ$	383 327,5	595361,5	760580,5	377 253	98,42
Коефіцієнт фінансової автономії	$K_{авт} = \frac{ВК}{К}$	0,676	0,689	0,626	-0,05	-7,39
Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{фз} = \frac{К}{ВК}$	1,479	1,451	1,597	0,118	7,98
Коефіцієнт фінансового ризику	$K_{фр} = \frac{ЗК}{ВК}$	0,479	0,451	0,598	0,119	24,84
Рентабельність активів, %	$K_{ра} = \frac{ЧП}{А} \times 100\%$	3,71	4,62	-5,63	-9,34	-251,75
Рентабельність власного капіталу, %	$K_{вк} = \frac{ЧП}{ВК} \times 100\%$	5,49	6,70	-8,99	-14,48	-263,75
Рентабельність продажу, %	$K_{прод} = \frac{ВП}{ЧД} \times 100\%$	10,19	9,46	9,63	-0,56	-5,49
Рентабельність витрат, %	$K_{витр} = \frac{ВП}{С} \times 100\%$	11,36	10,45	10,66	-0,7	-6,16
Коефіцієнт оборотності активів, оборотів	$K_{об_а} = \frac{ЧД}{А}$	1,347	1,303	1,211	-0,136	-10,09
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів	$K_{об_кз} = \frac{С}{КЗ}$	3,942	5,540	5,447	1,505	38,18
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	$K_{об_дз} = \frac{ЧД}{ДЗ}$	3,687	3,329	3,169	-0,518	-14,05
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	$Тоб_{кз} = \frac{360}{Коб_{кз}}$	91	65	66	-25	-27,47
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	$Тоб_{дз} = \frac{360}{Коб_{дз}}$	98	108	114	16	16,33
Фондовіддача	$ФВ = \frac{ЧД}{ОЗ}$	2,244	1,909	1,834	-0,41	-18,27
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, оборотів	$K_{об_вк} = \frac{ЧД}{ВК}$	1,994	1,889	1,935	-0,059	-2,96

Таблиця 8 – Вихідні дані для проведення факторного аналізу чистого прибутку

Показник	Значення		Зміна значень
	2020 рік	2022 рік	
Чистий прибуток (ЧП), тис. грн.	70 444	-122 567	-193 011
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2 560 385	2 635 805	75 420
Середньорічні залишки активів (А), тис. грн	1 900 335,5	2 176 472	276 136,5
Середньорічні залишки власного капіталу (ВК), тис. грн	1 284 230,5	1 362 348	78 117,5
Оборотність активів ($K_{обА}$), оборотів	1,348386	1,211045	-0,137341
Мультиплікатор капіталу (M_k)	1,479746	1,597589	0,117843
Чиста рентабельність ($P_{чиста}$)	0,027513	-0,046501	-0,074014

Таблиця 9 – Результати факторного аналізу зміни чистого прибутку підприємства

Фактор	Вплив
Загальна Δ ЧП, тис.грн.	-193 011
в т.ч. за рахунок зміни	
- ВК	4288,3250
- $K_{обА}$	-76175,162
- M_k	22777,564
- $P_{ч}$	-143901,727

Таблиця 10 – Оцінка зовнішніх можливостей та загроз АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

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 11 – Визначення сильних і слабких сторін АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

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	<p>SO – стратегія (стратегія «Максі – Максі»)</p> <p>Заходи, які необхідно провести, щоб використовувати сильні сторони для збільшення можливостей</p>	<p>WO – стратегія (стратегія «Міні – Максі»)</p> <p>Заходи, які необхідно провести, долаючи слабкі сторони, використовуючи надані можливості</p>
T > O	<p>ST – стратегія (стратегія «Максі – Міні»)</p> <p>Заходи, які використовують сильні сторони організації для запобігання загроз</p> <p style="text-align: center;">*</p>	<p>WT – стратегія (стратегія «Міні – Міні»)</p> <p>Заходи, які мінімізують слабкі сторони для запобігання загроз</p>

Рисунок 5 – Матриця SWOT-аналізу для АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Таблиця 12 – Оцінювання показників, які характеризують рівень розвитку підприємства АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Назва показника	Роки			Вагомість показника у межах окремого складника розвитку підприємства
	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5
1. Показники продукції				
1.1. Якість продукції	5	5	5	0,6
1.2. Частка експорту	0,25	0,28	0,34	0,3
1.3. Коефіцієнт оновлення продукції	0,27	0,24	0,22	0,1
2. Показники фінансової стійкості				
2.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,657	2,416	2,739	0,4
2.2. Коефіцієнт фінансової незалежності (коефіцієнт автономії)	0,676	0,689	0,626	0,35
2.3. Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля)	0,479	0,451	0,598	0,25
3. Показники виробничої стійкості				
3.1. Частка оборотних активів у майні підприємства	0,509	0,514	0,550	0,2
3.2. Частка запасів в оборотних активах	0,226	0,224	0,296	0,25
3.3. Матеріаломісткість	0,788	0,766	0,764	0,25
3.4. Фондовіддача	2,244	1,909	1,834	0,3
4. Техніко-технологічні показники				
4.1. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,19	0,24	0,21	0,35
4.2. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,597	0,603	0,573	0,35
4.3. Коефіцієнт змінності	0,89	0,91	0,86	0,3
5. Показники рентабельності				
5.1. Коефіцієнт рентабельності продукції	0,1019	0,0946	0,0963	0,4
5.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,0549	0,0670	-0,0899	0,3
5.3. Коефіцієнт рентабельності активів	0,0371	0,0462	-0,0563	0,3
6. Показники соціальної стійкості				
6.1. Плинність кадрів	0,04	0,03	0,11	0,2
6.2. Продуктивність праці	2452,48	2654,96	3019,25	0,4
6.3. Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,05	0,07	0,04	0,2
6.4. Достатність заробітної плати	1,15	1,18	1,22	0,2

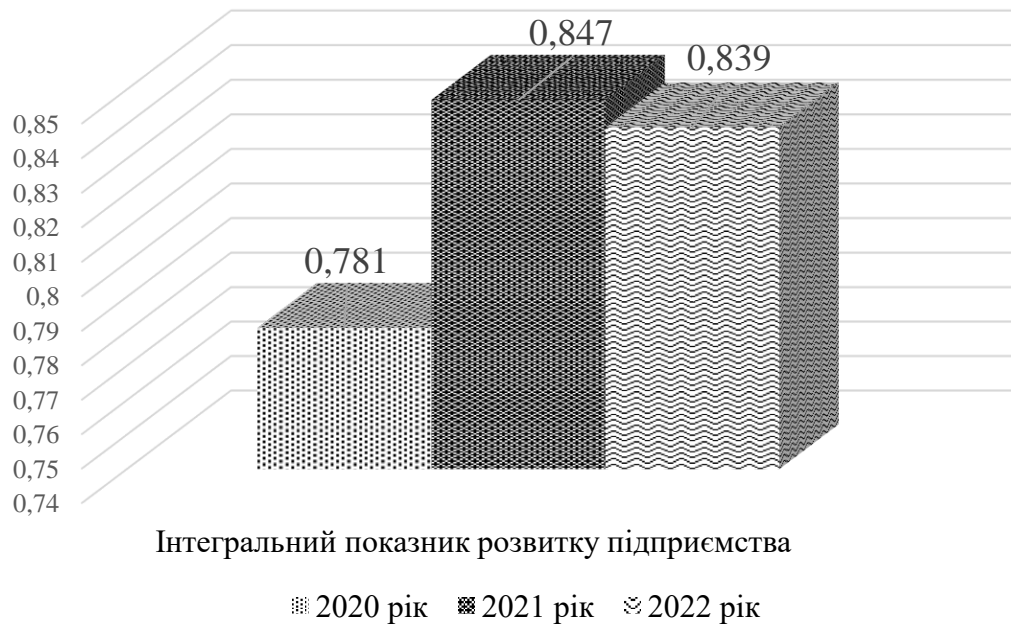


Рисунок 6 – Інтегральний показник розвитку підприємства
АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Таблиця 13 – План заходів удосконалення стратегії розвитку підприємства
 АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

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
<p>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.</p>	<p>відділ розвитку продукту, відділ планування виробництва</p>	<p>1 рік</p>	<p>26548</p>	<p>138 942,05</p>
<p>2. Підвищення привабливості бренду підприємства на основі використання методики «4D-брендингу» та аналізування побудованого розумового поля бренду підприємства в розрізі функціонального, соціального, ментального та духовного виміру.</p>	<p>генеральний директор, відділ розвитку продукту</p>	<p>3 місяці</p>	<p>202</p>	<p>30466,92</p>
<p>3. Для підвищення стимулювання збуту продукції використовувати BTL-заходи – заходи особистої комунікації (подарунок за покупку; лотереї, конкурси, розіграші). Цей захід застосовувати для найбільш популярної категорії товарів – вафлі «Світоч» (організувати акцію «Даруй добро разом зі Світоч»).</p>	<p>відділ розвитку продукту, служба логістики</p>	<p>2 місяці</p>	<p>1932,6</p>	<p>76346,5</p>

Таблиця 14 – Розрахунок витрат на проект виробництва енергетичних батончиків

Показники	Розрахунок
1	2
Повні витрати в проектному році	$2540745 + 26548 = 2567293$ тис. грн.
Приріст чистого доходу від реалізації	$2635805 \cdot 9,5/100 = 250401,48$ тис. грн.
Чистий дохід від реалізації в проектному році	$2635805 + 250401,48 = 2\,886\,206,48$ тис. грн.
Валовий прибуток в проектному році	$2886206,48 - 2567293 = 318913,48$ тис. грн.
Приріст чистого прибутку	$-122\,567 + 318913,48 \cdot (1 - 0,18) = 138\,942,05$ тис. грн.

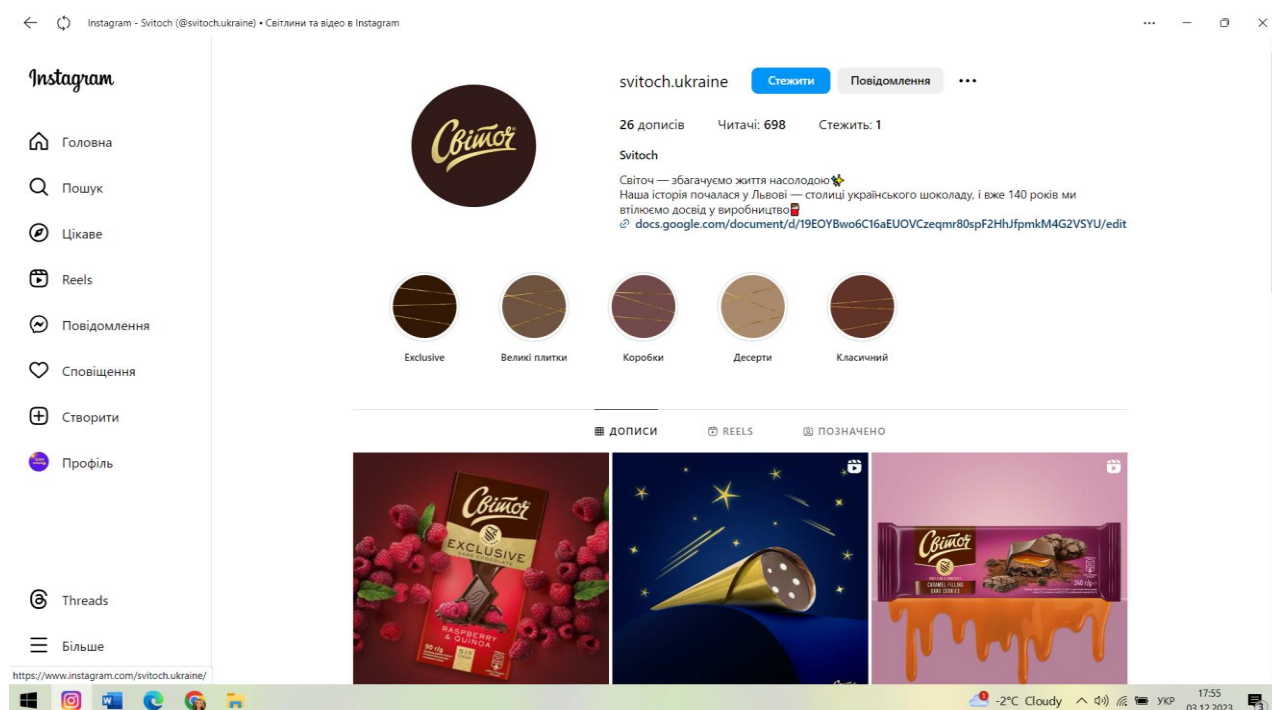


Рисунок 7 – Інстаграм сторінка компанії АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Асортимент продукції АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч». Доступність торгових точок	Популярність і статус АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	Кількість споживачів АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»
Ритм 0,88	Глобальне значення 0,86	Потенціал 0,90
Клієнти 0,85	БРЕНД 0,86	Діяльність 0,82
Умови продажу 0,87		
Ставлення клієнтів та постачальників до діяльності АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	Якість продукції АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	Задоволення потреб клієнтів, що користуються продукцією АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

Рисунок 8 – Інтегральний індекс бренду АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»

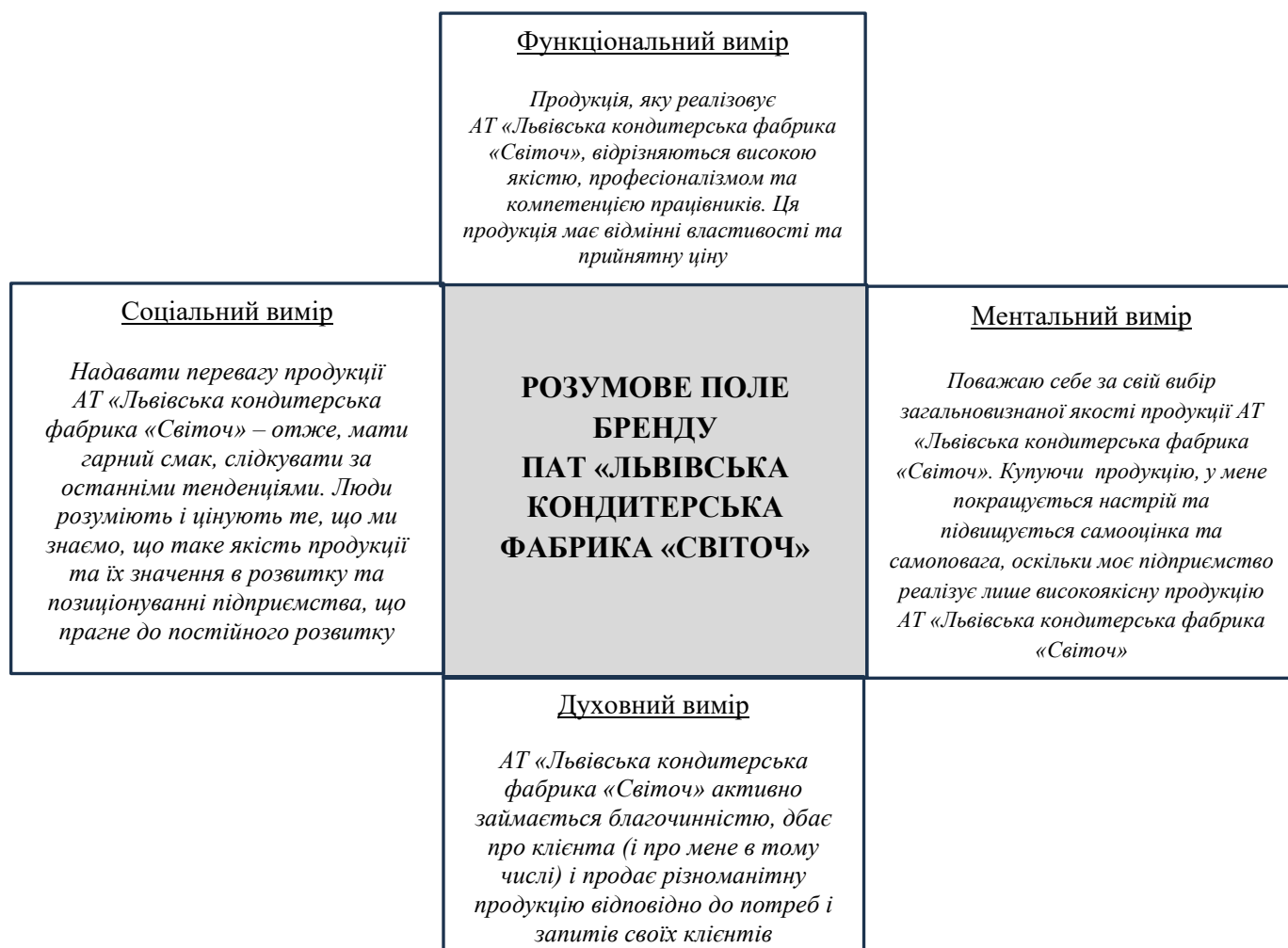


Рисунок 9 – Розумове поле бренду АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» за методикою «4D-брендингу»

Таблиця 15 – Розрахунок витрат на акцію «Даруй добро разом зі Світоч»

Показники	Розрахунок
1	2
Повні витрати в проектному році	$2540745 + 1932,6 = 2542677,6$ тис. грн.
Приріст чистого доходу від реалізації	$2635805 \cdot 5,67/100 = 149450$ тис. грн.
Чистий дохід від реалізації в проектному році	$2635805 + 149450 = 2785255$ тис. грн.
Валовий прибуток в проектному році	$2785255 - 2542677,6 = 242577,4$ тис. грн.
Приріст чистого прибутку	$-122\ 567 + 242\ 577,4 \cdot (1 - 0,18) = 76346,5$ тис. грн.

Таблиця 16 – Основні показники ефективності від акції «Даруй добро разом зі Світоч»

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
1	2	3
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	58543,2
2. Додатковий чистий прибуток	тис. грн.	76346,5
3. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	205372,09
4. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	203439,49
5. Термін окупності недисконтований	роки	0,77
6. Термін окупності дисконтований	роки	1,44
7. Індекс доходності		3,48
8. Індекс прибутковості		3,51