

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Формування збалансованої системи показників в стратегічному
управлінні підприємством»**

(за матеріалами ТОВ «Петрус-Кондитер», м. Київ)

Студентки 2 курсу 4м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Русаліної
Єлизавети Костянтинівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Яцишина
Клавдія Валеріївна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	
1.1 Наукові підходи до формування стратегічного управління на підприємстві.....	
1.2 Збалансована система показників як інструмент реалізації стратегічного управління на підприємстві.....	
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПЕТРУС-КОНДИТЕР».....	
2.1 Аналіз конкурентоспроможності та виявлення конкурентних переваг підприємства на ринку кондитерських виробів.....	
2.2 Визначення та оцінка діючої стратегії підприємства.....	
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПЕТРУС-КОНДИТЕР».....	
3.1 Формування збалансованої системи показників підприємства.....	
3.2 Економічно обґрунтована доцільність реалізації запропонованих напрямів та динаміка розвитку підприємства в середньо терміновій перспективі.....	
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток ринкових перетворень у сфері торгівлі України потребує впровадження нових управлінських підходів, що враховують галузеву специфіку, орієнтуються на отримання конкурентних переваг підприємств торгівлі та підвищення якості життя населення. Визначальна роль у процесі розвитку відводиться управлінню персоналом, який в сучасних умовах виступає одним з найпотужніших чинників конкурентоспроможності підприємств торгівлі.

Погляд на торгівлю як потужну соціально-економічну систему, до складу якої входять підприємства, пов'язані між собою щільними виробничими, інформаційними та фінансовими зв'язками, вимагає перегляду системи методів стимулювання персоналу, що застосовуються в межах технологічних ланцюгів, їх максимальної адаптації до специфіки торговельного процесу в ринкових умовах господарювання.

Основні положення, що визначають загальні теоретико-методичні основи стимулювання праці персоналу, базуються на концепціях провідних представників економічної думки – С. Адамса, Ч. Бернарда, М. Вольського, В. Врума, Ф. Герцберга, А. Здравомислова, Х. Йосіхари, Е. Лоулера, Д. МакГрегора, Д. С. МакКлелланда, А. Маслоу, Е. Мейо, В. Подмаркова, Л. Портера, А. Ручки, Н. Сакади, А. Сміта, І. Тейлора, М. Туган-Барановського.

Підходи до стимулювання персоналу отримали подальший розвиток у працях В. Герчикова, Дж. Лока, Дж. Хікса, П. Дракера, С. Іванової, Р. Інглегарта, П. Сорокіна, С. Суркова, Е. Шейна. Значну увагу зазначеній проблемі, зокрема, в різних сферах економіки, приділено в дослідженнях вітчизняних науковців – О. В. Бойко, А. Н. Вітвицької, Н. Г. Казмирчук-Плацини, А. М. Колота, Н. О. Мазур, І. Ф. Кошелупова, Г. Т. Куликова, та ін. Між іншим, ряд питань стимулювання персоналу підприємств торгівлі лишаються невирішеними. Зокрема, існують дискусійні погляди на рівні системи стимулювання персоналу в торгівлі, методику управлінської

діагностики в торгівлі, мотиваційні механізми, особливості стимулювання персоналу підприємств сфери торгівлі.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стимулювання персоналу підприємства торгівлі.

Для досягнення визначеної мети сформульовано і вирішено такі завдання:

- систематизовано та узагальнено наукові підходи до формування стратегічного управління на підприємстві;
- обґрунтовано значення збалансованої системи показників як інструмент реалізації стратегічного управління на підприємстві;
- проаналізовано конкурентоспроможність та виявлено конкурентні переваги підприємства на ринку кондитерських виробів;
- визначено та проведено оцінку діючої стратегії підприємства;
- розроблено збалансовану систему показників підприємства;
- економічно обґрунтовано доцільність реалізації запропонованих напрямів та динаміка розвитку підприємства в середньо терміновій перспективі.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес стимулювання персоналу підприємства торгівлі.

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення системи стимулювання персоналу підприємства торгівлі.

Методи дослідження. Вирішення поставлених у випускній кваліфікаційній роботі завдань здійснено за допомогою загальнонаукових прийомів і методів дослідження: синтезу (при удосконаленні системи стимулювання на основі класичних і сучасних теорій мотивації); порівняння та системного структурно-логічного узагальнення (при дослідженні моделі стимулювання персоналу на досліджуваному підприємстві); статистичного

аналізу (при аналізі результативності трудової діяльності на досліджуваному підприємстві); економіко-математичні методи та метод експертної оцінки (при оцінюванні ефективності роботи персоналу на досліджуваному підприємстві). Комплексність застосованих методів забезпечила цілісність, узгодженість і системність дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять статистична звітність і документація ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес», наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних учених, матеріали засобів масової інформації та інформаційні ресурси мережі Інтернет, матеріали особистих досліджень автора.

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 50 найменувань і 7 додатків на 10 сторінках. Обсяг основного тексту роботи становить 52 сторінки, містить 29 таблиць та 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Наукові підходи до формування стратегічного управління на підприємстві

Стратегічне управління є базовою основою при плануванні розвитку підприємства в довгостроковому періоді. Особливу роль у посиленні значущості стратегічного управління відіграють постійні зміни навколишнього середовища, зміни поведінки конкурентів. Необхідно відзначити, що в основі системи стратегічного управління закладені загальні принципи системи управління підприємством.

Змістовною основою стратегічного управління і головним його компонентом є стратегія. Безліч досліджень в цій галузі привело до появи численних підходів не тільки до визначення стратегії, але і до процесу її визначення та розробки. З початку 60х рр. минулого століття це поняття широко застосовується фахівцями в галузі з позицій теорії та практики управління підприємством як набір правил, яким буде керуватися підприємство при прийнятті управлінських рішень. Стратегію переглядають і як загальний комплексний план, який забезпечить виконання місії і поставлених цілей підприємства [____].

Слід зазначити, що чіткого поділу між різними науковими школами не існує, і наукові праці різних дослідників можна відразу віднести до декількох напрямів. Загальною тенденцією є поняття «стратегія» та її розуміння, яке змінювалося на ряду з ускладненням зовнішнього середовища.

Історичний огляд існуючих наукових думок до визначення сутності стратегічного управління показує, що у працях як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників існує багато думок щодо сутності стратегічного управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Розвиток наукових підходів до визначення змісту стратегічного управління

№ з/п	Автор	Рік	Визначення стратегії
1	А. Чандлер	1962 р.	Стратегія як метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків по розміщенню ресурсів
2	Гарвардська школа бізнесу	1965 р.	Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації
3	М. Портер	1980-1985 рр.	Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості і внутрішні сильні і слабкі сторони
4	І. Ансофф, Д. Стейнер, П. Лоранж та ін.	1965-1977 рр.	Стратегія як спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів
5	Г. Мінцберг	1987 р.	Стратегія як послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень
6	Багато авторів	1987-1989 рр.	Стратегія як спосіб визначення економічних і неекономічних переваг, які організація має намір надати основним зацікавленим групам
7	Г. Хамель	1989 р.	Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації
8	А. Томпсон	1995 р.	Стратегія як набір дій і підходів по досягненню за даними показників діяльності
9	А.П. Градов	1990 ті рр.	Стратегія як набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються цілі розвитку підприємств
10	В.А. Білошапка, Г.В. Загорій	1990 ті рр.	Стратегія пов'язана із розробкою стратегії, яка є об'єднаним планом, який зв'язує всі складові елементи підприємства і різні аспекти його діяльності
11	О. Віханський	1990 ті рр.	Стратегія як управління організацією, яка спирається на людський потенціал як на її основу, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів
12	В.С. Єфремов	Початок 2000-х рр.	Стратегія як спосіб дій, який зумовлює цілком визначену і відносно стійку лінію поведінки в досить тривалому інтервалі
13	А.П. Наливайко	2000-ні рр.	Стратегія, яка визначає набір напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення стійкої відмінності та прибутковості

Розроблено авторами

Спроби об'єднання напрямів різних наукових шкіл отримали розвиток у вигляді класифікації стратегій. Діючи у відповідності з власною точкою зору, кожен автор пропонує свою класифікацію стратегій управління

підприємством. При цьому однакові стратегії можуть розглядатися в групах різних класифікаційних ознак. Такий підхід, на наш погляд, пов'язаний з креативністю самого процесу стратегічного управління, при якому використовують альтернативність різних стратегій, а також різноманітність ракурсів їх застосування. Разом з тим має значення виділення класних ознак. Однією з найбільш продуктивних в даний час є класифікація стратегій в залежності від обраного об'єкта стратегічного управління, де розрізняють :

- Корпоративна стратегія (стратегія підприємства в цілому);
- Бізнес-стратегія, ділова або конкурентна стратегія (стратегія окремого підрозділу підприємства або його бізнес процесів);
- Функціональна стратегія (стратегію функціональної зони господарювання або його функціональних служб) [____].

На нашу думку, ця класифікація є найбільш універсальною з методичної точки зору, тому що дозволяє врахувати і згрупувати різні види стратегій. Під час аналізу виникнення та подальшого розвитку наукових поглядів на концепції стратегічного управління підприємством дозволяє виділити чотири етапи розвитку теорії стратегічного управління (табл. 1.2), кожен з етапів може бути розглянутим як окрема концепція.

Таблиця 1.2

Етапи розвитку парадигми і основні концепції стратегічного управління

Базова основа підходу	Часові періоди широкого вжитку на практиці	Сутність підходу
Фінансовий контроль	1900-1950	Складання щорічного фінансового кошторису і бюджетів за статтями витрат на різні цілі розвитку
Програмне-цільове планування (базовий підхід програмно-цільового управління)	1930-1980	Визначення конкретних цілей і задач та надання своєчасної інформації про досягнуті результати
Довгострокове планування	1950-1990	Планування розвитку підприємства на основі екстраполяції минулих тенденцій
Стратегічне планування	1960-1990	Прогнозування майбутньої ринкової ситуації, що допомагало підприємству адекватно реагувати на її зміни і планувати майбутній розвиток

Продовження табл. 1.2

Стратегічний менеджмент (або управління)	1973-2000	Перехід до проактивної форми управління (управління на основі стратегічного аналізу, позиціонування, прогнозів), прискорення швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища
Сучасний стратегічний менеджмент	1998-до цього часу	Побудова стратегії розвитку на основі збалансованої системи показників, розробки моделі / плану розвитку підприємства від майбутнього до теперішнього, прийняття та реалізації гнучких екстрених рішень за умови виникнення кризових ситуацій
Програмно-цільове управління на засадах проектного менеджменту (проектно-орієнтований підхід програмно-цільового управління)	Очікується починаючи з 2016-2020 рр.	Розробка та узгодження проектів розвитку на різних рівнях управління підприємством (тобто формування портфелю проектів) у межах реалізації загальної програми розвитку з визначеними цільовими орієнтирами та ресурсними обмеженнями щодо їх досягнення.

Розроблено авторами

Враховуючи викладене вище, зміна елементів, що характеризують кожен з часових відрізків, викликано еволюцією рівня знань у процесі становлення наукової думки із стратегічного управління, процес еволюції можна відобразити наступним чином (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Еволюція стратегічного управління як самостійної галузі дослідження та управлінської практики

Параметри	Бюджетування і контроль	Довгострокове планування	Стратегічне планування	Стратегічне управління
Припущення	Минуле повторюється	Тенденції зберігаються - екстраполяція	Нові явища, тенденції передбачувані	Часткова передбачуваність по слабких сигналах
Тип змін	Повільні реакції підприємства	Порівняємо з реакцією підприємства		Швидкі реакції підприємства
Процес	Циклічний			Реальний час
Основа управління	Контроль відхилень, комплексне управління	Передбачення зростання, основ і можливостей	Зміна стратегічних орієнтирів	Облік розвитку ринку і зовнішнього середовища
Акцент в управлінні	Стабільність	Передбачення	Дослідження	Творчість

Розроблено авторами

Обраний підхід до дослідження еволюції стратегічного управління та його взаємодії з технологічними циклами в економіці дозволяє нам встановити взаємопроникнення механізмів стратегічного управління в процеси розвитку підприємств і з'ясувати причину зміни поглядів на підприємство, що спостерігалися в цей період в економічній теорії.

Розкривши сутність змістовного аспекту стратегічного управління, проведемо більш детальне дослідження його процесу. Розглянемо детально сутнісне наповнення і важливість кожного з цих елементів. У сучасній теорії управління розробці стратегії підприємства відводиться своє певне місце. Класичне уявлення процесу стратегічного управління, по М.Х. Мескону, включає в себе розгляд його як цілого, що складається з кількох складових, які взаємодіють між собою.

Професор О.С. Віханській в своїх роботах визначає його наступним чином: «Стратегія підприємства це одна з ключових складових стратегічного управління. Вибір стратегії і її реалізація складають основну частину стратегічного управління» [1, с. 24]. При цьому під стратегічним управлінням розуміється таке управління підприємством, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни на підприємстві, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в сукупності в результаті дозволяє підприємству виживати і досягати своєї цілі в довгостроковій перспективі [1, с. 42—44]. О.С. Віханській пропонує наступну структуру стратегічного управління, зображену на рис. 1.1.

Таким чином, перш ніж приступити до процесу формування стратегії діяльності підприємства в умовах ринку необхідно виконати певну роботу для оцінки середовища, з яким взаємодіє підприємство, визначити місію та цілі підприємства. Потім на підставі інформації, отриманої з аналізу навколишнього середовища, цілей і стратегічного потенціалу, наявного у даного підприємства здійснюється вибір найбільш кращої з усіх можливих

альтернативних стратегій, а також методи контролю її виконання та оцінки її ефективності.

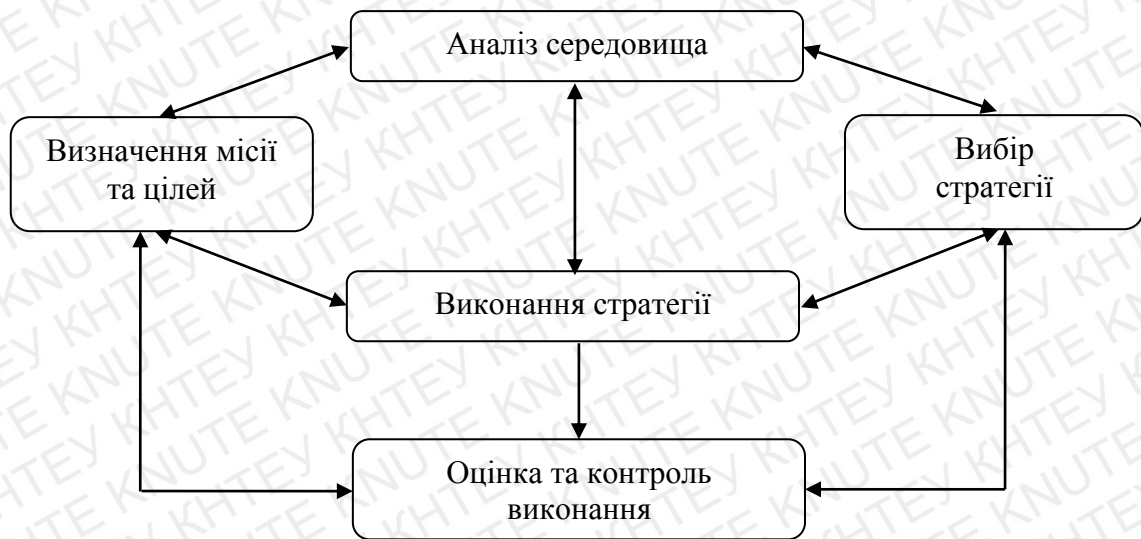


Рис. 1.1. Структура стратегічного управління

Розроблено авторами

Наявність у підприємств потенційних стратегічних ресурсів і можливостей є предметом стратегічного управління, яке спрямоване на перетворення їх в реальні фактори успіху. Шлях від потенційних можливостей до реальних переваг над конкурентами, які гарантують успішний розвиток підприємства, лежить через складну процедуру розробки і оцінки необхідної стратегії управління підприємством.

Непередбачуваність, нестабільність і динамічність зміни умов господарювання, а також часом недостатньо повне уявлення керуючого складу про внутрішні проблеми і резерви підприємств визначили найбільшу важливість оцінки факторів зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємств як одного з етапів стратегічного управління та необхідності формування необхідної стратегії в реальних умовах розвитку економічних відносин в Україні.

1.2. Збалансована система показників як інструмент реалізації стратегічного управління на підприємстві

Формування показників для збалансованої системи показників розпочинається із фінансової складової, оскільки саме фінансові показники є основними індикаторами, що характеризують ефективність діяльності підприємства. При цьому найбільш актуальними є показники росту рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, рентабельності продукції, чистий дохід підприємства, чистий прибуток, EVA, мінімізація собівартості продукції тощо.

Р. Каплан та Д. Нортон [5] пропонують фінансові показники формувати в залежності від стадії стратегічного розвитку, яких виділяють три типи: зростання, стійкий стан, «збір урожаю»

Стадія зростання притаманна підприємствам, які знаходяться на початку свого життєвого циклу. Відповідно на цьому етапі необхідно залучити значні ресурси з метою розвитку та просування нових продуктів і послуг, розширення виробничих потужностей, розвитку інфраструктури та клієнтської бази. Таким чином, головною фінансовою ціллю підприємства на цьому етапі буде виступати відсоткове зростання доходів і обсягів продаж в цільовому сегментів.

На стадії стійкого зростання підприємство не тільки зберігає свою частку ринку, але й збільшує її, більшість бізнес-одиниць потребують інвестицій, які пов'язані із ліквідацією вузьких місць, розширенням потужностей, постійним удосконаленням бізнесу. Головними фінансовими цілями виступають дохід від основної діяльності та валовий прибуток [____].

На стадії «збору урожаю» бізнес не потребує значних інвестицій і головною метою є отримання максимального повернення грошового потоку на підприємство. Головними фінансовими цілями на цій стадії виступають грошовий потік від основної діяльності та зниження потреби в оборотному капіталі.

Таким чином, Р.Каплан та Д. Нортон для кожної з трьох зазначених стадій виділили три фінансових напрями, які ведуть до реалізації бізнес-стратегії [5]:

- зростання доходу та розширення структури діяльності;
- зниження витрат та підвищення продуктивності;
- використання активів та інвестиційна стратегія.

Автори пропонують наступні показники стратегічних фінансових напрямів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Показники стратегічних фінансових напрямів розвитку підприємства

Стадія	Стратегічні напрями		
	Зростання доходу та розширення структури діяльності	Зниження витрат та підвищення продуктивності	Використання активів та інвестиційна стратегія
Збір «урожаю»	Показник росту обсягу продаж в сегменті ринку Процент доходу від продажу нового продукту новим клієнтам	Продуктивність праці	Інвестиції (відсоток продаж) Дослідження та розвиток (процент продаж)
Стійкий стан	Частка цільових клієнтів Перехресні продажі Відсоток доходу від нового використання існуючого продукту Прибутковість продукту та клієнта	Власні витрати проти витрат конкурентів Зниження витрат Непрямі витрати (відсоток продаж)	Тривалість фінансового циклу, рентабельність інвестованого капіталу, коефіцієнт оберненості активів
Зростання	Прибутковість продукту і клієнта Відсоток неприбуткових клієнтів	Собівартість одиниці виробництва, угоди	Окупність продуктивність

Складено автором на основі [4-6].

Зростання доходів та розширення структури діяльності досягаються при умові збільшення кількості пропозицій продуктів і послуг, завоювання нових клієнтів та ринків, розвитку товарів та послуг в напрямку створення більш високої доданої вартості, відповідної зміни цінової політики. Скорочення витрат та збільшення продуктивності досягається шляхом

зниження прямих і непрямих витрат та спільним використанням ресурсів з іншими бізнес-одинацями. Використання активів та інвестиційна стратегія досягається шляхом скорочення обсягу оборотного капіталу, необхідного для підтримки обсягу та розширення напрямів бізнесу, а також оптимального використання основних засобів.

Після цього розпочинається формування показників клієнтської складової, які визначають вибір ринкової позиції та ключових клієнтів, на які орієнтується підприємство. Найбільш розповсюдженими цілями виступають частка ринку, ступінь задоволення клієнтів, мінімізація числа втрачених клієнтів, підвищення прибутковості операцій з клієнтами, збереження та розширення бази клієнтів тощо. Після того, як сформована клієнтська складова, підприємство вже чітко представляє свого цільового клієнта та сегмент ринку, а також комплекс ключових показників, розрахованих для них.

Складова внутрішніх бізнес-процесів визначає види діяльності, найбільш важливі для досягнення цілей споживачів і акціонерів, тобто цілі і показники даного розділу формуються вже після сформованих фінансової та клієнтської складових.

Для формування показників авторами збалансованої системи показників [4, 5, 6] рекомендується визначити повну собівартість ланцюжка внутрішніх бізнес-процесів. Цей ланцюжок починається із інноваційних процесів (виявлення теперішніх і майбутніх потреб клієнтів і способів їх задоволення), продовжується операційними процесами (виробництво та доставка товарів існуючим клієнтам) та закінчується після продажним сервісом (пропозиція після продажного обслуговування). Відповідно найбільш розповсюдженими цілями можуть виступати тривалість виробничого та операційного циклу, рівень запасів на підприємстві, кількість переналагоджень обладнання, число повернень продукції, час розробки нової продукції, відсоток продажу нової продукції до загального обсягу продаж).

Четверта та остання складова збалансованої системи формує цілі та показники, пов'язані із навчанням та розвитком персоналу. Якщо цілі попередніх складових збалансованої системи направлені на кардинальне покращення діяльності підприємства, то четверта складова фактично забезпечує підприємство відповідною інфраструктурою для досягнення цих цілей. Зростання і розвиток організації визначається такими факторами як людські ресурси, інформаційні системи та організаційні процедури. Відповідно основними показниками можуть виступати задоволеність співробітників, вміння та кваліфікація співробітників, плинність кадрів, ефективність роботи інформаційної системи тощо [5].

Для підприємств України найбільш доцільною є формування показників збалансованої системи на основі фінансового аналізу діяльності, яка була розроблена для полегшення переходу від бюджетного управління підприємством до стратегічного [4]. Суть полягає в тому, що спочатку визначається певний набір фінансових коефіцієнтів, які потім аналізуються, а висновки відносяться до однієї або декількох складових збалансованої системи. Сформовані висновки за результатами фінансового аналізу повинні бути настільки конкретними, щоб давати можливість визначити ключовий показник, який дозволить визначити ступінь вирішеності розглянутої проблеми.

Врахувавши праці провідних спеціалістів з фінансового менеджменту пропонуємо здійснювати стратегічний фінансовий аналіз за чотирма групами показників: показники ділової активності; показники ліквідності і платоспроможності; показники фінансової стійкості; показники рентабельності.

Показники ділової активності характеризують поточну виробничу та комерційну діяльність і можуть розглядатися з позиції зусиль підприємства щодо виходу на ринок продукції, праці чи капітал. Однак, найчастіше вони розглядають як показники, що характеризують швидкість та тривалість оборотності поточних активів та пасивів підприємства [10, С. 168].

Оцінювати ділову активність пропонується за наступними показниками, представленими в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Показники оцінки ділової активності

Причина негативних тенденцій	Рекомендований показник для збалансованої системи показників	Рекомендоване значення	Складова збалансованої системи показників
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (негативна тенденція – зниження)			
Зміна кредитної політики підприємства	Співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості	Більше 1, зростання	Внутрішні процеси
Зростання числа неплатоспроможних клієнтів	Частка безнадійних боргів в загальному обсязі реалізації продукції	Зниження	Клієнти
Недостатньо ефективна робота працівників служб з клієнтами	Відношення темпів росту обсягів реалізації продукції до темпів росту дебіторської заборгованості	Більше 1, зростання	Внутрішні процеси
Відсутність або недостатня реалізація продукції через власну торгівельну мережу	Частка чистої виручки від реалізації від власної мережі роздрібної торгівлі до загальної чистої виручки від реалізації продукції	Зростання	Клієнти
	Кількість власних торгових точок	Зростання	Клієнти
Коефіцієнт оборотності запасів (негативна тенденція – зниження)			
Неефективне складське управління	Частка витрат на складське управління	Зниження	Внутрішні процеси
Накопичення «мертвих» або непридатних до використання запасів ТМЦ	Відношення непридатних до використання сировини чи матеріалів до загальної суми запасів ТМЦ	Зниження	Внутрішні процеси
Порушення графіку постачання сировини	Терміни постачання сировини і матеріалів	Відповідність нормам	Внутрішні процеси
Створення запасів сировини сезонного характеру чи дефіцитних видів сировини	Питома вага запасів сировини сезонного характеру чи дефіцитних видів сировини до загального обсягу запасів ТМЦ	Зниження	Внутрішні процеси
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (негативна тенденція – збільшення)			
Зниження обсягів поставок сировини і матеріалів в кредит	Частка кредиторської заборгованості за товари, роботи послуги в загальній сумі поточних зобов'язань	Збільшення	Внутрішні процеси

Продовження табл. 1.5

Зменшення терміну надання товарного кредиту постачальником	Середній термін погашення кредиторської заборгованості	Збільшення	Внутрішні процеси
Надання постачальником знижки у випадку термінової оплати	Ціна відмови від знижки	Зменшення	Внутрішні процеси
Зниження обсягів господарської діяльності (обсягів виробництва і реалізації продукції)	Відношення кредиторської заборгованості до собівартості продукції	Збільшення	Внутрішні процеси
Коефіцієнт оберненості активів (негативна тенденція – зниження)			
Нераціональне управління активами підприємства	Відношення темпів зростання чистого доходу до темпів зростання активів	Більше 1, зростання	Внутрішні процеси
	Коефіцієнт використання потужності	Збільшення	Внутрішні процеси
	Частка основних засобів, що не використовується підприємством	Зниження	Внутрішні процеси
Зниження обсягів продаж	Темпи зростання чистої виручки від реалізації	Зростання	Клієнти
	Частка ринку	Зростання	Клієнти

Сформовано автором на основі [1-3, 7-13]

Таким чином, проаналізувавши ділову активність, підприємства зможуть виявити недоліки у своїй роботі, їх причини. Виявлені причини незадовільного стану ділової активності дозволять розробити заходи оперативного та стратегічного характеру для усунення зазначених недоліків. Для контролю за виконанням заходів (проектів) доцільно обрати запропоновані показники, які дозволять проаналізувати тенденції та здійснити контроль за їх змінами.

Показники групи ліквідності дозволяють проаналізувати здатність підприємства погашати свої поточні зобов'язання. В основу алгоритму розрахунку цих показників закладена ідея співставлення оборотних (поточних) активів з короткостроковими (поточними) зобов'язаннями. В результаті розрахунку встановлюється, чи в достатньому ступені підприємство забезпечено оборотними активами, необхідними для

розрахунку з кредиторами по поточним зобов'язанням. Оскільки різні види активів володіють різною ступенем ліквідності, розраховують декілька показників ліквідності [8, С. 117].

Оцінювати ліквідність та платоспроможність пропонується за наступними показниками: показник поточної ліквідності, показник швидкої ліквідності, показник абсолютної ліквідності, які представлені в Додатку А.

За допомогою аналізу показників фінансової стійкості оцінюється склад джерел фінансування (позикові, власні) та динаміка співвідношення між ними. Оцінювати фінансову стійкість пропонується за наступними показниками, представленими в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Показники оцінки фінансової стійкості

Причина негативних тенденцій	Рекомендований показник для ЗСП	Рекомендоване значення	Складова збалансованої системи показників
Коефіцієнт автономії (негативна тенденція – менше 0,5, зниження)			
Недостатні (незначні) розміри отриманих фінансових результатів (зменшення обсягів реалізації при низькій рентабельності) Тиск конкурентів	Темпи зростання чистої виручки від реалізації	Зростання	Клієнти
	Частка ринку	Зростання	Клієнти
	Рентабельність продаж	Зростання	Внутрішні процеси
Неефективна цінова політика	Рентабельність продукції	Зростання	Внутрішні процеси
Неефективне фінансування (зростання залежності від зовнішніх кредиторів)	Частка позикових джерел фінансування в загальній структурі джерел	Зменшення	Фінанси
Зміна кон'юнктури фінансового ринку (зменшення ставки по кредитним коштам – привабливі умови отримання кредитів)	Середньорозрахункова ставка відсотка по позиковому капіталу	Зменшення	Фінанси
Застосування агресивної дивідендної політики	Коефіцієнт виплати дивідендів	Зменшення	Фінанси

Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів (негативна тенденція – більше 1, збільшення)			
Недостатні (незначні) розміри отриманих фінансових результатів (зменшення обсягів реалізації при низькій рентабельності) Тиск конкурентів	Темпи зростання чистої виручки від реалізації	Зростання	Клієнти
	Частка ринку	Зростання	Клієнти
	Рентабельність продаж	Зростання	Фінанси
Неефективна цінова політика	Рентабельність продукції	Зростання	Внутрішні процеси
Неефективне фінансування (зростання залежності від зовнішніх кредиторів)	Частка позикових джерел фінансування в загальній структурі джерел	Зменшення	Фінанси
Реалізація інвестиційних проектів з високим ступенем ризику, під які залучені позикові кошти	Диференціал ефекту фінансового важеля	Більше 0 Зростання	Фінанси
Зміна кон'юнктури фінансового ринку (зменшення ставки по кредитним коштам – привабливі умови отримання кредитів)	Середньорозрахункова ставка відсотка по позиковому капіталу	Зменшення	Фінанси
Застосування агресивної дивідендної політики	Коефіцієнт виплати дивідендів	Зменшення	Фінанси
Коефіцієнт погашення відсотків (негативна тенденція – менше 1, зниження)			
Недостатні (незначні) розміри отриманих фінансових результатів (низька прибутковість)	Рентабельність активів за операційним прибутком	Зростання	Фінанси
Зміна кон'юнктури фінансового ринку (збільшення ставки по кредитних коштах)	Відношення темпів росту операційного прибутку до темпів росту фінансових витрат	Більше 1, зростання	Фінанси
Зміна структури джерел фінансування (збільшення обсягів залучення позикового капіталу)	Ефект фінансового важеля	Більше 0, зростання	Фінанси

Сформовано автором на основі [1-3, 7-13]

Показники рентабельності використовуються для оцінки загальної ефективності вкладання коштів у певне підприємство, ефективність використання матеріальних та трудових ресурсів підприємством. Оцінювати рентабельність пропонується за наступними показниками: валова рентабельність продаж, рентабельність продукції, рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, які представлені в Додатку Б.

Таким чином, проведення аналізу за зазначеними групами показників дасть змогу визначити слабкі сторони підприємства, недоліки в його роботі, а також встановити оперативні та стратегічні, фінансові та нефінансові цілі, що будуть повністю відображати обрану стратегію розвитку підприємства. Крім того, обрана стратегія розвитку та встановлення цілей повинні відповідати існуючому потенціалу підприємства та його поточному фінансовому стану.

Після визначення довгострокових та короткострокових цілей необхідно розробити проекти і програми для досягнення цих цілей, а також ефективно розподілити наявні ресурси підприємства за допомогою фінансового планування. Фінансова підтримка реалізації стратегії полягає не тільки в розробці необхідних фінансових та нефінансових показників, а і у фінансовому плануванні необхідних ресурсів для ефективного досягнення запланованих цілей.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПЕТРУС-КОНДИТЕР»

2.1. Аналіз конкурентоспроможності та виявлення конкурентних переваг підприємства на ринку кондитерських виробів

Кондитерська галузь є однією з найбільш розвинутих у харчовій промисловості України. Поточні обсяги виробництва продукції галузі дозволяють не тільки забезпечувати потреби внутрішнього ринку, а й створюють значний експортний потенціал.

Низька вразливість кондитерської галузі до падіння доходів споживачів пов'язана з психологічним ефектом кондитерської продукції (наприклад, підвищене вживання солодощів у стресовому стані), що доведено світовими і вітчизняними науковцями. Разом із тим галузь на сьогоднішній день є повністю сформованою, високорозвиненою, має значний експортний потенціал і є переважно прибутковою. Рівень обсягу виробництва кондитерських виробів за останні 3 роки представлено у табл. 2.1 [5].

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва основних видів кондитерської продукції за 2016-2018 роки

Продукція	Роки		
	2016	2017	2018
Печиво солодке і вафлі, тис. т	299	249	314
приріст до минулого періоду, %		-16,7	+26,1
Шоколад та готові продукти, що містять какао, тис. т	235	183	204
приріст до минулого періоду, %		-22,1	+11,5
Вироби цукрові, що не містять какао, тис. т	185	190	188
приріст до минулого періоду, %		+2,7	-1

Сформовано на основі [5]

За даними табл. 2.1 можемо зробити висновок про збільшення обсягів виробництва основних видів кондитерської продукції

Виробництво кондитерської продукції в Україні протягом останніх років зменшувалось. Так, згідно з офіційними даними [5], в період за 2012-2018 рр. зниження склало 22,2%. Проте за результатами 2018 року спостерігається деяке покращення ситуації (див. табл. 2.2). Вітчизняний ринок кондитерських виробів налічує більше 800 виробників і характеризується високим рівнем конкуренції і ступенем насиченості, тому лідируючу позицію займають ті виробники, які першими реагують на зміну запитів споживачів, динамічно оновлюють асортимент продукції й насичують його новинками. Варто відзначити, що послаблення тиску, нові еко та крафтові тренди на кондитерському ринку України сприяють розвитку локальних кондитерських бізнесів.

Ключові підприємства сконцентрували зусилля на освоєнні міжнародних ринків, боротьба за частку яких для них є більш рентабельною та вигідною справою, аніж конкуренція за український ринок. Для більшості зовнішній ринок вважається пріоритетним і саме йому приділяється найбільша увага. Так, згідно даних Державної митної служби [5], за перше півріччя 2019 року з України було експортовано 6,165 тис. т кондитерських виробів (у т. ч. білий шоколад), що на 25% більше за експорт аналогічного періоду 2018 р. та на 3,367 тис. т, як порівняти з аналогічним періодом 2016 р. Основними країнами, куди відбувались поставки, були Казахстан (0,996 тис.), Білорусь (0,618 тис. т), Польща (0,353 тис. т), Азербайджан (0,339 тис. т), Монголія (0,309 тис. т), Ірак (0,308 тис. т), Данія (0,302 тис. т), Іран (0,231 тис. т), Литва (0,226 тис. т). Експортний обсяг перевищує імпорتنний у 9 разів, що свідчить про високий рівень задоволення споживачів товарами вітчизняних виробників. Щодо експорту шоколадних виробів як виду кондитерських виробів, то у 2018 році загальний обсяг експорту шоколадних виробів становив 60,898 тис. т із загальною вартістю 150,113 млн USD, у першому кварталі 2019 року експорт українського шоколаду зріс більш ніж на 30%. З січня по березень 2019 року Україна продала за кордон шоколаду на 40 млн USD, це на 9,5 млн більш ніж за аналогічний період 2018 року [5].

**Динаміка чистого прибутку підприємств кондитерської галузі
за 2016-2018 рр., тис. грн.**

Підприємство	Роки		
	2016	2017	2018
ПАТ «ВКФ «Ласощі»	-4237	2189	3962
ПАТ «Запорізька КФ»	-85	-1800	747
ПрАТ «ВО «КОНТІ»	711684	64514	-431141
ТОВ «Петрус-Кондитер»	276249	171307	99094
ПАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро»	-4410	-578	202
ПАТ «Полтавакондитер»	27876	45042	39705
ПАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»	34816	11021	3919
ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	22	271404	234599
ПАТ «Харківська бісквітна фабрика»	144670	176479	131817

Сформовано на основі [5]

Фахівці стверджують, що на ринку кондитерських виробів України два роки поспіль простежується тенденція до відновлення та зміцнення [8]. Про це свідчать і позиції в рейтингу Global Top 100 Candy Industry за останні роки [12]. До сотні найбільших в світі виробників солодошів входять три українські компанії – «Roshen» (25 позиція у рейтингу 2018 р., 24 – у 2017 р.), «АВК» (64 позиція у рейтингу 2018 р., 67 – у 2017) та «Konti Group» (43 позиція у рейтингу 2017 і 2018 р.). Причому їх позиції в рейтингу рік від року зростають [12].

ТОВ «Петрус-Кондитер» – виробничо-торгова кондитерська компанія, яка входить в групу компаній PetRus. Компанія виробляє і продає солодоші під ТМ «Домашнє Свято» і ТМ «Перепілка». ТМ «Домашнє Свято» входить в ТОП-10 з 550-ти національних брендів борошняних кондитерських виробів. Виробничі потужності зосереджені на Черкаській бісквітній фабриці і складають понад 4 000 тон в місяць.

Основний портфель солодошів включає більше 150 найменувань в семи категоріях борошняних кондитерських виробів: вафлі вагові та фасовані; печиво вагове та фасоване; здобні кекси; бісквітні тістечка і рулети; шоколадно-вафельні торти і цукерки.

ТОВ «Петрус-Кондитер» має понад 50 дистриб'юторів у всіх регіонах України, а також експортує продукцію ТМ «Домашнє Св'ято» і ТМ «Перепілка» в 20 країн світу.

Розглянувши основні види продукції, яку виробляє досліджуване підприємство, доцільно провести розрахунок відносних показників, що в комплексі характеризують ефективність збуту (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Показники ефективності організації збуту та просування товару
ТОВ «Петрус-Кондитер»**

Показник	Формула для розрахунку	Розрахунок
Конкурентоспроможність ціноутворення підприємства	$K_{\text{цін}} = \frac{C_{\text{орг}}}{C_{\text{конк}}},$ де $K_{\text{цін}}$ – конкурентоспроможність ціноутворення, нормативне значення $K_{\text{цін}} \leq 1$; $C_{\text{орг}}$ – ціна організації на ключову продукцію; $C_{\text{конк}}$ – ціна конкурента для продукції-аналога. Якщо $K_{\text{цін}} < 1$, ціна продукції досліджуваного підприємства нижча за ціну конкурента, тобто досліджуване підприємство поки що виграє у ціновій конкуренції. Якщо $K_{\text{цін}} > 1$, то досліджуване підприємство програє в ціновій конкуренції	Ціна плитки шоколаду: «Шарм» 25,50 грн, «Рошен» 27,00 грн. Ціна коробки цукерок: «Королівська ніч» (154 г): 56,00 грн, «Маргарита» (Рошен) (230 г) 50,00 грн. $K_{\text{цін1}} = \frac{25,50}{27,00} = 0,94$ $K_{\text{цін2}} = \frac{56,00}{50,00} = 1,12$ Як бачимо, ТОВ «Петрус-Кондитер» встановлює різну ціну в залежності від виду продукції, яку виробляє
Темп зміни попиту	$T_n = \frac{O_{\text{в2}} - O_{\text{в1}}}{O_{\text{в2}}} \times 100\%,$ де $O_{\text{в1}}$, $O_{\text{в2}}$ – обсяг продажу, відповідно, в попередньому та звітному періодах	$T_n = \frac{4015080 - 3284889}{3284889} \times 100\% = 22\%$ Отже, спостерігається приріст збільшення реалізації продукції ТОВ «Петрус-Кондитер» у 2018 році у порівнянні з 2017 роком на 22%

Розраховано за даними облікової звітності ТОВ «Петрус-Кондитер»

Результативність роботи досліджуваного підприємства на ринку визначається абсолютними та відносними показниками (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники ділової активності ТОВ «Петрус-Кондитер» на ринку

Показник	Формула для розрахунку	Розрахунок
Місткість ринку	$M_p = Q, Q = n \times p \times q,$ де M_p – місткість ринку; Q – сукупний ринковий попит; n – кількість потенційних споживачів; p – ціна одиниці продукції; q – кількість покупок за певний період	У 2018 р. обсяг кондитерського ринку України у грошовому виразі (в доларовому еквіваленті) зріс на 24% і склав 2,12 млрд. дол. Ринок склав 712 тис. тон (в натуральному еквіваленті), що на 0,7% більше, ніж у 2017 р. В грошовому еквіваленті ринок зріс на 24% до 16,2 млрд. грн.
Фактична частка ринку, яка належить підприємству	$ЧР = \frac{O_{np}}{M_p} \times 100\%,$ де O_{np} – обсяг продажів; M_p – місткість ринку	$ЧР = \frac{4772387,29}{181459600} \times 100\% = 2,63\%$
Відносна частка ринку	$ВЧР = \frac{O_{np\text{ орг}}}{O_{np\text{ конк}}},$ де $O_{np\text{ орг}}$ та $O_{np\text{ конк}}$ – обсяг продажів підприємства та його головного конкурента на даному сегменті ринку	$ВЧР = \frac{4772387,29}{179856777} = 0,027$

Розраховано за даними облікової звітності ТОВ «Петрус-Кондитер»

За результатами 2018 року лідером кондитерського ринку України залишалася корпорація Roshen, яка займає 28,7% ринку. Згідно з повідомленням, харківська компанія «Бісквіт-Шоколад» за підсумками минулого року посіла 7,9% кондитерського ринку України. Вона піднялася за три роки з четвертої на другу позицію завдяки втратам конкурентів. АВК перемістилася з другої позиції в рейтингу найбільших кондитерських компаній України в 2014 році на третю за підсумками 2016 року. У той же час компанія «Конті» займає 4,3% ринку і четверте місце рейтингу [11].

На підставі цих даних побудуємо матрицю БКГ, за допомогою якої дослідимо позицію провідних гравців ринку кондитерських виробів, а також позицію досліджуваного підприємства (рис. 2.1).

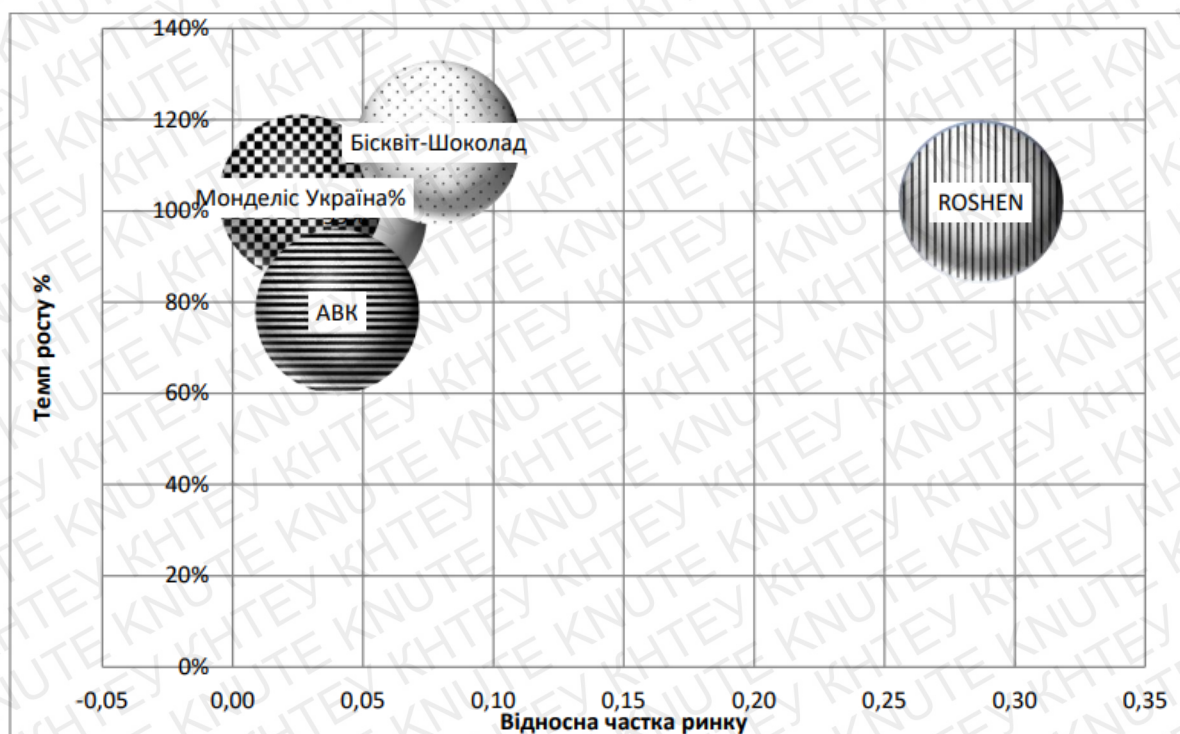


Рис. 2.1. Матриця БКГ за операторами кондитерського ринку України

Побудовано за аналітичними даними ТОВ «Петрус-Кондитер»

Для аналізу зовнішнього середовища та можливих прогнозованих змін на діяльність ТОВ «Петрус-Кондитер», доцільно скористатись моделлю STEEPLE – аналізу (табл. 2.5), шкала оцінювання від 1 до 5.

Таблиця 2.5

Зміст STEEPLE-факторів для ТОВ «Петрус-Кондитер»

Буква	Зміст	Ступінь впливу на діяльність	Які зміни, що прогнозуються, мають вплинути на організацію
S	Соціальні та культурні фактори, до яких відносять мову, культуру, відносини та ментальність, які впливають на майбутнє ринку	4	Можна віднести зміну смаків споживачів, як за рахунок підвищення ціни на продукцію так і надання переваги продукції конкурентів
T	Інновації в області технологій та продуктів, які показують, як розвивається ринок, а також майбутній розвиток досліджень	5	Виробникам солодошів доводиться уважно стежити за тенденціями світових кондитерських ринків. Розвиток інновацій у виробництві спостерігаються, як правило, на великих підприємствах. Компанії впроваджують інновації не тільки у виробництві, але і в логістичних, а також в управлінських процесах

Продовження табл. 2.5

E (E1)	Захист навколишнього середовища – аспекти, які оцінюють ступінь впливу організації на нього на даний момент і те, яким буде цей вплив у майбутньому	3	Екологічний стан на структурних підрозділах ТОВ «Петрус-Кондитер» не погіршився та існуюча концентрація шкідливих речовин в атмосфері залишиться на рівні максимально допустимих викидів, затверджених Управлінням екології
E (E2)	Економіка та конкуренція на ринку, яка враховує такі фактори, як економічний цикл, інфляція, ціни на енергоносії та інвестиції	5	Ринок кондитерських виробів в Україні є досить конкурентним. Зменшення реальних доходів громадян впливає на те, що обсяг реалізації продукції зменшуватиметься
P	Політичні фактори, що пропонуються, та які будуть впливати на організацію та його робочу силу	2	Великими кондитерськими компаніями в Україні володіють колишні народні депутати. Політичні сили впливатимуть на розвиток кондитерського ринку України через законодавство
L	Юридичні фактори, які обумовлені законодавством, що діє в країні	4	ТОВ «Петрус-Кондитер» реалізує свою продукцію як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках, тому воно повинна враховувати як українське законодавство, так і законодавство тих країн, з якими співпрацює
E (E3)	Освіта, навчання та працевлаштування – тенденції, які впливають на наявність кваліфікованої робочої сили	2	В плані освіти Україна і в подальшому буде орієнтуватися на прирівняння рівня освіти в Україні до рівня освіти європейських та інших розвинених держав

Побудовано за аналітичними даними ТОВ «Петрус-Кондитер»

Окремі фактори зовнішнього середовища не значно впливають на підприємство. При цьому вважається загальновизнаним, що чим більше підприємство, тим більше воно залежить від довгострокових чи віддалених змін зовнішнього середовища. При такому стратегічному аналізі на підприємстві як мінімум повинен бути повний перелік: факторів і тенденцій далекого зовнішнього середовища, що роблять значний вплив на бізнес підприємства; факторів, що містять потенційні загрози бізнесу підприємства; факторів, розвиток яких містить нові можливості для бізнесу підприємства.

Для виробництва своєї продукції ТОВ «Петрус-Кондитер» використовує як вітчизняну, так і зарубіжну сировину, зокрема шоколадна

продукція виробляється як в Україні, так і в країнах Європи, какао імпортується з Гани та Кот-д'Івуару.

Серед характеристик цільової групи споживачів доцільно визначити найбільш важливі, скориставшись методикою сегментування Ф. Котлера (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Портрет цільової аудиторії ТОВ «Петрус-Кондитер»

Критерій визначення	Приклад
<i>За географічним принципом</i>	
Сезонність	Найпоширенішою проблемою кондитерського збуту є яскраво виражена сезонність: наприклад, новорічні свята, 8 Березня супроводжуються сплеском продажів. Зазвичай в передноворічний період в країні зростає виробництво і споживання солодощів. У березні-квітні сплеск продажів також яскраво виражений, що пов'язано з традиційними сезонними і релігійними святами
<i>За демографічним принципом</i>	
Вік (років)	Споживачами є всі люди, що споживають кондитерську продукцію без обмежень за віком та статтю. Кондитерську продукцію купують в основному люди віком від 14 до 55 років. Найчастіше купують шоколадну продукцію люди віком 16–39 років
Стать	За маркетинговими дослідженнями жінки частіше вибирають шоколад з наповнювачами, чоловіки – чорний без добавок
Етапи життєвого циклу сім'ї	За дослідженнями молодь в основному обирає нові марки, похилі люди – старі
Рівень доходів (грн)	Найчастіше купують шоколадну продукцію люди із середнім рівнем доходу та вищим
<i>За поведінкою</i>	
Переваги товару, основні характеристики	Продукція випускається на високотехнологічному обладнанні від провідних європейських виробників. Дотримання санітарно-гігієнічних норм і виробництво продукції з самого свіжого і натуральної сировини має дуже важливе значення для співвітчизників
Статус користувача	У більшості, українці (84%) купують шоколад відомих торгових марок, довіряють 2-3 маркам (58%) та 26% - одній
Мотиви здійснення вибору кондитерської продукції	При купівлі кондитерських виробів споживач в основному керується такими мотивами як: смак шоколаду, реклама, якість, вартість, яскрава упаковка, торгова марка

Систематизовано за аналітичними даними ТОВ «Петрус-Кондитер»

Задоволення покупців ще не гарантує підприємству успіх. Питання полягає в тому, чи може підприємство задовольнити покупців краще, ніж

його конкурент. Вибір покупців залежить від здатності підприємства створювати трохи більшу, ніж у конкурента, споживчу цінність. Це додаткова цінність виникає в результаті особливої конкурентної переваги.

Використання SWOT-аналізу для визначення стратегічного стану ТОВ «Петрус-Кондитер» наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Петрус-Кондитер»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. ТОВ «Петрус-Кондитер» одне з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні. 2. Висока якість продукції. 3. Сучасне обладнання та виробнича база	1. Попит на продукцію характеризується сезонністю. 2. Збільшення ціни на сировину
Ринкові можливості	Ринкові загрози
1. Збільшення випуску високорентабельних виробів, попит на яку на ринку зростає. 2. Розширення збутової мережі та вихід на нові ринки. 3. Активна інвестиційна діяльність, спрямована на збільшення продуктивності, розширення асортименту продукції, підвищення якості, дозволить збільшити обсяг збуту кондитерських виробів	1. Зростання конкуренції з боку інших вітчизняних виробників і кондитерських підприємств країн СНД. 2. Несприятливі зміни кон'юнктури сировинних ринків. 3. Посилення правового регулювання з боку держави 4. Зміна смаків потенційних та фактичних споживачів

Побудовано за аналітичними даними ТОВ «Петрус-Кондитер»

Отже, ТОВ «Петрус-Кондитер» має значні переваги на ринку, що проявляються в його сильних сторонах та ринкових можливостях. Слабкі сторони та загрози пов'язані з впливом зовнішнього середовища, а тому дослідженню їх впливу треба приділяти значну увагу.

2.2. Визначення та оцінка діючої стратегії підприємства

Місія ТОВ «Петрус-Кондитер»: «Створювати смачні миті радості». Головною метою діяльності для ТОВ «Петрус-Кондитер» є отримання максимального прибутку, що може бути отриманий за рахунок розвитку виробництва і персоналу (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Дерево цілей ТОВ «Петрус-Кондитер»

Побудовано за даними корпоративної сторінки ТОВ «Петрус-Кондитер»

Компетенції створюють базу для конкурентоспроможності організації. Це можуть бути спеціалізовані навички в технології, ноу-хау, інновації або крива зростання продуктивності, унікальні знання в області обслуговування певного сегменту ринку і т.д.

Наведемо перелік основних ключових компетенцій ТОВ «Петрус-Кондитер» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Ділові компетенції ТОВ «Петрус-Кондитер»

Ділові компетенції	Тенденція розвитку (↑, ↓)
Кадрові:	
– формування ефективної команди;	↑
– розвиток персоналу та самовдосконалення;	↑
Збутові:	
– широка збутова політика;	↑
– рекламні компанії.	↓

Побудовано за аналітичними даними ТОВ «Петрус-Кондитер»

Загальну ефективність, на наш погляд, необхідно оцінювати через показники рентабельності та прибутковості (табл. 2.9-2.10).

З урахуванням даних табл. 2.9 та 2.10 можемо зробити висновок, що ефективність діяльності ТОВ «Петрус-Кондитер» з урахуванням галузевої

специфіки є задовільною та прийнятною для підприємств харчової промисловості.

Таблиця 2.9

Аналіз діяльності ТОВ «Петрус-Кондитер» у 2018 р.

Показник	Формула для розрахунку	Джерело інформації	Розрахунок
Коефіцієнт оборотності активів	$Коа = ЧД / [(Вк_0 + Вк_1)/2],$ де <i>ЧД</i> – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); <i>Вк₀</i> – сума власного капіталу на початок періоду; <i>Вк₁</i> – сума власного капіталу на кінець періоду	$Коа = ф.2 \text{ р.035} / [(ф.1 \text{ р.380 гр.3} + ф.1 \text{ р.380 гр.4}) / 2]$	$4801280 / (1844121 + 1757007) / 2 = 2,66$
Коефіцієнт рентабельності діяльності	$Крр = Пр / ЧД,$ де <i>Пр</i> – чистий прибуток	$Крр = ф.2 \text{ р.220} / ф.2 \text{ р.035}$	$277737 / 4801280 = 0,058$
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$Крвк = Пр / [(Вк_0 + Вк_1)/2]$	$Крвк = ф.2 \text{ р.220} / [(ф.1 \text{ р.380 гр.3} + ф.1 \text{ р.380 гр.4}) / 2]$	$277737 / (1844121 + 1757007) / 2 = 0,077$

Розраховано за даними облікової звітності ТОВ «Петрус-Кондитер»

Таблиця 2.10

Якісна оцінка ефективності діяльності ТОВ «Петрус-Кондитер» з урахуванням галузевої специфіки

Коефіцієнт оборотності активів	Коефіцієнт рентабельності діяльності	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Оцінка ефективності діяльності з урахуванням галузевої специфіки
Високе значення	Високе значення	Високе значення	Задовільно для всіх підприємств
Низьке значення	Високе значення	Середнє значення	Задовільно для підприємств видобувної промисловості
Низьке значення	Середнє значення	Середнє значення	Задовільно для підприємств сільського господарства
Середнє значення	Високе значення	Низьке значення	Задовільно для будівельних підприємств
Високе значення	Низьке значення	Середнє значення	Задовільно для підприємств переробної, харчової промисловості, торгівлі
Низьке значення	Низьке значення	Низьке значення	Незадовільно для всіх підприємств

Побудовано за аналітичними даними ТОВ «Петрус-Кондитер»

Проведемо факторний аналіз валового прибутку (збитку) ТОВ «Петрус-Кондитер» за 2017 та 2018 роки (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Факторний аналіз валового прибутку (збитку) ТОВ «Петрус-Кондитер» у 2017-2018 рр., тис. грн.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)		Валовий прибуток (збиток)		Зростання (зменшення) валового прибутку		
за попередній період	за звітний період	за попередній період	за звітний період	за попередній період (гр.1-гр.3)	за звітний період (гр.2-гр.4)	всього (гр.6-гр.5)	за рахунок зростання (зменшення) чистого доходу, (гр.2-гр.1)	за рахунок зменшення (зростання) собівартості реалізованої продукції (гр.3-гр.4)
4022962	4801280	3054886	3620134	968076	1181146	+21307	+778318	+565248

Розраховано за даними облікової звітності ТОВ «Петрус-Кондитер»

За даними табл. 2.11 можемо спостерігати зростання виручки від реалізації продукції на 778,318 тис. грн., але не за рахунок зменшення собівартості (оскільки у 2018 році у порівнянні з 2017 вона збільшилася на 565248 тис. грн.), а за рахунок зростання чистого доходу (збільшення обсягу реалізації продукції).

Далі дослідимо показники ефективності виробничої діяльності підприємства. Ця група показників визначає економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на виробництві. Показники пропонується розрахувати за формулами, наведеними в табл. 2.12.

Фінансове становище досліджуваного підприємства можна охарактеризувати низкою показників. Результати їх розрахунку представлені в табл. 2.13.

Таблиця 2.12

Показники ефективності виробничої діяльності ТОВ «Петрус-Кондитер»

Показник	Формула для розрахунку
Відносний показник витрат на одну грн. продукції	$B = \frac{BB}{O_B},$ де B – відносний показник витрат на одну грн. продукції; BB – валові витрати, грн; O_B – обсяг випуску продукції, грн. $3620134/4772387,29=0,76$
Показник фондovіддачі	$\Phi_B = \frac{O_{BB}}{B_{O\Phi_{сер}}},$ де O_{BB} – обсяг випуску продукції, грош. од.; $B_{O\Phi_{сер}}$ – середньорічна вартість основних фондів $4772387,29/1303968=3,66$
Показник рентабельності продукції	$P_B = \frac{ПР_{РЕАЛ}}{C} \times 100\%,$ де $ПР_{РЕАЛ}$ – чистий прибуток від реалізації; C – повна собівартість виробництва продукції $277737/3620134=0,077$
Показник продуктивності праці	$ПП = \frac{O_B}{Ч_{Рсо}},$ де $Ч_{Рсо}$ – середньооблікова чисельність персоналу $4772387,29/1108=4307,2$ тис.грн/чол.
Коефіцієнт автоматизації (механізації) виробництва	$K_{авт} = \frac{O_{авт}}{O_B},$ де $O_{авт}$ – обсяг продукції, виробленої з використанням машин (автоматів) $4772387,29/4772387,29=1$

Розраховано за даними облікової звітності ТОВ «Петрус-Кондитер»

Отже, розраховані показники свідчать про покращення показників діяльності досліджуваного підприємства, зокрема зростання чистого доходу від реалізації продукції, зростання обсягів виробництва продукції. Аналіз показників ефективності виробничої діяльності ТОВ «Петрус-Кондитер» показав позитивне фінансово-економічне положення, про що свідчать зростаючі обсяги чистого прибутку. Щодо показників ефективності фінансової діяльності, то вони знаходяться в межах норми, підприємство не має довгострокових зобов'язань і має достатньо власних коштів для погашення поточних зобов'язань.

Таблиця 2.13

**Показники ефективності фінансової діяльності ТОВ «Петрус-Кондитер»
у 2018 р.**

Показник	Формула для розрахунку	Джерело інформації	Розрахунок
Коефіцієнт автономії (платоспроможності)	$KA = \frac{B3}{B6},$ де KA – коефіцієнт автономії (нормативне значення $KA > 0,5$); $B3$ – сума власних засобів організації; $B6$ – валюта балансу	$KA = \phi 1$ р.1495 / $\phi 1$ р.1900	$KA =$ $1757007/3277901 =$ $0,54$
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K\Phi C = \frac{BK}{O3},$ де $K\Phi C$ – коефіцієнт фінансової стійкості (позитивне явище – зростання показника, $K\Phi C \geq 1$); BK – власний капітал, $O3$ – обсяг зобов'язань підприємства	$K\Phi C = \phi 1$ р.1495 / ($\phi 1$ р.1595 + $\phi 1$ р.1695)	$K\Phi C =$ $1757007/(0+1520894)$ $= 1,15$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{аб.л.} = \frac{ГК}{ПЗ},$ де $K_{аб.л.}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності (нормативне значення $K_{аб.л.} = 0,2 \div 0,35$); $ГК$ – грошові кошти підприємства (в національній та іноземній валюті); $ПЗ$ – поточні зобов'язання	$K_{аб.л.} = (\phi 1$ р.1165 + $\phi 1$ р.1166) / $\phi 1$ р.1695	$K_{аб.л.} =$ $168018/1520894 =$ $0,11$
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$KMK = \frac{OA}{ПЗ},$ де KMK – коефіцієнт маневреності власного капіталу (нормативне значення $KMK > 0$; зростання показника); OA – оборотні активи	$KMK = (\phi 1$ р.1195) / $\phi 1$ р.1695	$KMK =$ $1553508/1520894 =$ $1,02$

Розраховано за даними облікової звітності ТОВ «Петрус-Кондитер»

Для того, щоб узагальнити фактори, які мають вплив на ринкову позицію ТОВ «Петрус-Кондитер» та вибір стратегії розвитку проведемо SPACE-аналіз. Даний вид аналізу враховує чотири групи критеріїв, а саме: економічний потенціал, конкурентні переваги, привабливість галузі та стабільність середовища. Кожна група критеріїв містить показники, оцінка важливості яких здійснюється експертним методом. Аналіз даних показників було проведено на основі рейтингових оцінок.

Експертами для аналізу виступали: виконавчий директор, головний бухгалтер, юрист, начальник відділу логістики, начальник відділу маркетингу. Використовувалася 5-бальна шкала оцінювання. Ваговий коефіцієнт визначає значущість кожного критерію та міститься в діапазоні від 0 до 1, сума значень при цьому становить 1. Результати опитування експертів наведено в табл. 2.14.

За отриманими даними з табл. 2.14 можемо визначити вектор рекомендованої стратегії через визначення точки P за формулами:

$$X = IS - CA = 4,24 - 4,01 = 0,23;$$

$$Y = FS - ES = 3,16 - 3,985 = -0,825.$$

Таблиця 2.14

Складові для побудови матриці SPACE-аналізу ТОВ «Петрус-Кондитер»

Внутрішня стратегічна позиція				Зовнішня стратегічна позиція			
Економічний потенціал (EP) («фінансова сила» (FS))				Стабільність середовища (ES) (зовнішні умови бізнесу)			
Фактори	Вага	Оцінка	$\sum$ оцінки	Фактори	Вага	Оцінка	$\sum$ оцінки
1.Рентабельність капіталу	0,25	3,6	0,9	1.Темпи інфляції	0,05	4,1	0,205
2.Показники фінансової стійкості та платоспроможності	0,2	3	0,6	2.Політична нестабільність в країні	0,2	6	1,2
3.Рентабельність та прибутковість діяльності ТОВ «Петрус-Кондитер»	0,4	3,1	1,24	3.Ступінь залежності галузі від іноземних ринків	0,15	3	0,45
4.Рівень операційних витрат	0,15	2,8	0,42	4.Стабільність попиту	0,15	2,7	0,405
				5.Вплив конкурентів	0,15	3,5	0,525

Продовження табл. 2.14

				6.Вплив НТП на розвиток галузі	0,3	4	1,2	
Усього				3,16	Усього			3,985
Конкурентні переваги (СА)				Привабливість галузі (IS) (бізнес-напрямок)				
Фактори	Вага	Оцінка	$\sum$ оцінки	Фактори	Вага	Оцінка	$\sum$ оцінки	
1.Широта портфелю послуг	0,2	4	0,8	1.Рівень та інтенсивність галузевої конкуренції	0,4	4,1	1,64	
2.Розташування	0,05	4,5	0,225	2.Привабливість галузі	0,4	5	2	
3.Рівень якості надання послуг	0,2	4,8	0,96	3.Стадія життєвого циклу галузі	0,1	2,1	0,21	
4.Цінова політика	0,15	3,8	0,57	4.Стабільність прибутків та загальна норма прибутків галузі	0,1	3,9	0,39	
5.Динаміка змін частки ринку	0,05	2,3	0,115					
6.Рівень маркетингової активності	0,1	1,9	0,19					
7.Підтримка зв'язків із споживачами	0,25	4,6	1,15					

Побудовано за аналітичними даними ТОВ «Петрус-Кондитер»

Далі будуємо вектор рекомендованої стратегії (рис. 2.3) за методом SPACE-аналізу за двома точками: $O(0;0)$ та $P(0,23;-0,825)$.

Отже, за отриманими даними проведеного SPACE-аналізу, ТОВ «Петрус-Кондитер» має схилитися до підтримки конкурентної стратегії.

Даний тип стратегії характерний для привабливих ринків у порівняно нестабільному середовищі. Підприємству ТОВ «Петрус-Кондитер» необхідно:

- спрямувати найбільші зусилля на захист конкурентних позицій, адже ринок швидко розвивається;
- якомога повніше використовувати власний потенціал для пошуку нових способів отримання прибутку.

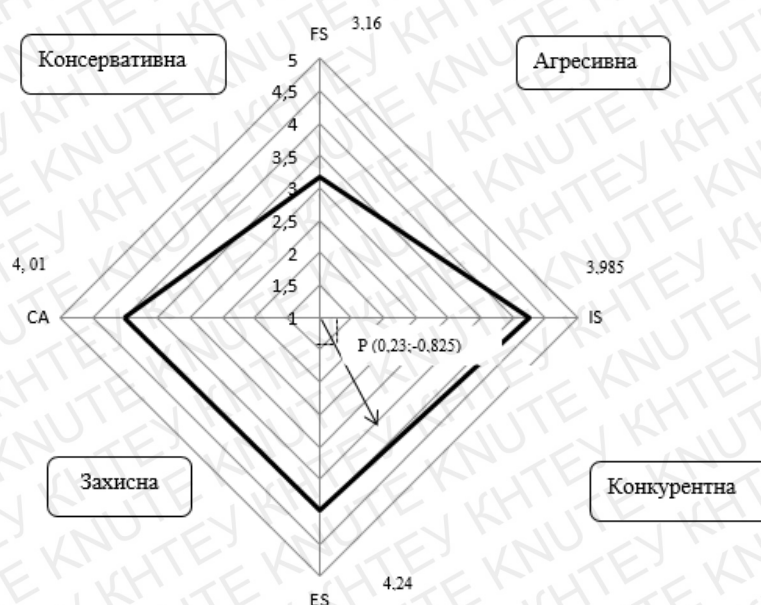


Рис. 2.3. Матриця SPACE-аналізу ТОВ «Петрус-Кондитер»

Побудовано за даними табл. 2.14

Пропонуємо в доповнення до SPACE-аналізу побудувати матрицю McKinsey, яка дозволить перевірити та удостоверитися в отриманих результатах та можливо їх доповнити.

Для побудови матриці McKinsey використаємо наступні параметри: «привабливість ринку» та «конкурентоспроможність підприємства».

Використовуючи ці два параметри проведемо розрахунок для визначення координат та відповідностей з метою визначення стратегічної позиції підприємства.

Результати розрахунку для визначення координат та відповідностей з метою визначення стратегічної позиції підприємства наведено в таблицях 2.15 та 2.16.

Таблиця 2.15

Оцінка привабливості ринку ТОВ «Петрус-Кондитер»

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Темп зростання ринку	0,5	4,5	2,25
Чутливість ринку до цін	0,1	2,9	0,29
Рентабельність	0,2	4,1	0,82
Концентрація учасників ринку	0,1	3,1	0,31
Чутливість до інфляції	0,1	4,1	0,41
Сумарна зважена оцінка	1		4,08

Сформовано за аналітичними даними ТОВ «Петрус-Кондитер»

Таблиця 2.16

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Петрус-Кондитер»

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Відносна частка ринку	0,15	4,1	0,615
Привабливість асортименту	0,3	4,5	1,35
Собівартість продукції	0,15	2,9	0,435
Конкурентоспроможність цін	0,25	3,2	0,8
Ефективність системи маркетингу	0,15	3,2	0,48
Сумарна зважена оцінка	1		3,68

Сформовано за аналітичними даними ТОВ «Петрус-Кондитер»

Аналіз показників було проведено на основі рейтингових оцінок. Експертами виступали: виконавчий директор, головний бухгалтер, начальник відділу маркетингу.

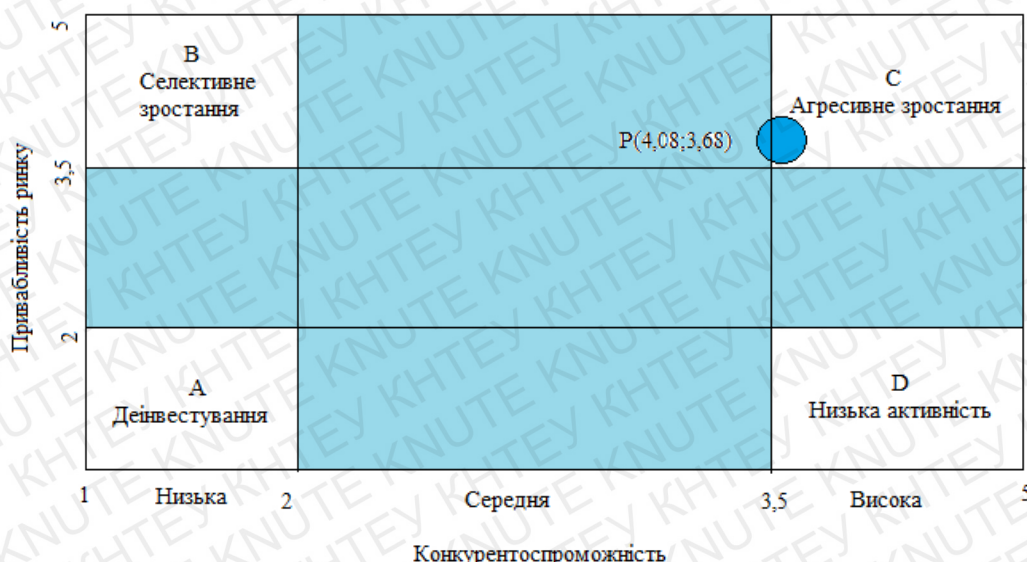


Рис. 2.4. Матриця McKinsey для ТОВ «Петрус-Кондитер»

Побудовано за даними табл. 2.15-2.16

Підприємство ТОВ «Петрус-Кондитер» знаходиться на перетині проміжної зони матриці та агресивного зростання, що свідчить про те, що маємо майже поєднання середніх оцінок для двох критеріїв.

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що досліджуване підприємство слідує стратегії зростання, а саме агресивного зростання, це говорить про те, що підприємству необхідно інвестувати кошти у власний розвиток.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПЕТРУС-КОНДИТЕР»

3.1. Формування збалансованої системи показників підприємства

Автором запропоновано методичний підхід до оцінки ефективності управління витратами на основі збалансованої системи показників (ЗСП), що дозволяє інтегрувати оперативний та стратегічний рівні управління, пов'язати між собою ключові показники та повністю описати всі бізнес-процеси. На нашу думку, ефективність повинна враховувати як фінансові, так і нефінансові показники та включати всі напрямки діяльності підприємства: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу.

Оцінка ефективності відображає певний підхід до визначення ключових факторів та критеріїв та в залежності від їх вибору може давати різні результати. Обґрунтування критеріїв вибору показників, які включаються в сферу збалансованої системи показників повинно бути продумано з позиції специфіки діяльності операторів кондитерського ринку. При формуванні системи показників ефективності управління витратами пропонується використовувати наступний критерій їх вибору: взаємозв'язок факторів формування витрат підприємств із напрямками їх оптимізації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Балансування факторів формування витрат ТОВ «Петрус-Кондитер», напрямків оптимізації витрат та проєкцій ЗСП

Фактор формування витрат	Ціль	Проекція ЗСП	Ступінь впливу факторів
сезонність виробництва окремих видів сировини	забезпечення рівномірного надходження сировини та створення допоміжних холодильних камер і складських приміщень	бізнес-процеси	1
якість та ціна окремих видів	зменшення собівартості продукції через підвищення якості	фінанси	1

сировини			
----------	--	--	--

	закупівельної сировини та оптимізації закупівельної ціни		
рівень цін на паливо та електроенергію	зменшення собівартості продукції через встановлення оптимальних цін на паливо й електроенергію	фінанси	2
планування, облік і контроль витрат	створення ефективної системи планування, обліку і контролю витрат	бізнес-процеси	3
кваліфікація працівників	підвищення кваліфікації персоналу	розвиток персоналу	3
вибір способів доставки сировини	створення ефективної системи логістики, оптимізація транспортних витрат та витрат на збут	бізнес-процеси	1
попит на продукцію та купівельна спроможність населення	підвищення попиту на продукцію	фінанси	2
автоматизація та комп'ютеризація	впровадження інформаційних технологій, створення умов роботи для працівників	бізнес-процеси, розвиток персоналу	3
сучасні технології виробництва окремих видів сировини	використання сучасних технологій виробництва окремих видів сировини, залучення інвестицій	бізнес-процеси	3
короткі строки зберігання сировини	створення ефективної системи логістики, оптимізація транспортних витрат	бізнес-процеси	1
якість та асортимент продукції	підвищення якості та збільшення асортименту продукції; збереження і розширення клієнтської бази	клієнти	3
рівень продуктивності праці	підвищення продуктивності праці	розвиток персоналу	3
обсяг виробництва	збільшення обсягу виробництва, зростання продажів	фінанси	1
рівень цін на засоби виробництва	встановлення оптимальних цін на засоби виробництва	фінанси	2
ринкова влада, закупівельні ціни на окремих видів сировини	встановлення оптимальних закупівельних цін на окремих видів сировини та мінімізація собівартості продукції	клієнти	3
стан розвитку молочного скотарства, кількість та продуктивність ВРХ	збільшення кількості та продуктивності ВРХ (великої рогатої худоби)	фінанси	1

Розроблено на основі власних досліджень

Стратегічна картка для побудови системи оцінки ефективності управління витратами ТОВ «Петрус-Кондитер» представлена на рис. 3.1.

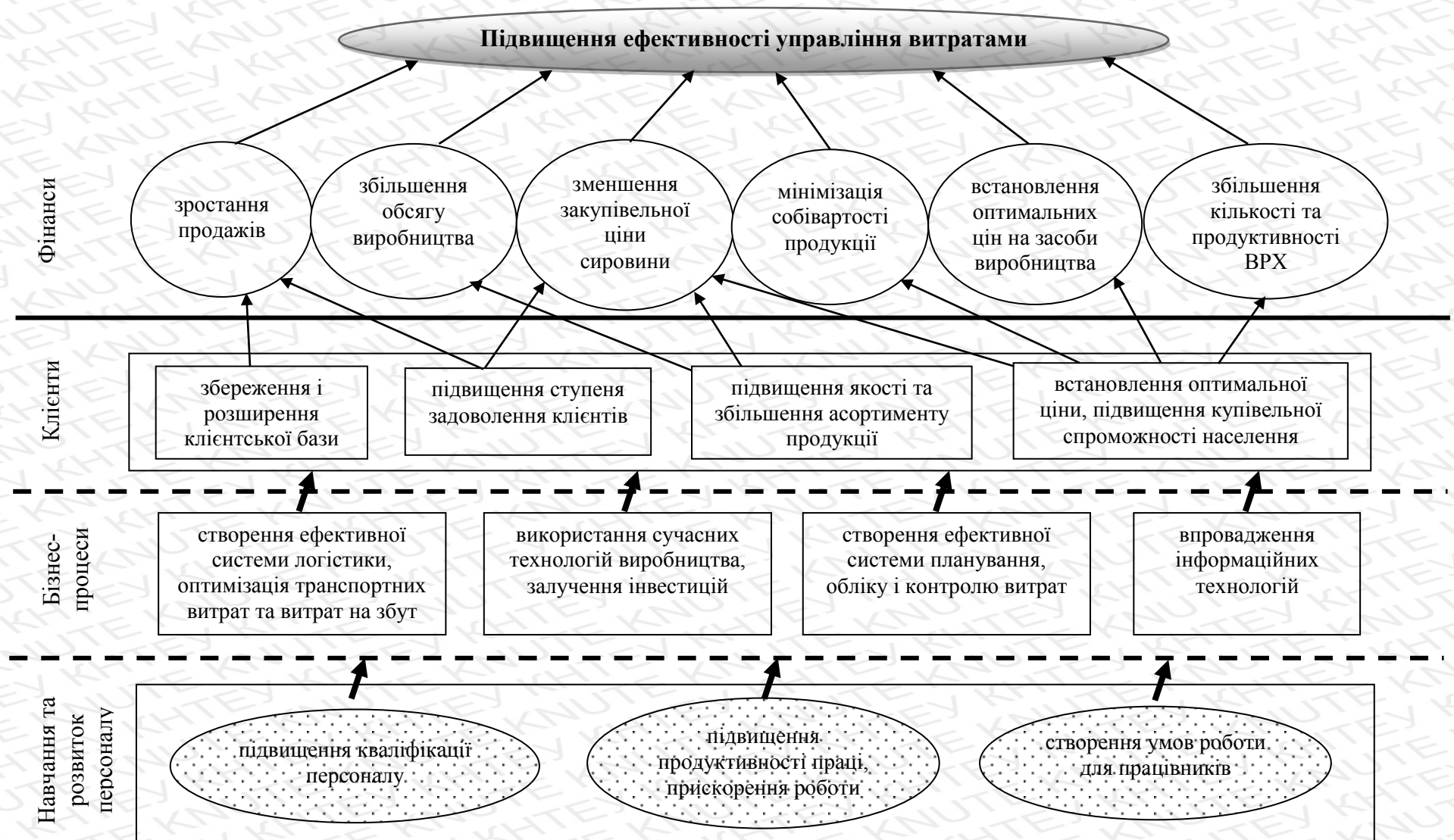


Рис. 3.1. Стратегічна карта ТОВ «Петрус-Кондитер» для побудови системи оцінки ефективності управління витратами

Розроблено на основі власних досліджень

Для розробки авторського підходу оцінки ефективності управління витратами на основі використання системи збалансованих показників на ТОВ «Петрус-Кондитер» та відбору необхідних показників було застосовано кореляційно-регресійне моделювання, що дало можливість обґрунтувати значний вплив витрат (факторна ознака) на фінансові результати досліджуваного підприємства (результативна ознака).

Застосування методу кореляційного аналізу дало можливість вивчити тісноту зв'язку між показниками витрат та фінансовими показниками діяльності ТОВ «Петрус-Кондитер» за 2013–2018 роки (табл. 3.2). В ролі результативного фактора обрані фінансові показники – показники ліквідності, показники фінансової стійкості; показники ділової активності; показники рентабельності), в ролі фактора-ознаки – показники витрат.

Таблиця 3.2

Коефіцієнти парної кореляції між показниками витрат та групами показників оцінки фінансового стану ТОВ «Петрус-Кондитер» за 2013-2018 рр.

Показник	Рік					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Показники фінансової стійкості						
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	-0,01	0,04	0,04	-0,02	-0,12	0,18
Коефіцієнт фінансування	0,51	0,4	-0,54	-0,19	-0,67	0,41
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,13	0,1	-0,18	-0,15	-0,4	-0,25
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,29	-0,43	0,21	0,1	0,74	-0,45
Показники ліквідності						
Коефіцієнт покриття	-0,13	0,24	0,21	0,23	0,12	-0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,75	0,16	-0,08	-0,08	-0,31	-0,17
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-0,17	-0,06	0,12	0,1	0,11	-0,09
Показники рентабельності						
Рентабельність майна (активів)	0,26	-0,04	-0,27	-0,2	-0,05	0,35
Рентабельність власного капіталу	-0,4	0,5	-0,67	0,43	-0,42	0,32
Рентабельність основних засобів	0,3	-0,12	-0,27	-0,18	-0,08	0,23
Рентабельність діяльності	0,33	0,13	-0,3	-0,34	-0,07	0,33
Рентабельність продукції	-0,02	-0,05	0,02	0,27	-0,31	0,05
Показники ділової активності						
Коефіцієнт оборотності активів	-0,38	-0,21	-0,04	-0,1	0,15	0,34
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	-0,34	0,18	0,37	0,14	0,39	0,44

Продовження табл. 3.2

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,03	0,07	0,14	0,07	0,59	0,68
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	0,1	0,04	0,03	0,07	0,21	-0,08
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	0,25	-0,2	-0,15	-0,14	-0,16	-0,27
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,38	0,3	0,62	-0,43	-0,68	0,46

Розрахунки автора

Значення розрахованих коефіцієнтів парної кореляції між показниками витрат та показниками оцінки фінансового стану досліджуваного підприємства (за допомогою числового редактору Excel вбудованої функції КОРРЕЛ) змінюється в межах від -1 до $+1$. Чим більше значення коефіцієнтів кореляції, тим тісніше зв'язок між показниками [8].

Як показав аналіз, існує тісний зв'язок між показниками витрат та показниками фінансового стану ТОВ «Петрус-Кондитер». Найбільший вплив показники витрат мають на показники рентабельності. На основі такої залежності можливо виявити причини надмірності витрат, оцінити ефективність їх фінансового контролінгу та розробити заходи щодо скорочення.

Оцінку ефективності управління витратами пропонується здійснювати шляхом обчислення загального показника ефективності (Z_e), який є сумою значень часткових показників, скоригованих на вагу коефіцієнтів [8]:

$$Z_e = a_{\phi} * K_1 + a_{\kappa} * K_1 + \dots + a_n * K_n, \quad (3.1)$$

де Z – загальний показник; $K_1 \dots K_n$ – значення коефіцієнтів; a_{ϕ} , a_{κ} , $a_{\delta n}$, a_{np} – вага коефіцієнтів (за проекціями).

Кожна проекція характеризується певним набором показників, що представлені в табл. 3.3. Часткові оперативні та стратегічні показники сумуються за проекціями та множаться на відповідну вагу коефіцієнтів, сума яких має становити 1.

Таблиця 3.3

**Збалансована система показників оцінки ефективності управління
витратами ТОВ «Петрус-Кондитер»**

Проекція	Цілі	Часткові показники	Вага коефіцієнта	Цільове значення
Фінанси	зростання продаж, збільшення обсягу виробництва, підвищення якості сировини та зменшення закупівельної ціни, мінімізація собівартості продукції, оптимальні ціни на засоби виробництва	рентабельність діяльності	0,075	Max
		рентабельність витрат діяльності	0,075	Max
		рентабельність основних засобів	0,075	Max
		коефіцієнт стабільності економічного зростання	0,075	Max
		індикатор прихованого банкрутства	0,075	> 1,616
		коефіцієнт реальної вартості майна	0,075	Max
Клієнти	розширення клієнтської бази, підвищення ступеня задоволення клієнтів, підвищення якості та збільшення асортименту продукції	чиста рентабельність продаж	0,05	Max
		рентабельність витрат на збут	0,05	Max
Бізнес-процеси	створення ефективної системи логістики, оптимізація транспортних витрат та витрат на збут, використання сучасних технологій виробництва, впровадження інформаційних технологій	рентабельність операційних витрат	0,075	Max
		рентабельність управління виробничими процесами	0,075	Max
		оборотність коштів у розрахунках	0,075	Max
		рентабельність адміністративних витрат	0,075	Max
Якість та розвиток персоналу	підвищення кваліфікації персоналу, підвищення продуктивності праці, створення умов роботи працівників	рентабельність персоналу	0,05	Max
		продуктивність праці	0,05	Max
		рентабельність витрат на зарплату за операційним прибутком	0,05	Max

Розроблено на основі власних досліджень

В залежності від ступеню впливу факторів на формування витрат (табл. 3.3), найвищу пріоритетність в оцінці ефективності управління витратами, і відповідно найбільшу величину ваги коефіцієнтів (0,075) мають часткові

показники проєкції фінанси та проєкції бізнес-процеси. Відповідно, вага коефіцієнтів при часткових показниках проєкцій клієнти, навчання та розвиток персоналу становлять 0,05. Розрахунок здійснюється за 5 (і більше) років.

Запропонований підхід до оцінки ефективності управління витратами ТОВ «Петрус-Кондитер» на основі інструментарію фінансового контролінгу дозволяє завдяки визначеним відхиленням сприяти виявленню слабких сторін в управлінні витратами, які будуть згодом враховані в роботі підрозділу системи контролінгу.

Таким чином, збалансована система показників є оптимальною системою комплексного оцінювання і управління витратами підприємства, оскільки дає змогу дослідити як фінансову, так і нефінансову складову, інтегрувати оперативний та стратегічний рівні управління, пов'язати між собою ключові показники та повністю описати всі бізнес-процеси. Проведене кореляційно-регресійне моделювання дало можливість вивчити тісноту зв'язку між показниками витрат і фінансовими показниками діяльності ТОВ «Петрус-Кондитер» та послужило основою для розробки системи показників-індикаторів ефективності управління витратами. На нашу думку, сформована система показників-індикаторів комплексно враховує усі аспекти управління витратами ТОВ «Петрус-Кондитер» та допомагає зорієнтувати керівництво на прийняття ефективних управлінських рішень.

3.2. Економічно обґрунтована доцільність реалізації запропонованих напрямів та динаміка розвитку підприємства в середньо терміновій перспективі

Система контролінгу витрат на основі ЗСП буде інтегруватися в систему програмного забезпечення «1С: Бухгалтерія» та Excel. На основі показників ЗСП можна впроваджувати кольорові індикатори, які допоможуть у жорстких умовах сучасної ринкової економіки керівникам: прогнозувати

розвиток ринкової ситуації, своєчасно реагувати на загрози, що виникають, досягати підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Ці завдання вирішуються за рахунок практичного застосування інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання, яке охоплює всю сукупність управлінських заходів в основу яких покладено систему контролінгу. Нестабільність навколишнього середовища, глобалізація ринків та посилення конкурентної боротьби вимагають від менеджменту вітчизняних підприємств застосування найновішого інструментарію для виявлення в системах управління резервів ефективності. Тому впровадження контролінгу на основі ЗСП (кольорові індикатори) в діяльність ТОВ «Петрус-Кондитер» набуває все більшого значення.

Розглянемо формування контролінгу витрат на засадах ЗСП в перший місяць в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Формування витрат ТОВ «Петрус-Кондитер» на впровадження системи контролінгу витрат на засадах ЗСП (перший місяць реалізації проекту)

Види витрат	Грошовий еквівалент, грн.
Закупка матеріалів та засобів для попередження чи вирішення поставлених проблем на підприємстві	20 000/міс.
Розробка програми контролю витрат, яка б інтегрувала програмні модулі підприємства	60 000
Установка програми	10 000
Підключення програми до всієї системи підприємства	10 000
Налаштування програми	5 000/міс.
Навчання персоналу, як користуватися програмою	5 000
Проведення тренінгів, семінарів щодо підвищення кваліфікації у зазначеній системі	7 000/міс
Всього витрат	117 000

Сформовано автором

Тобто, витрати на запровадження зазначеної системи будуть складати в середньому в перший місяць – 117 тис. грн., а в кожен наступний місяць 47 000 грн.

Система контролінгу витрат надасть можливість вирішувати проблеми ТОВ «Петрус-Кондитер» заздалегідь до їх негативного проявлення та не

зашкодить фінансовому стану підприємства. Зазвичай підприємство вкладає великі гроші на вирішення вже існуючих проблем, а не на попередження заздалегідь за рахунок відстеження витрат. Для цього залучає найдорожчих кваліфікованих професіоналів чи передає проблемну частку підприємства на аутсорсинг.

Розрахуємо витрати, які витрачає ТОВ «Петрус-Кондитер» без системи контролінгу витрат на основі ЗСП в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Витрати ТОВ «Петрус-Кондитер» без функціонування системи
контролінгу витрат**

Види витрат	Грошовий еквівалент, грн.
Залучення кваліфікаційних спеціалістів для вирішення проблем на підприємстві	50 000/міс.
Закупка матеріалів та засобів для вирішення поставлених проблем на підприємстві	20 000/міс.
Втрата ефективності роботи за рахунок проблем на підприємстві	20 000/міс.
Всього витрат	90 000/міс.

Сформовано автором

Обґрунтуємо економічну доцільність реалізації запропонованих заходів. Окупність даного проекту складає 5 місяців:

- *1 місяць*: виплати на впровадження нової системи складають 117 тис. грн., борг залишається $117\,000 - 90\,000 = 27$ тис. грн.;
- *2 місяць*: виплати складають 47 тис. грн., сума прибутку $90 - 47 - 27 = 16$ тис. грн.;
- *3 місяць*: виплати складають 47 тис. грн., друге повернення боргу 43 тис. грн.;
- *4 місяць*: виплати складають 47 тис. грн., друге повернення боргу 43 тис. грн.;
- *5 місяць*: виплати складають 47 тис. грн., друге повернення боргу 43 тис. грн.

Після 5 місяців повернення коштів у вигляді $16+43+43+43=145$ тис. грн., що показує ефективність даного проекту.

Для того, щоб оцінити ефективність обраної стратегії підприємства ТОВ «Петрус-Кондитер» необхідно розрахувати коефіцієнт ефективності з урахуванням проекту та впровадження контролінгу витрат на основі ЗСП (КЕкв(ЗСП)). Для цього, були проаналізовані наступні критерії: критерій ефективності бізнес-процесів підприємства (ЕБП), критерій фінансового стану підприємства (ФС), критерій ефективності клієнтської складової та організації збуту (ЕКЗ), критерій якості та розвитку персоналу (ЕП) в табл. 3.6 та 3.7.

Таблиця 3.6

**Показники для розрахунку КЕкв(ЗСП) для ТОВ «Петрус-Кондитер»
за 2017-2018 рр.**

№ з/п	Показник	Код рядка	2017	2018
1	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	Ф. 2 (р. 2050)	3340 226	4398 156
2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Ф. 2 (р. 2000)	4 263 835	5 470 881
3	Основні засоби	Ф.1 (р. 1010)	15 008	11 998
4	Валовий прибуток	Ф. 2 (р. 2090)	923 609	1072725
5	Усього за розділом Власний капітал	Ф. 1 (р. 1495)	71000	84420
6	Баланс	Ф. 1 (р. 1900)	1974087	2246444
7	Усього за розділом Оборотні активи	Ф. 1 (р. 1195)	1 908 045	2 181 765
8	Усього за розділом Поточні зобов'язання	Ф. 1 (р. 1695)	629776	622627
9	Гроші та їх еквіваленти	Ф. 1 (р. 1165)	29 819	35 414
10	Чистий прибуток	Ф. 2 (р. 2350)	6 511	13 420
11	Товари	Ф. 1 (р. 1104)	400 345	487 366
12	Витрати на збут	Ф. 2 (р. 2150)	712 833	820 810
13	Персонал, осіб	-	7090	6575
14	Фінансовий результат від операційної діяльності	Ф. 2 (р. 2190)	102 280	114415

Розраховано на основі додатків А та Б

Таблиця 3.7

Результати оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Петрус-Кондитер» з урахуванням проекту та впровадження контролінгу витрат на основі ЗСП (КЕКв(ЗСП))

Показник	Позитивна тенденція	Звітний рік	Прогнозований період	Темп росту, %	Бали			
				Прогнозований до звітнього	Прогноз	Реалістичний	Песимістичний	Оптимістичний
Критерій ефективності бізнес-процесів підприємства (ЕБП)								
Показник витрат на одиницю продукції	Зниження	0,78	0,8	2,56	11	10	9	10
Показник фондівдачі	Збільшення	284,1	455,9	60,47	15	15	14	15
Рентабельність товарної продукції	Збільшення	0,007	0,0125	78,57	11	12	10	12
Продуктивність праці	Збільшення	497,37	592,6	19,07	11	12	10	12
Критерій фінансового стану підприємства (ФС)								
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,037	0,04	8,11	9	10	8	9
Коефіцієнт платоспроможності	>2	1,0328	1,0027	-2,91	10	10	9	11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,03	0,0162	-46	10	10	9	11
Коефіцієнт оборотності	Збільшення	2,24	2,33	4,02	10	10	9	11
Критерій ефективності клієнтської складової та організації збуту (ЕКЗ)								
Рентабельність продажу	Збільшення	-0,18	0,14	177,78	15	14	14	15
Затовареність готовою продукцією	Зменшення	-0,88	-0,89	-1,14	10	10	9	11
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Збільшення	0,45	0,4	-4,05	10	9	9	11
Коефіцієнт ефективності реклами	Збільшення	24,11	40,32	67,23	15	14	14	15
Критерій якості та розвитку персоналу (ЕП)								
Рентабельність	Збільшення	14,426	17,3989	20.61	13	14	12	15

Продовження табл. 3.7

персоналом								
Продуктивність праці	Збільшення	601,3872	831,9466	38.34	12	13	11	14
Рентабельність витрат на персонал операційним прибутком	Зниження	0,6794	0,6664	-1.97	10	11	9	12
Критерій ефективності з урахуванням проекту та впровадження контролінгу витрат на основі ЗСП (КЕкв(ЗСП))								
КЕкв(ЗСП)	Збільшення		-		10	10	9	11

Розраховано на основі додатків А та Б

Розрахуємо укрупнені показники на базі отриманих даних:

Прогнозований період 2020 р.:

$$\text{ЕБП} = 0,31 \times 11 + 0,19 \times 15 + 0,4 \times 11 + 0,1 \times 11 = 11,76;$$

$$\text{ФС} = 0,29 \times 9 + 0,2 \times 10 + 0,36 \times 10 + 0,15 \times 10 = 9,71;$$

$$\text{ЕКЗ} = 0,37 \times 15 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 10 + 0,14 \times 15 = 12,65;$$

$$\text{ЕП} = 0,4 \times 13 + 0,3 \times 12 + 0,3 \times 10 = 11,8;$$

$$\text{КЕкв (ЗСП)} = 0,15 \times 11,76 + 0,25 \times 9,71 + 0,2 \times 12,65 + 0,1 \times 11,8 + 0,3 \times 10 = 10,9.$$

Реалістичний 2020 р.:

$$\text{ЕБП} = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 15 + 0,4 \times 12 + 0,1 \times 12 = 11,95;$$

$$\text{ФС} = 0,29 \times 10 + 0,2 \times 10 + 0,36 \times 10 + 0,15 \times 10 = 10;$$

$$\text{ЕКЗ} = 0,37 \times 14 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 9 + 0,14 \times 14 = 11,93;$$

$$\text{ЕП} = 0,4 \times 14 + 0,3 \times 13 + 0,3 \times 11 = 12,8;$$

$$\text{КЕкв(ЗСП)} = 0,15 \times 11,95 + 0,25 \times 10 + 0,2 \times 11,93 + 0,1 \times 12,8 + 0,3 \times 10 = 10,93.$$

Песимістичний 2020 р.:

$$\text{ЕБВ} = 0,31 \times 9 + 0,19 \times 14 + 0,4 \times 10 + 0,1 \times 10 = 10,45;$$

$$\text{ФС} = 0,29 \times 8 + 0,2 \times 9 + 0,3 \times 9 + 0,15 \times 9 = 8,71;$$

$$\text{ЕКЗ} = 0,37 \times 14 + 0,29 \times 9 + 0,21 \times 9 + 0,13 \times 14 = 11,64;$$

$$\text{ЕП} = 0,4 \times 12 + 0,3 \times 11 + 0,3 \times 9 = 10,8;$$

$$\text{КЕкв(ЗСП)} = 0,15 \times 10,45 + 0,25 \times 8,71 + 0,2 \times 11,64 + 0,1 \times 10,8 + 0,3 \times 9 = 9,853.$$

Оптимістичний 2020 р.:

$$\text{ЕБВ} = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 15 + 0,4 \times 12 + 0,1 \times 12 = 11,95;$$

$$\Phi C = 0,29 \times 9 + 0,2 \times 11 + 0,3 \times 11 + 0,15 \times 11 = 9,61$$

$$EK3 = 0,37 \times 15 + 0,29 \times 11 + 0,21 \times 11 + 0,13 \times 15 = 13,15$$

$$EP = 0,4 \times 15 + 0,3 \times 14 + 0,3 \times 12 = 13,8;$$

$$KE_{\text{кв}}(ЗСП) = 0,15 \times 11,95 + 0,25 \times 9,61 + 0,2 \times 13,15 + 0,1 \times 13,8 + 0,3 \times 11 = 11,5.$$

Отже, отримане прогнозоване значення $KE_{\text{кв}}(ЗСП)$ свідчить про достатньо високий рівень конкурентоспроможності ТОВ «Петрус-Кондитер» у майбутньому.

Запровадження ЗСП здатне забезпечити результат, що сприяє:

- можливості постійно контролювати зміну важливих для підприємства факторів та гнучко реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища;
- можливості вирішення багатьох оперативних завдань, розв'язування яких найчастіше знаходяться у процесі опису стратегії та формування стратегічних карт;
- збільшенню прибутковості та капіталізації підприємства шляхом ефективного планування і використання ресурсів.

Наведені основні характеристики ЗСП свідчать про перевагу даного методу управління над іншими, про необхідність його впровадження на разі як нового методу управління для спрямування підприємства на вихід із кризового стану, для свого розвитку, підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності. Саме даний метод зможе активізувати соціальну складову організаційного механізму функціонування ТОВ «Петрус-Кондитер» у сучасних складних умовах економіки. Проведення системи збалансованих показників в практику господарювання ТОВ «Петрус-Кондитер» забезпечить вдосконалення системи управління підприємством та системи бухгалтерського обліку як інформаційного базису, їх адаптацію та пристосування до різних умов економічного середовища через дотримання вимоги системного підходу та комплексного вивчення фінансово-господарської діяльності підприємства, в складі та зв'язках між окремими

його елементами, створюючи основу для позитивної динаміка вартості досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Стратегічне планування використання ринкового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 4–11.
2. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу. Київ : КНЕУ, 2015. 147 с.
3. Басова О.О. Аналіз сучасного стану та перспектив розвитку кондитерської галузі України / О. О. Басова // Ефективна економіка. – №5. – 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/44.pdf
4. Барабась Д.О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі швейної галузі) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня екон. наук : спец. 08.06.01. Київ : КНЕУ, 2016. 18 с.
5. Бібліотека економіста. Планування на аграрному підприємстві. Визначення точки безбитковості : веб-сайт. URL: <http://library.if.ua/book/122/8152.html> (дата звернення: 12.09.2019).
6. Бойко І.А. Формування стратегії розвитку підприємств хлібопекарської галузі на основі комплексної оцінки фінансового стану : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня екон. наук : спец. 08.00.04. Київ : КНЕУ, 2018. 21 с.
7. Бугай В.З. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві. *Вісник ЗНУ. Економічні науки*. 2016. №4(8). С. 10–16.
8. Вергал К.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: діагностика та організація : монографія. Київ : КПІ, 2014. 315 с.
9. Говорушко Т.А., Сілакова Г.В. Формування джерел фінансування інвестиційної діяльності на підприємствах кондитерської промисловості в умовах глобалізації економіки: [монографія] / Т.А. Говорушко, Г.В. Сілакова. – К. : Логос, 2015. – 208 с.

10. Горемикін В.О. Збалансована система показників як інструмент реалізації стратегії // *Корпоративний менеджмент* : веб-сайт. URL: <http://www.cfin.au/management/controlling/bsc/bsc&strategy.shtml> (дата звернення: 09.10.2019).
11. Грант Р. Сучасний стратегічний аналіз / пер. з англ. під ред. В.Н. Фунтова. Київ : Кондор, 2018. 560 с.
12. Демент'єва А.В. Конкурентоспроможність міжнародних компаній. *Маркетинг*. 2017. № 3. С. 14–28.
13. Довбуш Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємств : монографія. Харків : Основа, 2015. 250 с.
14. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток. Харків : ІНЖЕК, 2018. 352 с.
15. Інформаційно-аналітичний звіт кондитерських виробів, український ринок [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrainian-food.org/uk/post/new-informacijno-analiticnij-zvit-konditerskihvirobiv-ukrainskij-rinok>
19. Захаров А.Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, методи, оцінки та механізми збільшення. *Бізнес і банки*. 2018. № 1. С. 43–52.
20. Зуб А.Т. Стратегічний менеджмент : теорія і практика. Київ : Аспект Прес, 2015. 414 с.
21. Каплан Р.С. Організація, орієнтована на стратегію. Як в новому бізнес-середовищі процвітають організації, які застосовують збалансовану систему показників / пер. з англ. К. : Олімп-Бізнес, 2015. 416 с.
22. Каплан Р.С. Збалансована система показників. Від стратегії до дії / пер. з англ. К. : Олімп-Бізнес, 2015. 320 с.
23. Каплан Р.С. Стратегічні карти. Трансформація нематеріальних активів в матеріальні результати / пер. з англ. К. : Олімп-Бізнес, 2015. 512 с.
24. Койн К. Як упорядкувати процес розробки стратегії URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str016.html> (дата звернення: 08.11.2019).

25. Кроніковський Д.О. Тенденції кондитерської промисловості України / Д. О. Кроніковський // Ефективна економіка. – 2017. – №14. – С. 23-29.
26. Мансуров Р.Е. Методи оцінки конкурентоспроможності : монографія. Київ : Знання-Прес, 2015. 252 с.
27. Малевський Е.З. Реалізація стратегії досягнення конкурентних переваг за рахунок інноваційного розвитку у кожній функціональній сфері діяльності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. Т. 1. С. 197–203.
28. Мельниченко Л.Н. Еволюція маркетингового управління: основні етапи та сучасні тенденції. *Маркетинг і менеджмент інновацій* : веб-сайт. URL: <http://www.cfin.ua/press/marketing/2016-5/01.shtml> (дата звернення: 01.11.2019).
35. Менкінс М. Реалізація стратегії. V-Ratio, 2015. URL: http://www.iteam.ua/publications/strategy/section_18/article_3134/
36. Наливайко А. Збалансована система показників: Крок за кроком: максимальне підвищення ефективності та закріплення отриманих результатів. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2015. 328 с.
37. Огляд кондитерського ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rurik.com.ua/documents/research/Confect_2012_review.pdf
38. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
39. Офіційний сайт ТОВ «Петрус-Кондитер» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://dssweets.com.ua/>
40. Підходи до управління : веб-сайт. URL: <http://www.industrialnet.com.ua/p-dkhodi-do-upravl-nnya> (дата звернення: 27.10.2019).
41. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2016. 323 с.

42. Рац О.Н. Ефективність функціонування підприємства як основа формування його конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2019. № 23. С. 273–281.

43. Стасіневич С.А. Ринок кондитерських виробів України: пропозиція і попит / С. А. Стасіневич, С. М. Валявський, Л. Д. Калюжа // Продукты & ингредиенты. Производство, Переработка. Хранение. Реализация: научнопрактический журнал. – 2013. – №1. – С. 14-17.

44. Стеців Л.П. Інструменти формування і реалізації стратегії підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 3(2). С. 78-82.

45. Тенденції ринку кондитерського бізнесу України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bizrating.com.ua/20/articles/1310/index.html>

46. Фінансовий аналіз. *Моделі банкрутства зарубіжних підприємств з формулами розрахунку (4 MDA-моделі)* : веб-сайт. URL: <http://finzz.ua/modeli-bankrotstvazarubezhnyx-predpriyatij-4-mda-modeli.html> (дата звернення: 08.11.2019).

47. Шевченко О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Харків : ХНАДУ, 2016. 188 с.

48. Шестак О.В. Сучасний стан та тенденції розвитку кондитерської галузі / О.В. Шестак // Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Актуальні проблеми 27 розвитку українського суспільства». – 2013. – № 6 (980). – С. 132-137.

49. Roshen залишається лідером кондитерського ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agravery.com/uk/posts/show/roshen-zalisaetsa-liderom-konditerskogo-rinkuukraini>

50. The Top 100 Candy Companies in the World in 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.candyindustry.com/2017-Global-Top-100-Part-4>