

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра зовнішньоекономічної діяльності підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Маркетингові механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках»

(на матеріалах ТОВ «Київський БКК» м. Київ)

Студентки 2 курсу, 3 групи, факультету
міжнародної торгівлі і права,
спеціальності 073 «Менеджмент»
Спеціалізації «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»

Борс Валерії
Олексіївни

(підпис студента)

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
старший науковий співробітник

Стукач Тетяна
Миколаївна,

*(підпис наукового
керівника)*

Керівник проектної групи
доктор економічних наук

*(підпис керівника
проектної групи)*

Студінська
Галина Яківна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Київський БКК»	6
1.2 Дослідження зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Київський БКК».....	16
1.3 Оцінка ефективності механізмів забезпечення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках ТОВ «Київський БКК».....	21
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2 УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ.....	31
2.1 Обґрунтування напрямів удосконалення маркетингових механізмів забезпечення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.....	31
2.2 Розробка комплексу заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках ТОВ «Київський БКК».....	38
2.3 Прогнозна оцінка ефективності та вплив запропонованих заходів на результаті діяльності ТОВ «Київський БКК».....	47
Висновки до розділу 2.....	57
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми. Перехід України до ринкової економіки поставив нові завдання національного розвитку, серед яких створення багатогалузевого, високотехнологічного, конкурентоспроможного, високоефективного виробничого комплексу, який би забезпечив економічну незалежність, національну безпеку країни, високий рівень життя населення, оздоровлення екологічного стану й інтеграцію України в систему світогосподарських зв'язків на взаємовигідних умовах.

В умовах міжнародного ринкового середовища підприємства все більше починають стикатися з труднощами ефективного збуту продукції. Внаслідок посилення конкуренції та її впливу на підприємство, просто створення доступного продукту вже не є кінцевою метою. Це вимагає нових підходів та більшої уваги до стратегічних рішень, пошуку нових шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств. Актуальність запропонованої теми забезпечується тим, що ефективні маркетингові технології, які покладено в основу глобальної маркетингової стратегії, є одним з ключових чинників конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей підприємства на міжнародних ринках.

Проблеми міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках присвячено безліч праць як вітчизняних науковців, так і зарубіжних. Проте велика кількість аспектів даної наукової проблеми залишаються невизначеними. Окремі аспекти підвищення конкурентоспроможності за рахунок експортного маркетингу можна прослідкувати в працях таких зарубіжних вчених як, М. Портера [25], Л. Фахей [19], Г. Скудер [15], Г. Мінцберг [23], І. Ансов [20] та ін.; українських науковців – М. Белевцев [1], С. Клименко [3], О. Зозульов [17], О. Ковтун [5], Р.

Кобринович [4], І. Должанський [2], В. Кузнецов [16], Л. Балабанова [6], В. Павлов [11] та ін.. Але, і досі існує певна невизначеність в термінології, неузгодженість авторських позицій, та методично-інструментальна не розробленість теорії маркетингу щодо підвищення експортної конкурентоспроможності підприємства.

Факт появи перших вітчизняних наукових праць із зазначеної тематики є досить важливим і показовим. Проте саме недостатність аналізу у науковій літературі згаданих проблем, визначає необхідність здійснення подальших кроків з метою їх поглибленого наукового вивчення.

Метою дослідження є розгляд підходів до виявлення, формування, використання й підтримки маркетингових механізмів у контексті забезпечення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Відповідно до мети поставлені наступні **завдання**:

- визначити сутність та складові маркетингових механізмів забезпечення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках;
- окреслити особливості формування маркетингових механізмів;
- розглянути методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках;
- проаналізувати господарську діяльність досліджуваної компанії;
- провести стратегічний аналіз діяльності підприємства;
- оцінити ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- обґрунтуванні напрямків підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- надати рекомендації стосовно розробки та реалізації маркетингових механізмів забезпечення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках;
- навести економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

Предмет дослідження - теоретико-методологічні основи вдосконалення маркетингових механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. Методичною основою досліджень є філософські принципи пізнання, матеріалістичне тлумачення процесів та явищ в економіці, діалектичний, логічний і системний підхід до їх розгляду. У процесі дослідження використано такі загальнонаукові методи, як спостереження за роботою підприємства у його діяльності, порівняння, узагальнення, абстрагування, формалізація, аналіз та ін.

Результати дослідження апробовано у збірнику статей магістрів за спеціальністю 073 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності».

Структурно робота складається з вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, переліку використаних джерел та додатків, які включають в себе важливі для дослідження проблеми документи.

Науково-практична новизна полягає в можливості використання отриманих результатів і практичних рекомендацій випускної кваліфікаційної роботи в практичній діяльності ТОВ «Київський БКК» для підвищення ефективності діяльності підприємства та підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Київський БКК»

ТОВ «Київський БКК» – дочірнє підприємство АТ «Київхліб», провідний національний виробник кондитерських виробів – тортів та тістечок. Комбінат є одним із найдавніших підприємств хлібопекарної промисловості в Україні і функціонує з 1930 року.

Десерти торгової марки БКК продаються в усіх національних торгових мережах України, а саме: «АТБ», «Ашан», «Billa», «Брусничка», «Варус», «Велика Кишеня», «Metro», «Novus», «Пакко», «Вопак», «Сільпо», «Таврія», «Фуршет», «Еко-маркет». Компанія також співпрацює з дистриб'юторами, гуртовими та роздрібними покупцями по всій Україні. Крім того, продукцію БКК експортують у Європу, Північну Америку та в країни Близького Сходу [9]. В асортименті БКК більше 90 позицій тортів і тістечок, зокрема такі широко відомі торгові марки, як торти «Грильжаний глазуrowаний», «Празький з вишнею», «Хрещатий яр», «Київські каштани», тістечка «Заварні з кремом», «Бісквітно-кремові» і «Трюфельні» [9].

ТОВ «Київський БКК» забезпечене обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та здійснення відповідних досліджень. Розробкою технологій та запуском високоякісних кондитерських виробів займаються спеціалісти, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих іноземних центрах.

Аналіз фінансового стану підприємства дозволяє отримати інформацію про загальний стан підприємства, виявити слабкі сторони та негативні тенденції та знайти шляхи їх усунення. Для дослідження конкурентоспроможності

підприємства та загального стану ТОВ «Київський БКК» проведемо фінансово-економічний аналіз на основі даних фінансової звітності (додаток Г).

За результатами аналізу звітності та основних показників підприємства ТОВ «Київський БКК» можна зробити висновки що чистий дохід від реалізації товарів стабільно зростає усі 5 років, що безперечно є гарним показником. Так найбільше він зріс на 39,62%, у 2016 році, а найменше у 2018 – на 13,07%. Валовий прибуток ТОВ «Київський БКК» також зростає протягом усього періоду, проте меншими темпами, що є наслідком швидкого зростання собівартості продукції, яка за даний період зросла від 139111,5 тис. грн. у 2014 році, до 340495,5 тис. грн. у 2018 році або на 234506,3 тис грн, протягом періоду.

Інші операційні доходи зростали протягом періоду 2014-2018 рр., доходи стрімко зросли на 41,21% у 2015 році, подальше зростання було більш помірним і коливалось в 10%, а у 2018 році, показник інших операційних доходів зріс більше ніж у два рази.

Стосовно витрат на збут та адміністративних витрат, то вони також зростали протягом 2014-2018рр. та у 2018 році становили 49551,5 та 16412,2 тис. грн. відповідно. Порівняно з 2014 роком, у 2018 році адміністративні витрати зросли на 22673,2 тис грн, що пов'язано в першу чергу з модернізацією виробництва. Зростання витрат на збут було менш стрімке і порівняно з 2014 роком, у 2018 році вони зросли на 6453,6 тис. грн.. Інші операційні витрати мали схожу тенденцію, у 2015 році показник зріс на 25,8%, а у 2018 році показник зріс більше ніж у два рази. Тобто протягом заданого періоду майже всі види витрат підприємства ТОВ «Київський БКК» стабільно зростали.

Незважаючи на переважно позитивні показники, три з п'яти років діяльність ТОВ «Київський БКК» була збитковою. Так, у 2014 підприємство отримало збиток у розмірі 2177,7 тис. грн., у 2015 році підприємство також отримало збиток, проте вже менший, він становив 367 тис грн, що менше на 83,15%, а вже у 2016 році підприємство отримало прибуток який становив

2073,6 тис. грн., проте вже у 2018 році підприємство знов отримало збиток у розмірі 2569 тис. грн, що в першу чергу пов'язується з зростанням адміністративних витрат та інших операційних витрат, що проілюстровано на рис. 1.1.



Рис 1.1. Динаміка операційних витрат ТОВ «Київський БКК» у 2014 -2018 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором за [Додаток А-В]

Так, адміністративні витрати стабільно зростали протягом усього періоду, показник становив 9958,6 тис. грн у 2014 році та зріс до 16412,2 у 2018 році. Тобто збільшився майже удвічі за останні 5 років. Що стосується витрат на збут, то вони мали таку саму тенденцію і стрімко зростали в період з 2014 по 2018 роки. Так у 2015 році показник зріс на 38,11%, у 2016 – на 21,11%, а у 2017-2018 роках на 7,84 та 14,34 відсотків відповідно. Показник інших операційних витрат так само зростав протягом усього періоду, та становив 29453,1 тис. грн у 2018 році, що більш ніж удвічі перевищило показник 2017 року.

Аналіз показників рентабельності підприємства наведено в табл. 1.1. Загальна рентабельність підприємства протягом періоду 2014-2018 років мала непостійний характер, так у 2014 році загальна рентабельність підприємства

ТОВ «Київський БКК» становила -1,25%, що безперечно є негативним показником, у 2015 році ситуація покращилась і показник становив вже -0,16% порівняно з попереднім роком. У 2016-2017 роках загальна рентабельність зросла і вже становила 0,65 і 0,69% відповідно, проте у 2018 році показник знов знизився і становив -0,63%.

Рентабельність реалізації продукції також мала негативну тенденцію і стабільно знижувалась протягом усього періоду. Так у 2014 році показник становив 20%, а у 2018 вже – 16,63%. Дана тенденція пов'язана в першу чергу зі збільшенням операційних витрат протягом заданого періоду.

Що стосується рентабельності витрат, то показник має схожу тенденцію, так у 2014 році рентабельність витрат становила 25,01%, проте зменшилась на 0,11% і становила вже 24,9%, негативна тенденція зберіглась і до 2018 року, показник в цей рік становив – 19,94%, що на 5,07% нижче порівняно з 2014 роком.

Таблиця 1.1

**Динаміка показників рентабельності діяльності ТОВ «Київський БКК»
у 2014-2018 рр., %**

Показник рентабельності	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, (+/-)				
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Рентабельність реалізації продукції (Рр)	20,00	19,93	18,44	18,32	16,63	-0,07	-1,49	-0,12	-1,69	-3,37
Рентабельність витрат (Рв)	25,01	24,90	22,61	22,42	19,94	-0,11	-2,29	-0,19	-2,48	-5,07
Загальна рентабельність діяльності (ЗР)	-1,25	-0,16	0,65	0,69	-0,63	1,09	0,81	0,04	-1,32	0,62

Джерело: розраховано автором за [Додаток А-В]

Загалом, рентабельність реалізації та витрат, незважаючи на негативну тенденцію залишалися в межах норми, що не можна сказати про загальну рентабельність, яка у деякі періоди мала від'ємний характер. Загалом, негативна

тенденція пов'язана в першу чергу зі значними збільшеннями операційних витрат підприємства.

Проаналізуємо також динаміку активів підприємства ТОВ «Київський БКК» для більш детального дослідження (рис.1.2)

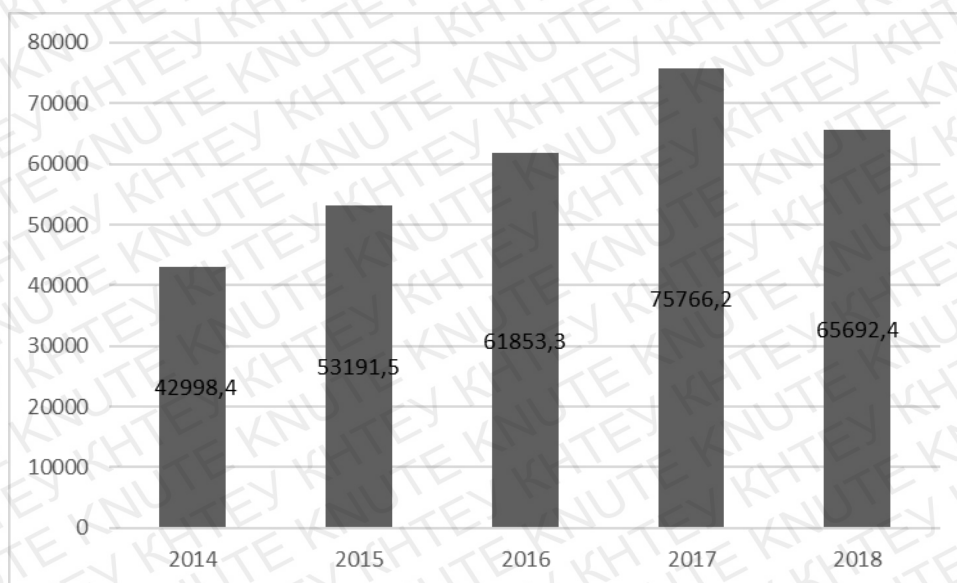


Рис 1.2. Динаміка активів підприємства ТОВ «Київський БКК» у 2014 - 2018 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором за [Додаток А-В]

З наведеної гістограми можна зробити висновок, що протягом періоду ТОВ «Київський БКК» нарощувало об'єми власних активів, лише у 2018 році показник зменшився на 10073,8 тис. грн..

Для більш детального аналізу щодо фінансового стану підприємства, проаналізуємо показники рентабельності підприємства ТОВ «Київський БКК», розрахунки вказано у табл. 1.2.

Рентабельність активів показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку. За даний період показник мав непостійний характер. Так у 2014 році він становив -5,06%, у 2015 ситуація покращилась і він становив вже -0,76%. У 2016 та 2017 роках показник мав позитивний характер та становив 3,6 та 3,63 відсотки відповідно. Проте у 2018 він мав

прямо протилежне значення і становив вже -3,63%. Рентабельність оборотних активів показує, скільки чистого прибутку припадає на одиницю коштів, інвестованих в оборотні активи, тобто у 2014 році підприємство мало збиток чистого прибутку у розмірі 18,16 грн. на кожну гривню оборотних коштів. Ситуація покращилась у 2016 році і підприємство вже мало чистий прибуток у розмірі 7,57 грн. на 1 грн. оборотних коштів, у 2017 сума становила вже – 6,41 грн. А у 2018 підприємство знову отримало збиток у розмірі 6,12 грн. чистого збитку на 1 гривню оборотних коштів.

Таблиця 1.2

**Динаміка показників рентабельності підприємства ТОВ «Київський БКК»
у 2014-2018 рр., %**

Показник рентабельності	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, (+/-)				
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Рентабельність активів (Ра)	-5,06	-0,76	3,60	3,63	-3,63	4,30	4,37	0,02	-7,26	1,43
Рентабельність оборотних активів (Роа)	-18,16	-2,13	7,57	6,41	-6,12	16,03	9,70	-1,16	-12,52	12,04
Рентабельність власного капіталу (Рвк)	-10,14	-1,73	9,45	10,37	-10,75	8,41	11,18	0,92	-21,12	-0,61

Джерело: розраховано автором за [Додатками А-В]

Рентабельність власного капіталу вказує, наскільки ефективно використовується власний капітал. У 2014-2015 рр. показник мав негативне значення і становив -10,14 та -1,73 грн. збитку на кожну 1 гривню залучених коштів. У 2016-2017 роках показник зріс і становив 9,45 та 10,37 гривень прибутку на кожну гривню залучених коштів. Проте, у 2018 показник знов мав негативне значення і підприємство отримало 10,75 гривень збитку на кожну гривню залучених коштів.

Зазначена тенденція в показниках рентабельності також може бути пов'язана зі збільшенням витрат. Адже за звітністю можна зробити висновки,

що від'ємне значення даних показників підприємства пов'язане в першу чергу зі зміною чистого прибутку/збитку підприємства за даний період.

Стабільність фінансового стану підприємства в умовах ринкової економіки обумовлена його діловою активністю, тому для повного аналізу потрібно розрахувати основні показники ділової активності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Динаміка показників ділової активності підприємства

ТОВ «Київський БКК» у 2014-2018 роках

Показник активності	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, (+/-)				
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Період обороту активів (Па)	89,02	75,81	64,94	68,58	62,35	-13,2	-10,87	3,63	-6,23	-26,67
Період обороту оборотних активів (Поа)	24,82	27,17	30,92	38,84	37,03	2,35	3,75	7,92	-1,81	12,21
Період обороту матеріальних оборотних активів (Пмоа)	9,43	8,35	8,22	14,89	13,49	-1,07	-0,13	6,67	-1,4	4,06
Період погашення дебіторської заборгованості (Пдз)	12,26	16,41	18,34	15,03	14,37	4,15	1,93	-3,31	-0,66	2,11
Коефіцієнт оборотності активів (Кнеп)	4,04	4,75	5,54	5,25	5,77	0,7	0,79	-0,29	0,52	1,73
Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Коа)	14,50	13,25	11,64	9,27	9,72	-1,25	-1,61	-2,38	0,45	-4,78
Коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних активів (Кмоа)	38,19	43,09	43,79	24,17	26,69	4,9	0,7	-19,62	2,51	-11,5
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	29,38	21,94	19,63	23,96	25,05	-7,44	-2,31	4,33	1,09	-4,33

Джерело: розраховано автором за [Додатками А-В]

Показник періоду обороту активів відображає швидкість обороту

сукупного капіталу підприємства, тобто показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний цикл виробництва й обіг, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку. Загалом, протягом усього періоду показник знижувався, що може свідчити в першу чергу про зменшення обсягів реалізації. Зростання показника відбулося тільки у 2017 році – показник зріс від 64,94 у 2016 до 68,58 днів у 2017 році, що може свідчити про підвищення ефективності використання коштів у даний рік.

Період оборотності оборотних активів вказує в першу чергу на ефективність використання оборотних активів, бажаним є зниження показника протягом періоду. Проте даний показник для ТОВ «Київський БКК» протягом періоду зростав. Зростання даного показника вказує на те, що компанії необхідно залучити більше коштів для фінансування оборотних активів, що призведе до збільшення фінансових витрат. Зниження даного показника відбулося лише у 2018 році, коли показник знизився на 1,81 день, це вказує на те, що у 2018 році компанії знадобилося менше ресурсів для фінансування своїх оборотних активів.

Період погашення дебіторської заборгованості - індикатор ефективності відносин з клієнтами, який вказує на те, як довго дебітори погашають свої рахунки. Загалом даний показник знижувався протягом періоду, що вказує на ефективні відносини з клієнтами, адже вони вчасно погашають дебіторську заборгованість та відволікають фінансові ресурси компанії на менший термін.

Загалом, у 2018 році відбулось покращення значення показників ділової активності підприємства ТОВ «Київський БКК». Це відбулося внаслідок реалізації залишків готової продукції та інших запасів, зростання обсягів виробництва та інше.

Для більш детального аналізу фінансової стійкості потрібно розрахувати показники ліквідності та показники фінансової стійкості, результати розрахунків наведено в табл. 1.4.

Загальний коефіцієнт покриття характеризує співвідношення оборотних активів та поточних зобов'язань, тобто чи зможе підприємство, в короткостроковому періоді погасити поточні зобов'язання лише за рахунок оборотних активів. За період 2014 -2017 роки, цей показник стабільно зростав що можна назвати позитивною тенденцією. Загалом, нормативним вважається значення більше одиниці, тобто ситуація, коли підприємство здатне повністю погасити поточні зобов'язання лише за рахунок оборотних активів. Така ситуація спостерігалась у 2016 та у 2017 році. У 2018 показник знизився до 0,91, тобто підприємство здатне погасити 90% поточних зобов'язань. Це пов'язане з закупівлею обладнання або розширенням виробництва.

Таблиця 1.4

**Динаміка показників ліквідності підприємства ТОВ «Київський БКК»
у 2014-2018 роках**

Показник	на 31.12.14	на 31.12.15	на 31.12.16	на 31.12.17	на 31.12.18	Абсолютне відхилення, (+/-)				
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Загальний коефіцієнт покриття (Кзп)	0,59	0,74	1,03	1,45	0,91	0,15	0,3	0,42	-0,54	0,32
Проміжний коефіцієнт покриття (Кпп)	0,35	0,53	0,75	0,77	0,68	0,18	0,22	0,01	-0,08	0,33
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0,002	0,008	0,018	0,099	0,074	0,006	0,009	0,081	-0,025	0,072

Джерело: розраховано автором за [Додаток А-В]

Коефіцієнт абсолютної ліквідності - співвідношення найбільш ліквідної частини активів і поточних (короткострокових) зобов'язань. Тобто він показує наскільки підприємство зможе погасити поточні зобов'язання лише за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Протягом періоду підприємство мало

досить низьке значення показника, що вказує на те що майже всі кошти беруть участь у виробничо-збутовому процесі. Хоч показник і зростав протягом 2014-2017 років та у 2017 році становив 0,099, тобто компанія могла погасити 9,9% поточних зобов'язань, у 2018 показник знизився до 0,074. Для збільшення показника компанія може залучити додаткові позикові кошти або реалізувати частину зайвих активів.

Розглянемо показники, які характеризують фінансову стійкість підприємства ТОВ «Київський БКК», результати розрахунків наведено в табл. 1.5.

Коефіцієнт фінансової автономії один з найважливіших коефіцієнтів фінансової стійкості, який вказує на те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Протягом періоду показник стабільно знижувався, лише незначно зріс у 2018 і становив 0,34. Тобто у 2018 році компанія здатна була профінансувати 34% власних активів, це досить невелике значення і може сигналізувати про досить низьку стійкість компанії до змін ринку в середньостроковій перспективі.

Таблиця 1.5

**Динаміка показників фінансової стійкості підприємства
ТОВ «Київський БКК» у 2014-2018 рр.**

Показник	на 31.12.14	на 31.12.15	на 31.12.16	на 31.12.17	на 31.12.18	Абсолютне відхилення, (+/-)				
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Коефіцієнт фінансової автономії (Кавт)	0,5	0,39	0,37	0,33	0,34	-0,11	-0,02	-0,04	0,01	-0,16
Коефіцієнт покриття боргу (Кпб)	1	0,65	0,59	0,5	0,52	-0,35	-0,06	-0,09	0,02	-0,48
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань (Кдзк)	0,05	0,07	0,25	0,43	0,04	0,03	0,18	0,18	-0,39	-0,01

Джерело: розраховано автором за [Додаток А-В]

Коефіцієнт покриття боргу вказує на скільки підприємство зможе погасити свої зобов'язання за рахунок власного капіталу. Протягом періоду

2014-2017 року показник постійно знижувався. У 2014 році показник становив 1, тобто компанія могла погасити 100% зобов'язань за рахунок власного капіталу, таке значення може свідчити про неефективне використання фінансів, тому зниження показника до 0,5 не можна охарактеризувати однозначно. З огляду на фінансову звітність це може бути пов'язано з зниженням вартості додаткового капіталу.

Коефіцієнт довгострокових зобов'язань вказує наскільки підприємство залежне від довгострокових зобов'язань. Протягом заданого періоду показник зростає, що свідчить про зростання залежності підприємства від довгострокових зобов'язань. Зниження відбулося лише у 2018 році до значення 0,04, тобто показник знизився майже в 10 разів. Нормативним вважається значення 0,5-0,6, тому значення показника даного підприємства є нижчим за нормативне.

Отже, ми проаналізували фінансову звітність підприємства та охарактеризували його стан за допомогою аналізу динаміки основних показників.

1.2 Дослідження зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Київський БКК»

Підприємство ТОВ «Київський БКК» є суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності, і здійснює переважно експортну діяльність. Для аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства, в першу чергу, слід проаналізувати товарну та географічну структуру експорту. Продукцію ТОВ «Київський БКК» експортують у Європу, Північну Америку та в країни Близького Сходу. Більш детально географічна структура наведена в табл. 1.6.

Підприємство ТОВ «Київський БКК» експортує майже 30% своєї продукції. Більша частина продукції експортується до країн СНД (Білорусія, Казахстан а інші) та до Середньої Азії.

Таблиця 1.6

**Динаміка експорту підприємства ТОВ «Київський БКК»
у 2014-2018 році в розрізі країн-імпортерів, тис. грн.**

Країна	2014	2015	2016	2017	2018	Темпи зростання, %			
						2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017
СНД	2998 2	3304 3	3500 8	38630	39037	10,21	5,95	10,35	1,05
ЄС	6 661	1474 1	9189	32607	38750	28,28	-38,74	46,29	4,87
Середня Азія	1389 1	1782 0	1091 7	15971	16748	88,65	-25,36	24,84	31,16
Китай	2 370	4471	3337	4166	5464	91,07	-41,14	118,41	-16,68
США	4 781	9135	5377	11744	9785	53,13	19,38	63,90	-1,64
Інші	2 891	4427	5285	8662	8520	38,07	-17,37	61,74	5,84
Всього	6057 6	8363 7	6911 3	11178 0	11830 4	28,28	-38,74	46,29	4,87

Джерело: розраховано автором за [Додаток А-В]

В заданий період 2014-2018 років частина експорту до даних регіонів переважно зростала. Проте у 2015 році майже в усі регіони крім країн СНД величина експорту знизилась, це пов'язане в першу чергу з зовнішньополітичною ситуацією в країні в той період. Загалом обсяги загального експорту у 2016 році знизились на 28,94%. У 2018 році величина загального експорту зросла на 5,84 тис. грн., лише до США у 2018 році експорт знизився. Розглянемо географічну структуру більш детально, відсоткові співвідношення наведено в рис. 1.3.

У 2014 році майже половина експорту ТОВ «Київський БКК» припадала на країни СНД, на другому місці були країни Середньої Азії, на третьому – країни ЄС. У 2015 експорт до країн СНД та Середньої Азії скоротився, за рахунок зовнішньоекономічної ситуації України та становив 39,51% та 21,31 %. Але збільшився експорт до країн ЄС та США – 17,62 та 10,92 відсотків відповідно.

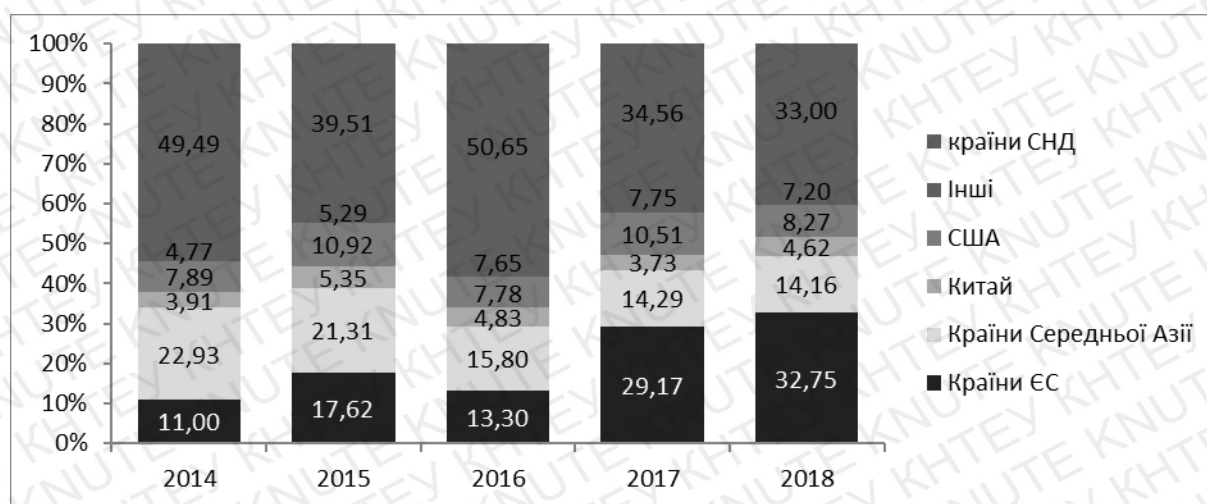


Рис 1.3 Динаміка географічної структури експорту підприємства ТОВ «Київський БКК» у 2014-2018 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

У 2016 році експорт до країн СНД відновився та становив вже 50,65%. Експорт до країн Середньої Азії, США та країн ЄС знизився та становив 15,8, 7,78 та 13,3 відсотки відповідно. У 2017 році експорт до країн СНД знов знизився до рівня 34,56%. Експорт до США та країн ЄС збільшився майже до рівня 2015 року, а експорт до країн ЄС збільшився більше ніж у два рази і становив 29,17%. У 2018 році тенденція зберіглась і експорт до країн ЄС знову збільшився та становив 32,75%, що також повзано з взаємодією України та ЄС. Що стосується ж країн Середньої Азії, країн СНД та США то порівняно з 2017 роком відбулось незначне скорочення експорту. Експорт до країн Середньої Азії у 2018 році становив – 14,16%, до країн СНД- 33% та до США -8,27%.

Розглянемо також товарну структуру експорту підприємства ТОВ «Київський БКК» більш детально (табл. 1.7).

Більшу частину товарної структури експорту займають переважно торти, у 2014 році ТОВ «Київський БКК» експортував їх на суму 34102,9 тис. грн., у 2015 році експорт тортів збільшився на 20,53%, у 2016 р. величина експорту тортів зменшилась на 30,62%, у 2017 експорт тортів збільшився більше ніж в

два рази, а у 2018 році показник майже не змінився.

Таблиця 1.7

**Динаміка товарної структури експорту
ТОВ «Київський БКК» у 2014-2018 рр., тис. грн.**

Групи	2014	2015	2016	2017	2018	Відносне відхилення, %			
						2015 /2014	2016 /2015	2017 /2016	2018 /2017
Торти	34102,9	41104	28518	58992,4	58197,6	20,53	-30,62	106,86	-1,35
Тістечка	20323,5	34908	35463	45871,7	52940,8	71,76	1,59	29,35	15,41
Лаваші	3257,6	4627	3906	5578,9	5902,8	42,04	-15,58	42,83	5,81
Бараночні вироби	2660	2575,6	1058	1061,6	905,8	-3,17	-58,92	0,34	-14,68
Інші кондитерські вироби	232	422,4	168	275,4	357	82,07	-60,23	63,93	29,65
Всього	60576	83637	69113	111780	118304	38,07	-17,37	61,74	5,84

Джерело: розраховано автором за [Додаток А-В]

Також велику частку експорту займають тістечка, лаваші та бараночні вироби. У 2018 році підприємство експортувало їх на суму 52940,8, 5902,8 та 905,8 тис. грн. відповідно.

Розрахуємо також показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, розрахунки наведено в додатку Д. Чистий дохід від експорту зростав протягом періоду, зниження показника відбулося лише у 2016 році, показник знизився на 17,37%. Проте схожа ситуація спостерігалась і з собівартістю продукції, у 2016 році собівартість продукції для експорту знизилась на 22,91%, після чого у 2017 показник собівартості збільшився майже у два рази, і становив 86392,6 тис грн, у 2018 даний показник становив 90209 тис. грн.. Така сама ситуація і з іншими витратами при експорті.

Ефект від експорту характеризує результат діяльності підприємства, у 2014 році ефект від експорт продукції ТОВ «Київський БКК» становив 10711,1 тис. грн., у 2015 році ефект від експорту збільшився майже у два рази і становив

20392 тис. грн., проте у 2016 році показник ефекту експорту знизився на 28%, після чого впродовж 2017-2018 року ефект стабільно зростає, і становив 16657,4 та 16782,7 тис. грн. відповідно. Загалом порівняно з 2014 роком, ефект ід експорту збільшився на 6071,6 тис. грн., тому експортну політику в заданий період можна охарактеризувати як ефективну. Коефіцієнт ефективності експорту також вказує на ефективність експортної політики, адже протягом всього періоду коефіцієнт ефективності експорту був вище 1.

Для порівняння визначимо ефективність продажу на внутрішньому ринку продукції, що експортується (табл. 1.8) та порівняємо з коефіцієнтом ефективності експорту.

Таблиця 1.8

Динаміка показників ефективності реалізації експортованої продукції підприємства на внутрішньому ринку у 2014 – 2018 рр., тис. грн.

Показник	2014	2015	2016	2017	2018
Чистий дохід від реалізації на внутрішньому ринку продукції, що експортується	51037,2	56907,2	56128,6	97313,7	99532,3
Собівартість продукції	46436,3	58928,7	45430,2	86392,6	90209
Інші витрати	611,84	687,6	854,67	941,44	1094,56
Ефект на внутрішньому ринку	3989,14	-2709,02	9843,73	9979,72	8228,79
Коефіцієнт ефективності збуту на внутрішньому ринку	1,08	0,95	1,21	1,11	1,09

Джерело: розраховано автором за [Додаток А-В]

Було оцінено ефективність реалізації продукції ТОВ «Київський БКК» на внутрішніх ринках, та тільки за коефіцієнтом ефективності збуту можна одразу зробити висновок що експорт в період за 2014-2018 рік був більш ефективний ніж збут продукції на внутрішньому ринку, а отже експорт був більш прибутковим для підприємства.

Загалом, можна зробити висновки, що експортна діяльність ТОВ «Київський БКК» була досить ефективною в досліджуваний період.

1.3 Оцінка ефективності механізмів забезпечення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках ТОВ «Київський БКК»

У сучасних ринкових умовах головним у забезпеченні конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів як основної умови досягнення ними високих економічних результатів є підвищення якості управління, якого можна досягти шляхом застосування інструментів конкурентної економіки, тобто аналізу механізмів дії економічних законів, законів організації, дотримання наукових підходів і принципів [15]. Високий динамізм змін, що відбувається у зовнішньому середовищі, особливо в умовах фінансово-економічної кризи, приводить до зростання ролі й необхідності якісного наукового обґрунтування розробки системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від темпів зростання його частки ринку, привабливості галузі, у якій воно працює, його позиції у конкурентній боротьбі, швидкості реакції на дії конкурентів, рівня диверсифікації та диференціації продукції, рівня використання наявного виробничого, фінансового, кадрового, маркетингового, інноваційного та інформаційного потенціалів [13].

Для ефективної реалізації своєї продукції підприємство має бути конкурентоспроможним як на зовнішньому так і на внутрішньому ринку. Для забезпечення своєї конкурентоспроможності підприємство ТОВ «Київський БКК» використовує деякі маркетингові механізми, адже конкурентоспроможність визначається в першу чергу попитом на товар. Механізм системи зовнішнього маркетингу наведено на рис. 1.4.



Рис. 1.4 Механізм системи зовнішнього маркетингу
Джерело: побудовано автором

Відмітимо, що організація та проведення маркетингових програм щодо зовнішніх ринків покладена на відділ зовнішньоекономічних зв'язків та маркетингу, а однією з функцій департаменту зовнішньоекономічної діяльності є складання плану маркетингу ЗЕД, тобто розгорнутої програми з урахуванням виробничої і збутової діяльності підприємства на рік, по кварталах і місяцях.

Принципом збутової політики ТОВ «Київський БКК», на зовнішньому ринку є агресивна політика прямих продажів великим ритейлерам. Основою стимулювання збуту на зарубіжних ринках є політика просування. Серед найбільш дієвих способів просування продукції на ринках інших країн можна перерахувати і зв'язки з громадськістю, і участь у виставках, і адаптовану рекламу в засобах масової інформації. Одним словом, самі що ні на є «класичні» прийоми. До речі, у спеціалізованих виставках недоліку не спостерігається, хоча на сьогодні ТОВ «Київський БКК» і не приймає у них участь, складність виникає при пошуку дійсно професійних закордонних

друкованих видань і сайтів, необхідних для максимальної території охоплення аудиторії країни.

Проведений SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Київський БКК», дозволяє визначити потенційні можливості та загрози позиції підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринку (додаток Е).

Для виявлення інтенсивності конкуренції на ринку скористаємося моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера. Характеристика дії окремих сил на харчову галузь наведена в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Характеристика окремих сил (за М. Портером) для харчової галузі

№	Сила	Характеристика дії	Експертна оцінка за 5-ти бальною шкалою
1	Ризик входу потенційних конкурентів	Досить високий	3
2	Можливості “торгуватися” (знижувати ціни) покупців	Покупці мають обмежені можливості впливати на ціни.	1
3	Загроза товарів, що заміщують основний асортимент	Висока	4
4	Можливості “торгуватися” (підвищувати ціни) постачальників	Досить високі	3
5	Конкуренція серед існуючих фірм-продавців	Досить висока	3
	Сукупна дія сил	Стабільне становище	2,8

Джерело: складено автором за працею [14]

Отже, ризик входу потенційних конкурентів експерти оцінили як середній, таким же за визначенням експертів є можливість постачальників підвищувати ціни та загрози з боку конкурентного середовища. Високим, на думку експертів, є ризик збільшення обсягів реалізації ненатуральних харчових продуктів та поступово витиснення ними більш дорогих натуральних. Найнижчим експерти вважають ризик зменшення цін під впливом покупців, даний показник отримав 1 бал.

Таким чином, використання методу М. Портера показало, що в цілому український ринок харчової галузі є стабільним. Разом з тим, присутні і деякі ризики, серед яких основними є можливість появи на ринку нових конкурентів та можливість підвищення ціни постачальників.

Аналіз впливу конкурентного зовнішнього середовища для кондитерської галузі дає можливість визначити найбільш оптимальну для ТОВ «Київський БКК» стратегічну позицію – «озброєний нейтралітет». Для реалізації даного підходу необхідна побудова системи збору та аналізу інформації про дії конкурентів. У рамках даної системи регулярно повинен здійснюватися збір і аналіз інформації за наступними напрямками:

- новинки в асортименті конкурентів;
- ціни в магазинах конкурентів;
- рекламна діяльність конкурентів;
- акції, спрямовані на стимулювання збуту;
- впізнаваність конкурентів, думку потенційних споживачів.

На сьогоднішній день, ТОВ «Київський БКК» постійно вдосконалює власні методи ведення господарювання та створило власну систему в сфері цінової політики на зовнішніх ринках. Це, насамперед, вдалося зробити через те, що в ПАТ «Київхліб», до складу якого входить ТОВ «Київський БКК», значну увагу приділяє саме маркетинговим механізмам забезпечення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. А маркетологи на самому підприємстві приділяють велике значення саме ціновій політиці на ринку кожної конкретної країни, адже при високій конкурентній боротьбі на зовнішніх ринках, саме правильно сформована цінова політика може забезпечити більш високий рівень конкурентоспроможності на ринку.

Суть цінової політики ТОВ «Київський БКК» полягає в тому, щоб встановити конкурентоспроможні ціни на власну продукцію та змінювати їх адаптуючи під умови ринку, тим самим забезпечити для себе прогнозний рівень прибутку.

Основна умова цінової політики, як і у багатьох подібних підприємств для ТОВ «Київський БКК» полягає в тому, щоб ціна, в першу чергу, покривала витрати. Проте в сучасних умовах витратний метод може слугувати лише умовою при формуванні кінцевої ціни. Тому, як вже зазначалось раніше важливими змінами в ціновій політиці є більш висока орієнтація на ціни конкурентів. Також даному підприємству варто звертати увагу на нецінову конкуренцію на ринку, адже продукція ТОВ «Київський БКК» в першу чергу якісна, , також кожен клієнт може отримати консультацію з приводу складу певного продукту та діє система транспортування товарів та знижок.

Протягом 2018 року ТОВ «Київський БКК» мало певну систему цінових знижок для клієнтів, які нараховувалися на весь обсяг покупки. Для більш детальної оцінки впливу знижок на структуру зовнішньоекономічної ціни наведемо структуру реалізованої продукції за системами знижок – рис.1.5.

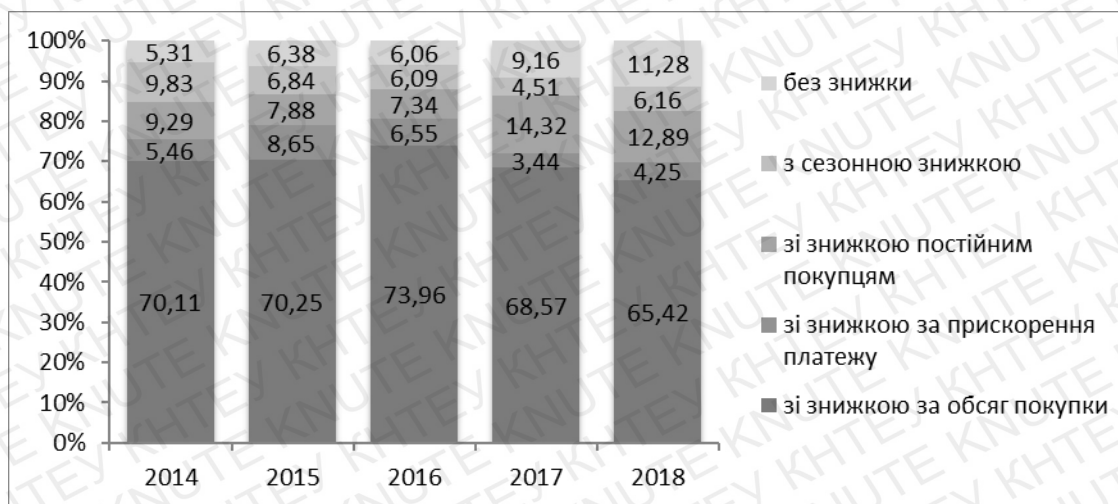


Рис 1.5 Структура експорту ТОВ «Київський БКК» у 2014-2018 рр. за видами знижок

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

За рисунком 1.4 можна зробити висновок, що знижки мають істотний вплив на реалізацію продукції та цінову політику, адже майже 70% реалізованої продукції було продано зі знижкою, середній рівень знижки надається між 6,7% по 8,8%. Також, в середньому без знижки реалізується не більше 10% продукції,

яка купується переважно новими іноземними партнерами з Європи.

Тобто, знижки – невід’ємна складова ціноутворення на зовнішніх ринках підприємством ТОВ «Київський БКК», тому можна зробити висновок, що сутність методу ціноутворення на даному підприємстві полягає в встановленні ціни вищої від конкурентної на суму можливої знижки.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності торгів підприємства ТОВ «Київський БКК» на ринку ЄС. В табл. 1.10 наведено експертні оцінки за кожним з факторів конкурентоспроможності. Оцінювання велось за 10-бальною шкалою.

Таблиця 1.10

Аналіз оцінки рівня конкурентоспроможності основних виробників на ринку ЄС

Показник	Оцінка				Рівень конкурентоспроможності		
	Zaharo	Kaufland	BKK	Lehmann's	Zaharo	Kaufland	Lehmann's
1. Асортимент	10	9	9	8	0,90	1,00	1,13
2. Ціна	8	7	9	8	0,88	0,78	0,88
3. Імідж	10	9	8	9	0,90	1,13	1,00
4. Сервіс	10	10	9	8	1,00	1,11	1,25
5. Пакування	10	9	9	10	0,90	1,00	0,90
6. Обсяг продажу	10	6	9	8	0,60	0,67	0,75
7. Сегмент ринку	10	6	10	10	0,60	0,60	0,60
8. Постачальницько-збутова політика	8	9	8	9	1,13	1,13	1,00
9. Реклама та стимулювання попиту	8	8	9	10	1,00	0,89	0,80

Джерело: складено автором

Таким чином, основними конкурентами фірми є Zaharo, Kaufland та Lehmann's, яким незначно поступається за основними показниками досліджувана компанія. Зауважимо, що ТМ ВКК поступається майже за всіма пунктами Zaharo, окрім сервісу, . реклама та стимулювання попиту та постачальницько-збутової політики. ТМ Kaufland підприємство поступається тільки за ціною, рекламою та сегментом ринку. Lehmann's випереджає ТМ ВКК за сегментом ринку, ціною,

пакуванням та рекламою.

У процесі визначення конкурентоспроможності тих або інших виробів мають бути враховані також організаційні показники, які охоплюють систему знижок з продавної ціни, умови платежу за товар, терміни й умови постачання, гарантії тощо. Проведемо аналіз конкурентоспроможності продукції на ринку ЄС (табл. 1.11).

На ринку кондитерських виробів за індексом конкурентоспроможності продукція підприємства ТОВ «Київський БКК» трохи поступається продукції торгових марок Zaharo та Kaufland, проте все ж має кращі показники ніж продукція торгової марки Lehmann's.

Таблиця 1.11

Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції підприємства ТОВ «Київський БКК»

Показник	Вага критерію	Експертні оцінки				Зважена оцінка конкурентоспроможності товару			
		Zaharo	ТМ ВКК	Kaufland	Lehmanns	Zaharo	ТМ ВКК	Kaufland	Lehmanns
Ціна	0,3	2	3	4	3	0,6	0,9	1,2	0,9
Органолептична оцінка якості	0,2	5	5	4	4	1	1	0,8	0,8
Фізико-хімічні показники якості	0,35	5	4	5	3	1,75	1,4	1,75	1,05
Пакування	0,05	5	3	4	3	0,25	0,15	0,2	0,15
Бренд	0,1	5	4	3	1	0,5	0,4	0,3	0,1
Індекс конкурентоспроможності товару						4,1	3,85	4,25	3

Джерело: складено автором

Таким чином, можна зробити висновок про високий рівень конкурентоздатності продукції підприємства

Основним механізмом для забезпечення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках є маркетингові механізми, тож проаналізуємо ефективність маркетингових програм підприємства ТОВ «Київський БКК» (табл.1.12).

Таблиця 1.12

**Ефективність маркетингових механізмів забезпечення
конкурентоспроможності продукції ТОВ «Київський БКК» на зовнішніх
ринках у 2014-2018 роках**

Показники	Роки				
	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6
Прямі методи оцінки					
Дохід від рекламної діяльності та її вплив на обсяг реалізованої продукції на експорт, тис. грн.	214,2	199,6	187,3	193,9	399,7
Витрати на проведення рекламної кампанії, тис. грн.	359,8	287,7	202,4	208,7	371,0
Ефективність маркетингових технологій на зарубіжних ринках, %	59,5	69,4	92,5	92,9	107,7
Непрямі методи оцінки					
Пізнаваність бренду з боку зарубіжних споживачів, %	29	22	19	22	29
Проінформованість зарубіжних споживачів про діяльність підприємства, %	12	9	8	8	14
Кількість нових поставок на експорт, здійснених після проведення рекламних кампаній, тис.	1203	1051	986	814	1027
Кількість нових поставок на експорт, здійснених в результаті реклами у закордонних ЗМІ та візуальної реклами, тис.	714	712	603	599	657

Джерело: складено автором

Як видно з наведеної таблиці дохід від рекламної діяльності на зарубіжних ринках зростає останні три роки, так у 2018 році дохід від рекламної діяльності та її вплив на обсяг експорту становив 399,7 тис. грн., що є наслідком більш агресивної політики при проведенні експорту. Так само зросли і витрати на проведення маркетингової політики, зокрема рекламної кампанії, у 2016 році витрати становили 202,4 тис. грн, а у 2018 вже – 371 тис. грн., тобто збільшились на 168,6 тис. грн.

Ефективність маркетингових технологій стабільно зростала протягом всього періоду, так у 2019 році ефективність маркетингових програм становила вже 10,7%. Що стосується непрямих методів оцінки, то пізнаваність бренду на зарубіжних ринках протягом 2014-2016 року стабільно знижувалась, і становила у 2016 19%, проте в останні три роки ситуація змінилась і пізнаваність бренду у 2018 році становила вже 29%. Кількість нових поставок на експорт після

реklamних компаній також знижувалась протягом 2014-2017 року, і знизилась з 1203 тис. до 814 тис, проте у 2018 році кількість нових замовлень зросла і становила вже 1027 тис. Таку саму ситуацію має і показник кількості нових поставок після реклами в закордонних ЗМІ, так показник у 2018 році становив 657 тис. грн.

Отже, маркетингові механізми підвищення конкурентоспроможності за заданий період також були досить успішними, незважаючи на досить високий рівень конкуренції як на вітчизняному так і на зарубіжних ринках.

Висновки до розділу 1

В останні роки на підприємстві ТОВ «Київський БКК» спостерігається погіршення фінансової ситуації. Незважаючи на переважно позитивні показники, три з п'яти років діяльність ТОВ «Київський БКК» була збитковою, що в першу чергу пов'язується з зростанням адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат, які стабільно зростали протягом періоду, а у 2018 році зросли більш ніж у два рази.

По перше, за результатами аналізу звітності та основних показників підприємства ТОВ «Київський БКК» можна зробити висновки що чистий дохід від реалізації товарів стабільно зростав усі 5 років, що безперечно є гарним показником. Валовий прибуток ТОВ «Київський БКК» також зростав протягом усього періоду, проте меншими темпами, що є наслідком швидкого зростання собівартості продукції, яка за даний період зросла від 139111,5 тис. грн. у 2014 році, до 340495,5 тис. грн. у 2018 році.

По друге, розраховані показники ліквідності та фінансової стійкості показали, що загальний коефіцієнт покриття за період 2014 -2017 роки, стабільно зростав, забезпечуючи підприємство власними коштами для погашення поточних зобов'язань в короткостроковому періоду лише за рахунок оборотних активів. Протягом періоду підприємство мало досить низьке

значення коефіцієнта абсолютної ліквідності, що вказує на те, що майже всі кошти беруть участь у виробничо-збутовому процесі. Стосовно активів, то підприємство ТОВ «Київський БКК» активно нарощувало активи протягом періоду 2014-2018 рр., лише у 2018 році сума активів зменшилась на 10073,8 тис. грн..

Для більш детального аналізу фінансового стану було розраховано показники ліквідності та показники фінансової стійкості. Загальний коефіцієнт покриття за період 2014 -2017 роки, к стабільно зростав що можна назвати позитивною тенденцією. Протягом періоду підприємство мало досить низьке значення коефіцієнта абсолютної ліквідності, що вказує на те що майже всі кошти беруть участь у виробничо-збутовому процесі. Для збільшення показника компанія може залучити додаткові позикові кошти або реалізувати частину зайвих активів.

Незважаючи на погіршення фінансової ситуації, у 2018 році спостерігалось покращення майже всіх показників як ділової активності так і фінансової стійкості. Також за даний період на підприємстві відбулось оновлення обладнання, з чим пов'язано скорочення чисельності працівників та зменшення власних фінансових ресурсів. Незважаючи на фінансову ситуацію, експортна діяльність підприємства в період 2014-2018 рік була досить успішною та більш ефективною ніж реалізація товарів на внутрішньому ринку.

Високий рівень конкуренції на вітчизняному та зарубіжних ринках, не заважає ТОВ «Київський БКК» активно розвиватися зокрема завдяки своїм маркетинговим механізмам забезпечення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках, адже майже третина реалізованої продукції підприємства виготовляється для експорту. Підприємство використовує досить успішну цінову політику та систему знижок, яка надається на понад 70% нових поставок на експорт. Вважаємо, що у середньостроковому періоді може спостерігатися збільшення конкуренції на вітчизняному ринку, що слугуватиме для збільшення обсягів експорту та пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності .

РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

2.1 Обґрунтування напрямів удосконалення маркетингових механізмів забезпечення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках

Обґрунтування напрямів удосконалення маркетингових механізмів – це процес сканування світового ринку, визначення глобальної і локальних цілей зовнішньої економічної діяльності, вибір кращих сегментів (ніш). Така діяльність дозволить досягти обраних цілей: приведення експортного потенціалу підприємства у відповідність цим цілями, вибір кращих партнерів в експортних операціях з метою запобігання неефективних міжнародних ринкових трансакцій.

Основною спрямованістю стратегій ТОВ «Київський БКК» повинно стати зведення до мінімуму гостроти конкуренції на зовнішніх ринках, з підприємствами що спеціалізуються на виробництві аналогічної продукції і використання щонайкраще своєї гнучкості.

Використовуємо «SPACE»-аналіз середовища функціонування ТОВ «Київський БКК» для генерування стратегій організації, виходячи з виявлених сильних і слабких сторін, загроз і можливостей. Ми можемо визначити за допомогою «SPACE»-матриці стратегію, яку використовує організація, навіть не підозрюючи про це.

При побудові «SPACE»-матриці звичайно використовують наступні групи показників:

- фінансова сила (FS);
- конкурентна перевага (CA);

- стабільність середовища (ES);
- виробнича сила (IS).

Кожна група показників оцінюється експертами за 10-ти бальною шкалою, де – 1 – незадовільно, 10 – ідеально. Будуємо «SPACE»-матрицю на основі раніше визначених факторів (додаток Ж).

На основі поданих експертних оцінок, що характеризують подальшу стратегію страхової компанії, був побудований вектор, що характеризує пропоновану стратегію (рис. 2.1).

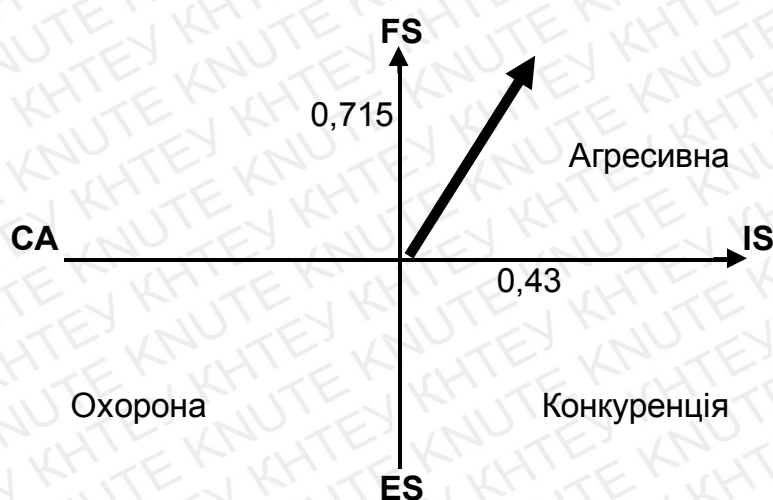


Рис. 2.1 Графічна модель оцінки існуючої стратегії на підприємстві ТОВ «Київський БКК»

Джерело: побудовано автором

Отже, на даному етапі розвитку підприємство ТОВ «Київський БКК» обрало агресивну стратегію, спрямовану на те, щоб утримати конкурентні позиції на вже існуючих ринках. Агресивна позиція типова для активної та стабільної галузі, в якій підприємство має певні переваги. Критичною є поява нових конкурентів. Позиція дозволяє активно реагувати на зміну ринкової ситуації, збільшувати свою частку на ринку, підвищувати конкурентоспроможність продуктів.

У матриці БКГ індикатором привабливості є два чинники, темпи

зростання ринку та індикатор конкурентоспроможності — відносна частка ринку (щодо основного конкурента). На вертикальній лінії матриці зобразимо середні показники темпу зростання ТМ. На горизонтальній лінії матриці зобразимо відносні показники частки ринку (який може бути рівний одиниці, якщо частка ринку компанії і її конкурента однакові), бути більше (якщо частка ринку компанії буде значно більше чим у конкурента), бути менше (якщо компанія займає меншу частину ринку).

Як бачимо, найбільша група сегмент бараночних виробів, підприємства ТОВ «Київський БКК» відноситься до „собак”. „Важкі діти” — це сегмент тістечок. Також виділяється сегмент тортів, який відноситься до “дійних корів”.

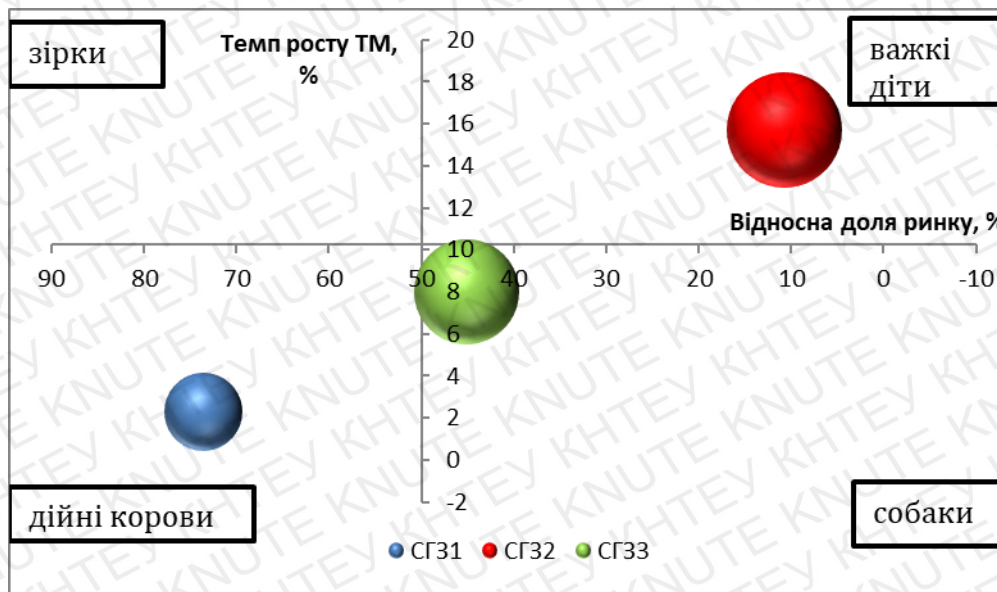


Рис. 2.2 Матриця БКГ для підприємства ТОВ «Київський БКК»

Джерело: побудовано автором

Таким чином, дані матриці дають змогу охарактеризувати кожну з груп та визначити для них стратегії.

Важкі діти. Позиції підприємства нестійкі, але перспективи розвитку ринку достатньо привабливі. Такі напрямки діяльності потребують більш детальної оцінки. Тут у підприємства є декілька стратегічних можливостей: інвестувати у такі напрямки діяльності, щоб закріпити позиції підприємства на

перспективних ринках та перетворити „важку дитину” на „зірку” або ліквідувати даний напрямок діяльності, якщо у підприємства немає можливості здійснити інвестиції.

Дійні корови. Бізнес у цьому секторі з відносно великою контрольованою частиною ринку і при лідируючих позиціях у галузі забезпечує досить притягальний прибуток, але в цілому немає необхідності реінвестувати капітал для підтримки позиції стратегічної зони господарювання на ринку, і потоки інвестицій доцільно направити в інші сектори. Звичайно, "дійні корови" – це "зірки" у минулому, що у даний час забезпечують організації достатній прибуток для того, щоб утримувати на ринку свої конкурентні позиції. Потік готівки в цих позиціях добре збалансований, оскільки для інвестицій у таку бізнес-область потрібний самий необхідний мінімум. Така бізнес-область може принести дуже великі доходи організації.

Собаки. Це найменш привабливий сектор унаслідок непередових позицій на ринку і малих прибутків у порівнянні з лідерами, що користуються перевагами масштабу виробництва. Таким чином, ці стратегічні зони господарювання, як правило, кандидати до ліквідації. Будь-який крок організації в напрямку одержати велику частку ринку однозначно негайно контратакується домінуючими в цій галузі конкурентами. Тільки майстерність менеджера може допомогти організації утримувати такі позиції бізнесу.

Побудуємо матрицю GE/McKinsey (рис. 2.3).

З матриці видно, що сегмент виробництва тістечок знаходиться на стадії зростання; потребує пошуку шляхів лідирування; максимізації інвестицій, стратегія - агресивне зростання, тобто інвестування та оптимізація бізнесу, сегмент бараночних виробів потребує підтримки «граничної» позиції, стабілізації; інвестування в підтримку рівня, сегмент тортів потребує стабілізації; визначення зростаючих сегментів; вибіркового інвестування; скорочення в окремих напрямках.



Рис. 2.3 Матриця GE/McKinsey для підприємства ТОВ «Київський БКК»

Джерело: побудовано автором

В основі підходу до портфельного аналізу фірми лежить концепція життєвого циклу галузі чи бізнес-одиниці, відповідно до якої кожна бізнес-одиниця проходить у своєму розвитку чотири стадії: народження, розвиток, зрілість, спад. Іншим параметром є конкурентна позиція бізнесу: провідна (домінуюча), сильна, сприятлива (помітна), міцна чи слабка.

В принципі може бути шоста конкурентна позиція — нежиттєздатна, котра, однак, найчастіше не розглядається. Конкурентні позиції виділених СГЗ характеризуються в такий спосіб (табл. 2.1). Поєднання чотирьох стадій життєвого циклу галузі і п'яти конкурентних позицій дає в підсумку матрицю ADL розмірності 4x5, що доповнюється ретельно продуманим набором стратегічних рішень. Для використання матриці необхідно визначити змінні, котрі характеризують стадію життєвого циклу (вісь Y), і змінні, які визначають сильні сторони бізнесу і його відносний стан на ринку (вісь X).

Таблиця 2.1

Характеристики конкурентних позицій бізнес-одиниць

Позиції бізнесу	Характеристика позиції
СГЗ ₁ сприятлива	– Один з лідерів у слабко концентрованих галузях, де всі учасники знаходяться приблизно на одному рівні і ніхто не займає домінуючих позицій. Цей бізнес характеризується відносною безпекою, якщо в нього є своя ринкова ніша. Може значно поліпшити свій стан
СГЗ ₂ – міцна	Спеціалізація у вузькій чи відносно захищеній ринковій ніші (велика частка ринку). Може довго зберігати такий стан, але практично немає шансів його поліпшити
СГЗ ₃ слабка	– Слабкі сторони заважають бізнес-одиниці стати центром генерації прибутку. Слабкість може бути пов'язана із самим бізнесом (занадто малий його розмір, відсутність важливих ресурсів для розвитку) чи з помилками в управлінні. Такий бізнес не може вижити самостійно

Джерело: побудовано автором

Табл. 2.2 показує значення змінних, характерних для кожної стадії життєвого циклу галузі.

Стосовно сильних сторін бізнесу, то вони визначаються такими показниками, як загальна конкурентоздатність бізнесу, відношення менеджменту до ризику, наявність патентів, гарантійного обслуговування, вертикальної інтеграції, загальна ефективність виробництва.

Таблиця 2.2

Характеристики стадій життєвого циклу галузі

Фактор	Стадія життєвого циклу	
	СГЗ ₃ , СГЗ ₂ Зростання	СГЗ ₁ Зрілість
1	2	3
Темп росту	Вище темпів росту ВВП	Нижче темпів росту ВВП
Продуктова лінія	Різноманітна	Оновлена
Число конкурентів	Значне і зростаюче	Незначне (постійні конкуренти)
Поділ ринку	Фрагментарний, декілька лідерів	Концентрація

Продовження табл. 2.2

1	2	3
Стабільність частки ринку	Позиції лідерів змінюються	Постійні лідери
Постійність споживачів	Деяка агресивність споживачів	Наявність відповідних смаків споживачів
Стартові бар'єри	Достатньо низькі	Високі
Технологія	Розширення продуктової лінії	Оновлення продуктової лінії

Джерело: побудовано автором

Отже, побудуємо матрицю ADL та сформуємо стратегії для СГЗ відповідно до матриці ADL (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Матриця Arthur D. Little для ТОВ “Київський БКК”

Фаза життєвого циклу	Конкурентна позиція				
	слабка	міцна	сприятлива	сильна	ведуча
спад					
зрілість			СГЗ ₁		
зростання	СГЗ ₃	СГЗ ₂			
народження					

Джерело: побудовано автором

Для сегменту тортів– Ріст частки ринку із збільшенням виробництва зворотна інтеграція, вихід на нові ринки, створення нових продуктів для старого ринку. Пошук і захист ринкової ніші.

Для сегменту бараночних виробів– зосередження на прямій інтеграції, глибшому проникненні на ринок. Довести життєздатність – раціоналізації системи збуту, нарощування виробничих потужностей, раціоналізації виробництва та асортименту продукції. утримання конкурентного стану за рахунок зворотної інтеграції, розвитку виробничих потужностей за кордоном, диференціація продукції, впровадження нових технологій та стратегії зниження собівартості, реінвестування в міру необхідності.

Для виробництва тістечок – слід обрати стратегію лідерства в цінах за рахунок зворотної інтеграції, розвитку виробничих потужностей за кордоном, впровадження нових ефективних технологій та стратегії зниження собівартості, поступова диференціація продукції.

Для сегменту тістечок – зосередження на прямій інтеграції, глибшому проникненні на ринок. Довести життєздатність – раціоналізації системи збуту, нарощування виробничих потужностей, раціоналізації виробництва та асортименту продукції. утримання конкурентного стану за рахунок зворотної інтеграції, розвитку виробничих потужностей за кордоном, диференціація продукції, впровадження нових технологій та стратегії зниження собівартості, реінвестування в міру необхідності.

Отже, ТОВ «Київський БКК» має конкурентний продукт на стабільному і динамічному ринку. Підприємству слід і далі розробляти стратегії пов'язані з максимізації інвестицій та пошуків шляхів лідирування на ринку тістечок, пошуку сегментів росту та підтримки позицій для сегмент тістечок, визначення зростаючих сегментів та вибіркове інвестування у виробництво бараночних виробів, підтримка сильних сторін через контрольоване інвестування, визначення слабкостей та запобігання їм.

Визначені основні стратегії розвитку, а саме пропонується подальше інвестування в сегмент тортів та тістечок, в той час як слід скоротити обсяги виробництва бараночних виробів.

2.2 Розробка комплексу заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках ТОВ «Київський БКК»

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 (українські кондитери експортують свою продукцію у більш ніж 50 країн світу).

За останніми наявними даними, обсяг світового кондитерського ринку за 2014-2018 рр. зріс на 3,2% та склав близько 157,64 млрд. дол. США. Обсяг споживання кондитерських виробів у 2014-2018 рр. демонстрував середньорічні темпи зростання на рівні 2,1% та досяг 15,15 млн. т. за підсумками 2018 року. Ураховуючи специфіку кондитерських виробів, які не є товарами першої необхідності, попит на них залежить від рівня доходу споживачів. У зв'язку з цим, найвищим показником споживання солодощів на душу населення характеризуються країни Європи та США.

Висока конкуренція на світовому ринку спонукає виробників кондитерської продукції шукати нові підходи для отримання популярності серед споживачів. Даний процес відбувається у таких напрямках, як виробництво продукції з дотриманням усіх вимог громадських, екологічних, торговельних та інших організацій, виробництво продукції категорії «преміум», пристосування до нових норм законодавства та ін.

Наразі відбувається зростання світового кондитерського ринку. Головними драйверами розвитку солодкої промисловості виступають зростання загальної кількості населення на планеті та підвищення рівня доходів споживачів, що, в свою чергу веде до зростання обсягу витрат на споживання. Найбільша ринкова частка належить європейським країнам, при цьому найбільш перспективним ринком є Азійсько-Тихоокеанський регіон, що у 2013-2018 рр. характеризувався зростанням кількості населення та ВВП в країнах, що розвиваються. За прогнозами консалтингової фірми інісіпії, до 2022 року світовий кондитерський ринок досягне обсягу 176 млрд. дол. США з середньорічними темпами зростання 3%, причому найбільше зростання буде демонструвати сегмент тістечок.

Українська кондитерська галузь є залежною від експорту, тому

запровадження торгівельних обмежень з боку країн Митного союзу негативно впливає на її динаміку та зумовнює пошук нових ринків. Українські виробники також наражаються на високі політичні ризики, підтвердженням чому слугує заборона в серпні 2013 року на ввезення продукції компанії «Roshen» на територію Російської Федерації. При цьому в разі підписання Україною угоди про асоціацію з ЄС, відповідно до якої митні тарифи країн Євросоюзу на українську продукцію суттєво знижуються, для вітчизняних кондитерів відкриється найбільш місткий регіональний ринок, що стимулюватиме вітчизняну галузь до нарощування обсягу виробництва.

З іншого боку, кондитерський ринок Євросоюзу є досить насиченим, що потребує від українських виробників розширення власного асортименту, а також приведення якості продукції до європейських стандартів, причому для конкурування з європейською продукцією не тільки на зовнішньому ринку, а й на внутрішньому. При цьому вітчизняні кондитери поступово відкривають виробничі майданчики на території інших країн, таким чином кондитерська галузь має всі шанси стати першою транснаціоналізованою в Україні.

Втім, підприємство ТОВ «Київський БКК» рік у рік нарощує якісні показники продукції, яку вона випускає, і нині вже цілком готова до конкуренції на європейських ринках. Зростанню якості виробів сприяло те, що ця галузь в Україні працює і розвивається в умовах жорсткої внутрішньої й зовнішньої конкуренції, що стимулює до постійного вдосконалення управлінських процесів і забезпечення високих світових стандартів якості виробленої продукції.

Зважаючи на все це пропонуємо підприємству ТОВ «Київський БКК» посилити вихід на ринки ЄС та Середньої Азії, визначивши експортний потенціал кожного окремого регіону на основі побудови моделі «конкурентноздатність експортера – привабливість ринку». Основні положення моделі полягають у наступному:

По-перше, якщо на світовому ринку існує потенційний попит на певний

продукт, то перед експортером постає питання: за якою ціною і витратами на маркетинг він в змозі максимізувати його збут. Для цього експортер повинен визначити:

- 1) виробничо-технологічний потенціал щодо випуску продукту, оптимізації виробничо-збутових витрат та експортної ціни;
- 2) маркетинговий потенціал.

По-друге, ранжувати регіональні ринки за їх привабливістю для експортної діяльності. Для цього у роботі сформовано систему показників та методика, за допомогою якої можливо зіставити виробничо-технологічний та маркетинговий потенціал експортера з умовами та вимогами кожного регіонального ринку і ранжувати їх по критерію привабливості, який розраховується на основі дев'яти показників, що відображають ємність, стабільність, перспективність ринку, рівень конкуренції на ринках та можливості експортера щодо ведення конкурентної боротьби на них. У відповідності з оцінкою привабливості ринків (у порядку зменшення) визначаються можливі обсяги реалізації продукту на кожному з них. Як доведено, при такому алгоритмі збут продукції досягне максимального рівня.

Здійснимо оцінювання сприятливості середовища міжнародного бізнесу експорту ТОВ «Київський БКК» з використанням індексного методу. Підґрунтям для вибору підприємства країни експорту є результати аналізу її позицій у поширених рейтингових системах: - індекс глобальної конкурентоспроможності (The global competitiveness index) [25]; - індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom) [21]; - індекс процвітання (Legatum Prosperity Index) [26]; - індекс легкості ведення бізнесу (Doing Business) [18].

На сьогодні серед країн на ринки яких планує вийти ТОВ «Київський БКК» розглядає Болгарію, Албанію, Туреччину, Хорватію та Індію. Дослідимо кожну з цих країн за чотирма обраними рейтингами для їх оцінки з точки зору сприятливості внутрішнього бізнес-середовища для виходу ТОВ «Київський

БКК» на ринок заданої країни. Аналіз наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Рейтингові оцінки країн для виходу на зовнішні ринки підприємства
за міжнародними індексами**

Країна	Індекс глобальної конкуренто-спроможності		Індекс економічної свободи		Індекс легкості ведення бізнесу		Індекс процвітання	
	Оцінка	Місце у рейтингу	Оцінка	Місце у рейтингу	Оцінка	Місце у рейтингу	Оцінка	Місце у рейтингу
Болгарія	63,6	51	69	37	71,24	59	64	47
Індія	62,0	58	55,2	129	67,23	77	57,32	94
Албанія	58,1	76	69,51	63	69,51	63	61,05	64
Хорватія	60,1	68	61,4	86	71,4	58	66,23	41
Туреччина	61,6	61	64,6	68	74,33	43	57,49	93
Максимум	100	1	100	1	86,59	1	100	1
Мінімум	0	140	0	180	20,04	190	0	149

Джерело: складено автором за рейтингами [18; 21; 25; 26]

Кожен з індексів дає різні оцінки різних аспектів діяльності у бізнес-середовищі зазначених країн, тому для оцінки сприятливості доцільно розрахувати агрегований індекс кожної країни (табл. 2.5) та визначити країну з найбільш сприятливим бізнес середовищем для виходу ТОВ «Київський БКК» на заданий ринок.

Отже, за агрегованим індексом найбільш сприятливе бізнес-середовище має Болгарія з узагальненою оцінкою 4,79 балів з 7 можливих. Трохи поступаються за агрегованим показником Хорватія (4,64 бали) та Туреччина (4,64 бали). Індія та Албанія отримали найнижчі показники з обраної п'ятірки, проте доволі високі, щоб розглядати їх бізнес-середовище, як сприятливе для входження ТОВ «Київський БКК» з пропозицією кондитерської продукції.

Виходячи з проведеного аналізу, найбільший експортний потенціал має Болгарія. Таким чином, підприємству слід розглянути шляхи експортування в такі країни, як Болгарія, Хорватія, та Туреччина. Для цього потрібно визначити

маркетингову стратегію просування товару на нові ринки та закріплення позицій на існуючих ринках.

Таблиця 2.5

Оцінка сприятливості бізнес-середовища обраних країн для виходу

ТОВ «Київський БКК» на їх ринки

Назва індексу	Діапазон оцінки індикатора за розрахунками міжнародних організацій (min-max)	Болгарія	Індія	Албанія	Хорватія	Туреччина
Індекс глобальної конкурентоспроможності	1...7	4,45	4,34	4,07	4,21	4,31
Індекс економічної свободи	0...100	4,83	3,86	4,87	4,30	4,52
Індекс процвітання	0...100	4,48	4,01	4,27	4,64	4,02
Індекс легкості ведення бізнесу	190..1 (місце в рейтингу)	5,39	4,96	5,20	5,40	5,71
Агрегований індекс		4,79	4,30	4,60	4,64	4,64

Джерело: розраховано автором

Базовою маркетинговою стратегією підприємство ТОВ «Київський БКК» виходячи з об'єктивних умов виробництва та кон'юнктури світових ринків повинно стати, перш за все, лідерство за витратами, тобто необхідно конкурувати у ціновій сфері, але не нехтуючи можливостями диференціації та зосередження на вузьких сегментах світового ринку.

Існуюча в компанії система управління конкурентоспроможністю побудована у відповідь на вплив певних факторів на господарську діяльність підприємства у 2013 р., як можливий варіант виходу компанії з кризи. До цього ж періоду управління конкурентоспроможністю на підприємстві не відбувалося, що зумовлено невеликою чисельністю персоналу та відсутністю стратегічного бачення у керівника компанії. Відмітимо, що сформована структура управління конкурентоспроможністю на підприємстві ТОВ «Київський БКК» зумовлена впливом факторів макро- та мікросередовища, базовими й функціональними

стратегіями підприємства та його поточними цілями й завданнями.

Сучасна парадигма управління конкурентоспроможністю компанії полягає у системному поєднанні комплексу знань щодо управління конкурентоспроможністю з принципами, механізмами й методичним інструментарієм, спрямованих на посилення конкурентних переваг й завоювання в конкурентній боротьбі щонайбільшої частки ринку.

Втім проведений у попередньому розділі аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК» на зовнішніх ринках засвідчив її недостатню ефективність. Тому для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК» доцільно сформувати систему управління конкурентоспроможністю з врахуванням базових принципів управління конкурентоспроможністю. Оскільки базисні принципи акумулюють, з одного боку, вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на конкурентоспроможність компанії, а з іншого — цілі, завдання й стратегію розвитку ТОВ «Київський БКК», спрямовану на створення конкурентних переваг і завоювання, враховуючи ресурсні можливості, щонайбільшу частку ринку, їх виокремлення доцільно розглядати відразу на чотирьох рівнях управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 2.4).

Перша група принципів управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Київський БКК» відповідає рівню макросередовища. Тобто ці правила формулюються й змінюються під впливом певних змін економічного стану країни в цілому й галузі зокрема; перебудов в політико-правовій сфері; зміни демографічної ситуації й законодавчо-правовому полі.

Друга група принципів управління конкурентоспроможністю ТОВ «Київський БКК» співвідноситься з рівнем мікроекономічного бізнес-середовища. Ця група принципів передбачає вивчення і аналіз інтенсивності конкуренції на внутрішніх ринках в цілому й на ринку, на якому функціонує компанія, зокрема; знання існуючого рівня розвитку інформаційної інфраструктури, особливостей наявних підструктур та складових елементів;

володіти повною й достовірною інформацією про внутрішню пропозицію попиту за кількістю та якістю; спрямування своєї діяльності на соціальне партнерство; вивчення й врахування науково-технічних здобутків.



Рис. 2.4 Рівні управління конкурентоспроможністю на підприємстві

ТОВ «Київський БКК»

Джерело: складено автором

Третя і четверта групи принципів управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Київський БКК» стосуються його внутрішнього середовища, в якому виділено два рівні: стратегічний і тактичний.

Стратегічний рівень внутрішнього середовища передбачає дію принципів, які знаходяться у відповідності з певними принципами стратегічного управління підприємством, оскільки згідно з авторським тлумаченням управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як функція стратегічного управління. До таких принципів віднесено: розробку портфеля конкурентних стратегій; розробку системи управління знаннями; забезпечення організаційного розвитку підприємства; забезпечення соціальної відповідальності підприємства.

На тактичному рівні внутрішнього середовища принципи управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Київський БКК» стосуються виконавчих дій, спрямованих на ефективне використання ресурсного потенціалу і можливостей компанії.

Останні роки ТОВ «Київський БКК» зосереджувало зусилля на реалізації хлібобулочної продукції на внутрішньому ринку та на ринках країн СНД та Близького Сходу. При обранні конкурентної стратегії підприємства слід обрати стратегію диверсифікації яка спрямована на розширення ринків збуту.

Реалізація конкурентної стратегії передбачає:

- укладення договорів з дилерами;
- цінова дискримінація товарів-конкурентів на новому ринку;
- використання комплексного підходу до експортування продукції з врахуванням національних особливостей.

Підприємство ТОВ «Київський БКК» має такі переваги та можливі резерви для підвищення свого статусу:

- Підприємство має зручне географічне розташування. Зважаючи на розташування у столиці України, ТОВ «Київський БКК» має всі переваги для швидкого транспортування власної продукції у будь-яке місто світу.
- Ринкова частка підприємства. Володіючи значною часткою на вітчизняному ринку компанія має можливість збільшення обсягів реалізації без

залучення значних інвестицій через впровадження запропонованих рекомендацій.

- Зацікавленість компаній-посередників у продукції ТОВ «Київський БКК», що постачається підприємством на зовнішній ринок, зростає, тому вони надають додаткові знижки, а також сприяють проведенню маркетингової політики на зовнішньому ринку

- Зростають обсяги продажів та валовий прибуток підприємства.

Отже, розширення територій присутності для експортованої продукції планується здійснювати за рахунок виходу на ринок Болгарії. Для підвищення конкурентоспроможності подальшу стратегію слід розвивати з огляду на диверсифікацію ринків збуту, а отже підприємству необхідно створити нову систему дистрибуції. Впровадження намічених заходів дасть можливість максимально сфокусувати весь потенціал підприємства на збільшенні реалізації продукції, а отже й підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Київський БКК».

2.3 Прогнозна оцінка ефективності та вплив запропонованих заходів на результаті діяльності ТОВ «Київський БКК»

Проект виходу підприємства ТОВ «Київський БКК» на ринок ЄС, через створення представництва в Болгарії, характеризуватиметься параметрами наведеними в табл. 2.6.

Визначимо, які ж саме інвестиційні проекти планується здійснити в новоствореному підприємстві та оцінимо ефективність їх реалізації.

Так як система управління конкурентоспроможністю запропонована у п. 2.2 передбачає зміну підходів до управління та функціональних обов'язків, виключаючи реорганізацію експортного відділу підприємства, її вдосконалення не передбачає додаткових витрат.

Таблиця 2.6

Параметри виходу підприємства ТОВ «Київський БКК» на ринок Болгарії

	Параметр	Опис параметру
1	Організаційно-правова форма	Представництво
2	Продуктовий портфель	Власна продукція
3	Логістика	Створення Логістичного центру із Митним складом
4	Канали збуту	Усі доступні
5	Штат представництва у перший рік	5 осіб
6	Бюджет маркетингу на перший рік	676,6 тис.грн.
7	Власне виробництво	Експорт з Київської фабрики

Джерело: складено автором

Основним елементом комплексу збуту ТОВ «Київський БКК» є рекламна діяльність. Незалежно від мети рекламного обігу йому повинні передувати два моменти:

- споживач повинен потрапити під вплив реклами й звернути на неї увагу (завоювання уваги споживача завжди є першим кроком ефективної реклами);
- споживач, що звернув увагу на рекламний обіг, повинен зрозуміти його так, як хотілося б рекламодавцеві.

Реклама в інтернеті відбувається постійно не зважаючи на проведену рекламну кампанію: підтримка сайту проводиться співробітниками ІТ-відділу компанії та й реєстрація в пошукових системах проходить без участі людини. Отже, нами рекомендується провести масштабну рекламу кампанію в інтернет (табл. 2.7).

Зовнішня реклама має бути розміщена на білбордах, з різною вартістю й охопленням потенційної аудиторії. Використовуючи експертну систему оцінок маркетингового відділу ТОВ «Київський БКК», було обрано 15 білбордів. Вартість розробки дизайну оригінал-макета 800 грн., вартість виготовлення

(печаті) макету—480грн./шт.

Таблиця 2.7

Витрати на рекламу в мережі інтернет

Вид робіт	Заплановані витрати, грн.
Створення відеоролику в інтернет-мережі	3632,0
Контекстна реклама	6874,0
SMO	15423,4
Реклама в медіа мережах (Brb.to)	15128,1

Джерело: складено автором

Розміщення білбордів дозволить охопити більшість чоловік. Крім того, дане розміщення передбачає розміщення реклами біля основних магазинів, а також в містах великого скупчення людей, біля торгово-розважальних центрів та біля станцій метро.

Витрати на друк поштових буклетів та листівок за даними провідного рекламного агентства «Креатив» м. Києва наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Витрати на POS-матеріали в місцях продажів та поштову розсилку

Найменування	Кількість	Вартість одиниці, грн.	Загальна вартість, грн.
Поліграфічна продукція			
- листівки	80000	0,178	14240
- буклети	50000	0,325	16250
Широкоформатний друк (плакати)	1000	11,2	11200
Поштова розсилка	50000	0,145	7250

Джерело: розраховано автором

Заплановані витрати буде використано відповідно до плану дій маркетингової програми та медіа плану на рекламну кампанію ТОВ «Київський БКК» (табл..2.9).

Таблиця 2.9

Бюджет рекламної кампанії ТОВ «Київський БКК» на 2020 р.

Рекламоносії	Загальна вартість маркетингових комунікацій, грн.
Інтернет-реклама	41057,5
Друкована реклама у журналах	120525
Поштова розсилка	23500
POS-матеріали	25440
Зовнішня реклама	29500
Дегустації	37200
SMM реклама	84138
СМС-реклама	6300

Джерело: розраховано автором

Крім того, для стимулювання збуту тортів кінцевих споживачами пропонуємо провести фото-акцію «А я смакую так!», в рамках якої споживачам буде запропоновано поділитися фотографією з унікальним вживанням тортів ТОВ «Київський БКК». Визначення переможців акції відбуватиметься за допомогою інтернет-оцінювання.

Цілі проекту:

- підвищити рівень попиту на 5% на період проведення акції;
- сприяти дегустації тортів влітку та підвищенню рівня в цей період попиту на них на 3%.

Так як акція буде відбуватися за допомогою інтернет, то витрат на неї переважно пов'язані з інформуванням про акцію більшої кількості споживачів шляхом друку відповідних POS-матеріалів та створення відповідного інтернет-ролика та формування призового фонду акції. Кошторис витрат на проведення заходу наведено в табл. 2.10.

Для стимулювання купівлі кондитерських виробів власного виробництва ресторанами та кафе застосовуються знижки:

- знижка 3% при купівлі на суму 1000 грн. за повним розрахунком;

- знижка 5% при купівлі на суму від 2 тис.грн до 5 тис.грн.;
- знижка 7% при купівлі на суму від 5 тис.грн.

Таблиця 2.10

Витрати на проведення акції «А я смакую так!»

№	Статті витрат	Кількість, шт.	Витрати на одиницю, грн.	Всього
1	Створення ролику та розміщення його в мережі інтернет	1	10500	10500
2	Друк POS-матеріалів	10000	0,21	2100
3	Призовий фонд	1	45000	45000
	1.1 Головний приз за найкращий рецепт	1	10000	10000
	2.1 Головний приз за найкраще фото	1	5000	5000
	1.2 Заохочувальні призи 1 категорії	10	1000	10000
	2.2 Заохочувальні призи 1 категорії	10	500	5000
	1.3 Заохочувальні призи 2 категорії	100	100	10000
	2.3 Заохочувальні призи 2 категорії	100	50	5000
Усього:				57600

Джерело: розраховано автором

Така цінова політика цілком відповідає маркетинговій стратегії, що формується, проте її потрібно постійно рекламувати.

Піар-стратегія компанії ТОВ «Київський БКК» полягає, крім вже розглянутих рекламних звернень, в участі компанії у спеціалізованих проектах. В той же час ми пропонуємо провести широкий PR-захід для всіх бажаючих у місці Києві, що буде полягатиме в безкоштовному пригощанні останніх продуктами власного виробництва ТОВ «Київський БКК». Захід пропонуємо провести на Новорічні свята. Загальні витрати на проведення заходу наведені в табл. 2.11.

Таким чином, вартість проведення свята складе 71592 грн.

Частина витрат покриється за рахунок залучення фірм, що виробляють продукцію, яка взаємно споживається з тортами та тістечками, наприклад, чаї та напої, до участі в ролі спонсорів, дозволить зменшити витрати бюджету.

Таблиця 2.11

Витрати на заходи з пригостання мешканців та гостей міста на новорічні свята зі святкуванням

Перелік видаткових статей	Вартість за одиницю	Кількість	Загальна вартість, грн..
Реклама:			
Афіші	15	50	750
Карта проведення свята	8	1000	8000
Рекламні листівки	0,08	20000	1600
Реклама у ЗМІ:			
Стаття на замовлення	1	2500	2500
Передрук	5	300	1500
Оренда обладнання:			
Звукова апаратура, год	240	10	2400
Світлова апаратура (2 відеоекрани), год.	280	10	2800
Біо-туалети, год.	400	5	2000
Виготовлення костюмів і аксесуарів	480	20	9600
Оренда тенту (100х50), год.	200	10	2000
Оформлення території проведення свята	6000	1	6000
Витрати продукції, кг.	69,8	120	8376
Оплата праці:			
Дегустаторам	750	20	15000
Ведучим	1500	2	3000
Усього ФОП			18000
Відрахування від ФОП			6066
Загальна вартість програми			71592

Джерело: розраховано автором

За розробленою стратегією маркетингових комунікацій наведемо зведений бюджет витрат (табл.2.12).

Отже, загальні витрати на просування кондитерських виробів ТОВ «Київський БКК» на ринку Болгарії складуть 677,61 тис. грн. Розроблена система маркетингових комунікацій дозволить охопити найбільшу кількість потенційних споживачів.

Таблиця 2.12

Бюджет маркетингової політики комунікацій
ТОВ «Київський БКК» на 2020 р., тис. грн.

№ п/п	Напрямок витрат	Сума витрат на маркетингові комунікації, тис. грн.	Частка у бюджеті просування, %
1.	Реклама	283,52	41,84
2.	Паблік рілейшнз	71,592	10,57
3.	Стимулювання збуту	57,6	8,5
4.	Прямий маркетинг	12,4	1,83
5.	Реклама на місці продажу	18,6	2,74
6.	Виставки	22,7	3,35
7.	Інтернет	125,2	18,48
	Всього	677,61	100

Джерело: розраховано автором

Обсяг ринку кондитерських виробів ЄС оцінюється в 40 мільярдів євро або 170 млн. т., тоді як обсяг традиційного ринку збуту корпорації — Митного союзу — лише 3 мільярди євро. Торгівля кондитерською продукцією та її похідними у країнах ЄС має найбільший потенціал зі збільшення поставок українських виробів. Тому, якщо ТОВ «Київський БКК» займе навіть невелику нішу на ринку ЄС, це приведе до значного збільшення виробництва кондитерської продукції на українських потужностях.

Визначимо поточний ринковий потенціал (ПРП) Болгарії:

$$\text{ПРП}_{(\text{натуральний показник})} = 7,05 \text{ млн.осіб (населення Болгарії)} * (0,45) \text{ (можлива частка тортів)} * 5,6\% \text{ (прогнозовна ринкова частка ТОВ «Київський БКК»)} = 177,66 \text{ (тис. рік)}$$

$$\text{ПРП}_{(\text{грошовий показник})} = \text{ПРП}_{(\text{натуральний показник})} * 170 \text{ грн.} = 30202,2 \text{ тис.грн.}$$

Отже, обсяг ринкової ніші досить великий, що свідчить про привабливість такого ринку для диверсифікації

Також розрахуємо загальні фінансові результати відкриття представництва в Болгарії підприємством ТОВ «Київський БКК» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Прогноз фінансових результатів відкриття представництва в Болгарії підприємством ТОВ «Київський БКК» у 2020-2022 рр, тис. грн.

Показник	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації	16181,27	16990,3	17839,9
Собівартість	13430,5	14102	14807,1
Витрати на транспортування	805,827	846,119	888,425
Фонд оплати праці	870	913,5	959,175
Відрахування на соціальні заходи	191,4	200,97	211,019
Витрати на збут	677,6	677,6	677,6
Фінансовий результат до оподаткування	205,989	250,168	296,557
Податок на прибуток	37,078	45,0303	53,3802
Чистий прибуток	168,911	205,138	243,177

Джерело: розраховано автором

Як видно з наведених даних, прогнозовано представництво вже в перший рік принесе прибуток у розмірі 168,91 тис. грн., та в наступні два роки він буде зростати.

Розрахуємо основні показники ефективності проекту.

Для розрахунку інтегральних показників візьмемо:

Оскільки ми враховуємо при розрахунках ставку дисконту, то доцільно взяти ставку інфляції на рівні 3%.

- ставка дисконту – 17 %, (як обґрунтування ставки дисконту була взята вартість альтернативного варіанту вкладання капіталу – середній рівень доходності депозиту – 17% річних в перерахуванні в грн.)

- життєвий цикл проекту – 5 років, (середній термін дії аналогічного проекту та гарантії на запропоноване до закупівлі обладнання), операційний грошовий потік будемо розраховувати використовуючи прибуток до оподаткування.

Розраховуємо ставку дисконту з урахуванням інфляції:

$$(1+3\%)*(1+17\%) - 1 = 20,51 \%$$

Розрахуємо чисту теперішню вартість проекту за формулою:

$$NPV = \frac{CF_1}{(1+i)^1} + \frac{CF_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+i)^n} - I_0 = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}, \quad (2.1)$$

Де CF – грошовий потік у кінці періоду t,

i – ставка дисконту.

Розрахунок зведемо в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Розрахунок NPV – проекту створення представництва в Болгарії, тис. грн.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Грошовий потік	16181,273	16990,3	17839,9
Коефіцієнт дисконтування	0,83	0,689	0,571
Дисконтований грошовий потік, тис.грн.	13430,456	11706,3	10186,6
Кумулятивний грошовий потік, тис. грн.	13430,456	25136,8	35323,4

Джерело: розраховано автором

Отже, за прогнозованими даними кумулятивний грошовий потік відразу набуває позитивного значення, а отже проект є прибутковим. Чиста приведена вартість у 2022 році становитиме: $NPV = 35323,4$ тис. грн.

Так як NPV має позитивне значення, це свідчить, що рентабельність інвестицій перевищує прийняту в розрахунках дисконтну ставку. Отже, проект вважається ефективним.

Здійснимо аналіз впливу запропонованого проекту удосконалення маркетингових механізмів забезпечення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках на фінансові результати підприємства (табл.2.15).

Таким чином, запропоновані рішення з вдосконалення маркетингових механізмів забезпечення конкурентоспроможності дозволять підприємству покращити свої фінансові результати та отримати чистий прибуток у розмірі 6262,1 тис. грн. у 2020 році що перевищує планові показники 2019 року на 27,07%. У 2021 році прогнозована величина чистого прибутку становитиме

7697,6 тис. грн, а у 2022 році – 9240 тис. грн.

Таблиця 2.15

Прогноз впливу відкриття представництва в Болгарії на фінансові результати ТОВ «Київський БКК» у 2020-2022 рр, тис. грн.

Показник	План	Прогноз			Відносне відхилення, %		
	2019	2020	2021	2022	2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021
Чистий дохід від реалізації	426780,8	442962,1	459952,4	477792,3	3,79	3,84	3,88
Собівартість	353434,3	366864,8	380966,8	395773,8	3,80	3,84	3,89
Фонд оплати праці	69393,6	70957,5	72580,6	74265,6	2,25	2,29	2,32
Відрахування на соціальні заходи	18495,0	18871,4	19261,1	19664,7	2,03	2,06	2,10
Інші операційні доходи	30914,3	32460,1	34083,1	35787,2	5,00	5,00	5,00
Адміністративні витрати	17203,3	17891,4	18607,1	19351,3	4,00	4,00	4,00
Витрати на збут	50616,9	51594,1	52601,9	53641,9	1,93	1,95	1,98
Інші операційні витрати	30430,9	31435,2	32472,5	33544,1	3,30	3,30	3,30
Фінансовий результат до оподаткування	6009,8	7636,7	9387,3	11268,3	27,07	22,92	20,04
Податок на прибуток	1081,8	1374,6	1689,7	2028,3	27,07	22,92	20,04
Чистий прибуток	4928,0	6262,1	7697,6	9240,0	27,07	22,92	20,04

Джерело: побудовано автором

Отже, проект є доцільним для реалізації за будь-яких умов. Проте, для підвищення ефективності управління інвестиційним проектом і зменшення величини ризиків потрібно здійснювати такі заходи:

- отримати повноваження від вищого керівництва, які визначають відповідальність і владу керівника проекту і функціональних підрозділів;
- координатор-керівник проекту повинен наперед передбачувати можливі конфлікти і направляти їх розвиток в потрібному напрямку;
- при розв'язку конфліктних ситуацій потрібно часто впроваджувати командний підхід в роботі;

- потрібно застосовувати владу координатора проекту, щоб виконувати плани і вирішувати задачі;
- важливо для вирішення задач залучати функціональні підрозділи;
- потрібно уникати прямих конфліктів з керівниками функціональних підрозділів;
- важливо здійснювати керівництво по розв'язку задач, а не керувати функціональними підрозділами;
- знизити невизначеність допомагає детальне неперервне планування;
- керівники підрозділів повинні чітко уявляти цілі свої і своїх підрозділів і розподіляти функції та відповідальність.

Конфліктні ситуації при розробці і впровадженні інвестиційного проекту виникають повсякденно і часто вигідні тому, що в таких суперечках з'ясовується істина. Але розгортати та розширювати конфлікти не потрібно, ними треба управляти таким чином, щоб в кінці була користь. Тому необхідно мати проектного менеджера, який управляє конфліктами.

Великий вплив несприятливих чинників може поставити під загрозу втілення проекту. Тому запропоновані поради, можливі шляхи зниження економічних ризиків та вимоги до учасників проекту, сприятимуть швидкому досягненню мети інвестиційного проекту та його реалізації в заплановані строки.

Таким чином, економічне обґрунтування доцільності виходу на ринок ЄС, через створення представництва в Болгарії, засвідчило доцільність та ефективність такого інвестиційного проекту.

Висновки до розділу 2

Отже, ТОВ «Київський БКК» має конкурентний продукт на стабільному і динамічному ринку. Підприємству слід і далі розробляти стратегії пов'язані з максимізації інвестицій та пошуків шляхів лідирування на ринку тістечок,

пошуку сегментів росту та підтримки позицій для сегмент тістечок, визначення зростаючих сегментів та вибіркове інвестування у виробництво бараночних виробів, підтримка сильних сторін через контрольоване інвестування, визначення слабкостей та запобігання їм.

Очевидно, що питання щодо виходу підприємства ТОВ «Київський БКК» на зовнішні ринки з власною продукцією у сучасних умовах постає досить гостро. Водночас на даному етапі світового розвитку існують значні можливості для цього, у наявності має все, що потрібно для стабільної та ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства, яка можлива тільки за умови створення дієвого механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Розширення територій присутності для імпортованої продукції планується здійснювати за напрямками Болгарії, Хорватії та Туреччини. Крім того, із останньою були спроби навести контакти за існуючого статусу (дилера), і хоча не було отримано подальших замовлень, це може бути результатом недостатнього проективного зв'язку, а не згасання інтересу споживачів на цьому конкретному ринку.

Було запропоновано проект відкриття представництва в Болгарії, що є доцільним для реалізації за будь-яких умов. Великий вплив несприятливих чинників може поставити під загрозу втілення проекту. Тому запропоновані поради, можливі шляхи зниження економічних ризиків та вимоги до учасників проекту, сприятимуть швидкому досягненню мети інвестиційного проекту та його реалізації в заплановані строки. Тому запропоновані поради, можливі шляхи зниження економічних ризиків та вимоги до учасників проекту, які сприятимуть швидкому досягненню мети інвестиційного проекту та його реалізації в заплановані строки.

Таким чином, економічне обґрунтування виходу ТОВ "Київський БКК" на ринок ЄС, через створення представництва в Болгарії, засвідчило доцільність та ефективність такого інвестиційного проекту..

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами аналізу звітності та основних показників підприємства ТОВ «Київський БКК» можна зробити висновки, що чистий дохід від реалізації товарів стабільно зростає усі 5 років, що є наслідком постійного розширення ринку та закріплення позицій на ньому. Незважаючи на переважно позитивні показники, три з п'яти років діяльність ТОВ «Київський БКК» була збитковою, що в першу чергу пов'язується з зростанням адміністративних витрат та інших операційних витрат.

Розраховані показники ліквідності та фінансової стійкості показали, що загальний коефіцієнт покриття за період 2014-2017 роки, стабільно зростає, забезпечуючи підприємство власними коштами для погашення поточних зобов'язань в короткостроковому періоді лише за рахунок оборотних активів. Протягом періоду підприємство мало досить низьке значення коефіцієнта абсолютної ліквідності, що вказує на те, що майже всі кошти беруть участь у виробничо-збутовому процесі. Для збільшення показника компанія може залучити додаткові позикові кошти або переглянути політику формування дебіторської заборгованості.

Підсумовуючи відмітимо, що в останні роки на підприємстві ТОВ «Київський БКК» спостерігається погіршення фінансової ситуації. Незважаючи на це, у 2018 році спостерігалось покращення майже всіх показників як ділової активності, так і фінансової стійкості.

Підприємство закріплює власні позиції на зовнішніх ринках і постійно виходить на нові. Зокрема, експортна діяльність підприємства в період за 2014-2018 рік була досить успішною та більш ефективною ніж реалізація товарів на внутрішньому ринку.

Політика підприємства на зовнішніх ринках дозволяє підтримувати конкурентоздатність продукції за допомогою цінової політики та системи

знижок, яка надається на понад 70% нових поставок на експорт. Маркетингові механізми підвищення конкурентоспроможності за заданий період також були досить успішними, незважаючи на досить високий рівень конкуренції як на вітчизняному, так і на зарубіжних ринках.

В рамках пропозицій, було розроблено проект відкриття представництва в Болгарії, аналіз фінансових показників якого показав доцільність його впровадження у 2020 році. В подальшому діяльність ТОВ «Київський БКК» має бути спрямована на те, щоб охопити якомога більшу кількість споживачів потенційного ринку та на завоювання популярності серед потенційних клієнтів. Виходячи з цього, була спланована програма маркетингової діяльності щодо залучення споживачів, зважаючи на основні тенденції розвитку досліджуваного ринку та визначено основні маркетингові комунікації. Виходячи з запропонованих медіа-планів, розраховано бюджет маркетингових комунікацій з просування на ринку, що складе 677,6 тис. грн. у 2020 році. Розроблені маркетингові механізми дозволять ТОВ «Київський БКК» залучити нових клієнтів, зберегти свій імідж в очах партнерів та потенційних клієнтів та отримувати високі прибутки.

Водночас на сучасному етапі світового розвитку існують значні можливості для цього, до того ж у ТОВ "Київський БКК" наявне майже все необхідне для стабільної та ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства, яка можлива тільки за умови створення дієвого механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Великий вплив несприятливих чинників може поставити під загрозу втілення проекту. Тому запропоновані поради, можливі шляхи зниження економічних ризиків та вимоги до учасників проекту, які сприятимуть швидкому досягненню мети інвестиційного проекту та його реалізації в заплановані строки. Таким чином, економічне обґрунтування виходу ТОВ "Київський БКК" на ринок ЄС, через створення представництва в Болгарії, засвідчило доцільність та ефективність такого інвестиційного проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белевцев М.І., Іваненко Л.М. Маркетинг. Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 328 с.
2. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
3. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник: навчальний посібник /С.М. Клименко. -К.: Видавництво КНЕУ, 2008. - 520 с
4. Кобринович Р.М. Організаційні форми і структури управління та стратегія розвитку підприємства // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць. – Львів : Вид-во Львівської КА. – 2005. – Вип. 7. – С. 80-84.
5. Ковтун О.В. Стратегія підприємства: підручник / О.В. Ковтун. - Львів: Вид-во "Новий світ. - 2000", 2009. - 680 с
6. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: Монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. - Донецьк: Дон ДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2006. - 294 с..
7. Огляд ринку кондитерських виробів [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.pro-consulting.com.ua/analiz>
8. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>.
9. Офіційний сайт ТОВ «Київський БКК» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kyivbkk.com/aboutus/>
10. Офіційний сайт Укркондпром [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://ukrkondprom.com.ua/>

11. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія / В.А. Павлова. - Д. : Изд-во ДУЕП, 2006. - 276 с.
12. Податковий кодекс України / Верховна Рада України; від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
13. Позняк С. В. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність / С. В. Позняк // Актуальні проблеми економіки. - 2002. - № 1. - С. 50-54.
14. Портер М.Е. Стратегія конкуренції [Текст]: пер. з англ. / М.Е. Портер. — К.: Основи, 1997. — 390 с.
15. Скудер Г. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства, проблеми і складові успіху / Г. Скудер // Економіка України, 2007. - № 6. - С. 24-26.
16. Транскордонні стратегічні альянси: економічна природа та тенденції розвитку. В.Г. Кузнецов, У.О. Іванова // Вісник Хмельницького національного університету, 2009. - 4, т. 1. - С.111-116.
17. Маркетингові дослідження. Теорія, методологія, статистика. А. В. Зозульов, С. А. Солнцев // Рибарі, 2008 — 543 с.
18. Doing Business 2019 / The World Bank [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf
19. Fahey L., Randall R. M. The Portable MBA in Strategy Hardcover / L. Fahey, R. M. Randall. 3 edition. Wiley: 2005. 432 p..
20. Igor H. Ansoff Strategic management [Електронний ресурс]: Режим доступу: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4155>
21. Index of Economic Freedom 2019 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.heritage.org/index/ranking>

22. International Trade Centre [Электронный ресурс] – Режим доступа:
<https://www.trademap.org>
23. Mintzberg H.. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management Paperback / H. Mintzberg, J. Lampel, B. Ahlstrand. – N.- Y.: Free Press; 2005. – 416 p.
24. Porter M. E.. What is strategy? / M. E.. Porter // Harvard Business Review. – 1996. 74(6). – Pp. 61-78.
25. The Global Competitiveness 2018 [Электронный ресурс]. — Режим доступа:
<http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>
26. The Legatum Prosperity Index 2019 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.prosperity.com/rankings>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність за 2018 рік

		Коди
Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ		376353
Підприємство ДП ТОВ «Київський БКК» за КОАТУУ		8036300000
Місцезнаходження: _____ за СПОДУ		
Організаційно-правова форма: _____ за ЗКГНГ		18113
Вид діяльності: _____ за КВЕД		15.81.0
Одиниця виміру: тис.грн. Контрольна сума		

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
на 31.12.2018р.

1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	408 402,70	361 218,40
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	340495,5	295056,8
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	67907,2	66161,6
Валовий: збиток	2095		

Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	29906,5	11821,3
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	16412,2	14353,6
Витрати на збут	2150	49551,5	44207,6
Інші операційні витрати	2180	29453,1	12963,1
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2396,9	6458,6
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	140,8	140,9
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	3922,2	3502,7
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	707,3	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		3096,8
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	2091,8	

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	477,2	599,8
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		2497
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	2569	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	2497	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	2497	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-72	2497

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	148 796,3	142411,7
Витрати на оплату праці	2505	65 963,5	54921,3
Відрахування на соціальні заходи	2510	18 079,2	20086,6
Амортизація	2515	4 076,3	3693,5
Інші операційні витрати	2520	36 785,1	34546,8
Разом	2550	273 700,4	255659,9

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН за 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	48,2	12,8
первісна вартість	1001	998,4	993,8
накопичена амортизація	1002	950,2	981
Незавершені капітальні інвестиції	1005	66,3	94,8
Основні засоби:	1010	29935,9	26977,4
первісна вартість	1011	58819,3	58743,1
знос	1012	28883,4	31765,7
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	56,4	23,5
Відстрочені податкові активи	1045	0	229,1
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0

Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	30106,8	27337,6
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	21369,4	9239,4
Виробничі запаси	1101	8194	7940,9
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	808,8	1279,5
Товари	1104	12366,6	19
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12569,5	20038,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	4317,8	4948,6
з бюджетом	1135	24,3	9,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4087,8	775,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	963,1	1942,6
Готівка	1166	963,1	1942,6
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170	2144,5	1171
Інші оборотні активи	1190	183	230
Усього за розділом II	1195	45659,4	38354,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
	1200	0	0
Баланс	1300	75 766,2	65 692,4

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
-------	--------------	---------------------------------------	-----------------------------------

I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2612,8	2612,8
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	20026,6	22382,8
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2617,8	-2448,2
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	25257,2	22547,4
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	521,4	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	14591	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1200	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	2691	931,6
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0

Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	19003,4	931,6
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	2700	17077
Векселі видані	1605	0	1693,4
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	21944,6	16777,3
за розрахунками з бюджетом	1620	705,5	1361,6
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	1159	961
за розрахунками з оплати праці	1630	2799,2	2199
за одержаними авансами	1635	1072,4	1371,3
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	329	0
за страховою діяльністю	1650	66,5	0
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	729,4	772,8
Усього за розділом III	1695	31505,6	42213,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	75 766,2	65 692,4

Фінансова звітність за 2016 рік

		Коди
Підприємство ТОВ «Київський БКК»	Дата (рік, місяць, число)	
	за ЄДРПОУ	376353
Територія		803630000
	за КОАТУУ	0
Орган державного управління		
	за СПОДУ	
Галузь Кодитерська на промисловість		18113
	за ЗКГНГ	
Вид економічної діяльності Виробництво		15.81.0
	за КВЕД	
Одиниця виміру: тис.грн.		Контрольна сума

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ на 31.12.2016р.

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	318 858	228 379
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	260 059	182 857
Валовий: прибуток	2090	58 799	45 523
Валовий: збиток	2095	0	-
Інші операційні доходи	2120	10 801	10 251
Адміністративні витрати	2130	13 311	11 601
Витрати на збут	2150	39 137	32 316
Інші операційні витрати	2180	12 336	10 144
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4 816	1 713
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	-

Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		17
Інші доходи	2240	141	141
Фінансові витрати	2250	1 824	2 113
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	7	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 125	-
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	241
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1 052	126
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 074	-
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	367

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 074	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	134 932	138 301
Витрати на оплату праці	2505	50 642	45 046
Відрахування на соціальні заходи	2510	18 574	16 614
Амортизація	2515	3 777	3 526
Інші операційні витрати	2520	103 877	33 430
Разом	2550	311 802	236 917

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник підприємства

Головний бухгалтер

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН за 2016 р.

Актив	Код рядк а	На початок звітног о періоду	На кінець звітног о періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	196,2	99,9
первісна вартість	1001	821,1	987,6
накопичена амортизація	1002	624,9	887,7
Незавершені капітальні інвестиції	1005	110,6	261,6
Основні засоби:	1010	29602,7	29108,2
первісна вартість	1011	53406,5	55896,2
знос	1012	23803,8	26788,0
Інвестиційна нерухомість:	1015		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	184,2	98,4
Відстрочені податкові активи	1045	613,5	
Гудвіл	1050		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	30707,2	29568,1
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	6046,3	8515,3
Виробничі запаси	1101	5409,6	6308,3
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	624,0	508,5
Товари	1104	12,7	1698,5
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	14898,5	17585,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	832,5	5082,0
з бюджетом	1135	2,4	12,6
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	204,5	284,6
Поточні фінансові інвестиції	1160		

Гроші та їх еквіваленти	1165		
Готівка	230	211,4	453,1
Рахунки в банках	231		
Витрати майбутніх періодів	240	35,7	96,4
Інші оборотні активи	1190	253,0	255,6
Усього за розділом II	1195	22484,3	32285,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	53191,5	61853,3

	Код рядк а	На початок звітног о періоду	На кінець звітног о періоду
Пасив	1	2	3
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2612,8	2612,8
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	20308,4	20167,5
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1952,8	120,8
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	20968,4	22901,1
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		175,0
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		5600,0
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	1634,8	1916,0
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	1634,8	7691,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	6590,0	
Поточна кредиторська заборгованість:	1610		
Векселі видані	1605	1300,0	1200,0

Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	16865,3	23262,0
за розрахунками з бюджетом	1620	753,6	681,2
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	900,3	975,5
за розрахунками з оплати праці	1630	2272,7	2594,4
за одержаними авансами	1635	1517,7	1638,8
за розрахунками з учасниками	1640	212,7	
із внутрішніх розрахунків	1645		
Доходи майбутніх періодів	1665	32,6	54,7
Інші поточні зобов'язання	1690	143,4	854,6
Усього за розділом III	1695	30588,3	31261,2
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	53191,5	61853,3
перевірка		-	-
Керівник підприємства			
Головний бухгалтер			

Фінансова звітність за 2015 рік

		Коди
Підприємство <u>ТОВ «Київський БКК»</u>	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	376353
		803630000
Територія _____	за КОАТУУ	0
Орган державного управління _____	за СПОДУ	
Галузь Кодитерська рна промисловість _____	за ЗКГНГ	18113
Вид економічної діяльності Виробництво _____	за КВЕД	15.81.0
Одиниця виміру: тис.грн.	Контрольна сума	

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
на 31.12.2015р.

Форма № 2 Код за
ДКУД

1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічн ий період попереднь ого року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	228 379,20	173 896,40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	182 856,60	139 111,50
Валовий: прибуток	2090	45522,6	34784,9
Валовий: збиток	2095	0	0
Інші операційні доходи	2120	10 214,20	7 233,30
Адміністративні витрати	2130	11 600,60	9 958,60
Витрати на збут	2150	32 316,30	23 399,50
Інші операційні витрати	2180	10 141,50	8 061,80
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1678,4	598,3
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0

Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	16,7	378,4
Інші доходи	2240	178,5	258,9
Фінансові витрати	2250	2112,6	1324,5
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	2,0	173,8
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	241,0	262,7
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	126,0	1 915,0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	367,0	2177,7

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	- 367	- 2 178

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	138 300,5	105 413,6
Витрати на оплату праці	2505	45 045,8	32 854,9
Відрахування на соціальні заходи	2510	16 614,4	12 134,2
Амортизація	2515	3 526,2	3 316,8
Інші операційні витрати	2520	- 170 975,4	26 811,9

Разом	2550	32 511,5	180 531,4
-------	------	----------	-----------

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник підприємства

Головний бухгалтер

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН за 2015 р.

Актив	Код рядк а	На початок звітног о періоду	На кінець звітног о періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	227,4	196,2
первісна вартість	1001	690,0	821,1
накопичена амортизація	1002	462,6	624,9
Незавершені капітальні інвестиції	1005	80,5	110,6
Основні засоби:	1010	30194,2	29602,7
первісна вартість	1011	50965,7	53406,5
знос	1012	20771,5	23803,8
Інвестиційна нерухомість:	1015		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	237,6	184,2
Відстрочені податкові активи	1045	267,5	613,5
Гудвіл	1050		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	31007,2	30707,2
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4553,3	6046,3
Виробничі запаси	1101	4015,5	5409,6
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	527,1	624,0
Товари	1104	10,7	12,7
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5919,8	14898,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	960,7	832,5
з бюджетом	1135	1,0	2,4
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	324,7	204,5
Поточні фінансові інвестиції	1160		

Гроші та їх еквіваленти	1165		
Готівка	230	18,4	211,4
Рахунки в банках	231		
Витрати майбутніх періодів	240	20,7	35,7
Інші оборотні активи	1190	192,6	253,0
Усього за розділом II	1195	11991,2	22484,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	42998,4	53191,5

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2612,8	2612,8
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	20449,8	20308,4
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1585,8	-1952,8
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	21476,8	20968,4
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	620,0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	152	431,8	1634,8

	1		
Цільове фінансування	152 5		
Усього за розділом II	1595	1051,8	1634,8
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	160 0	11892,3	6590,0
Поточна кредиторська заборгованість:	161 0		
Векселі видані	160 5	1050,0	1300,0
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	161 0		
за товари, роботи, послуги	161 5	2439,3	16865,3
за розрахунками з бюджетом	162 0	1088,8	753,6
за у тому числі з податку на прибуток	162 1		
за розрахунками зі страхування	162 5	726,6	900,3
за розрахунками з оплати праці	163 0	1798,3	2272,7
за одержаними авансами	163 5	1149,4	1517,7
за розрахунками з учасниками	164 0		212,7
із внутрішніх розрахунків	164 5	96,7	
Доходи майбутніх періодів	166 5	33,7	32,6
Інші поточні зобов'язання	169 0	194,7	143,4
Усього за розділом III	1695	20469,8	30588,3
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	42998,4	53191,5

Зведений аналіз основних показників підприємства

ТОВ «Київський БКК» у 2014 -2018 рр.

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення (+/-)				Темпи зростання, %			
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Чистий дохід від реалізації товарів, тис. грн.	173896,4	228379,2	318858,2	361218,4	408402,7	54482,8	90479,0	42360,2	47184,3	31,3	39,6	13,2	13
Інші операційні доходи	7 233,30	10214,20	10800,6	11821,3	29906,5	2980,9	586,4	1020,7	18085,2	41,2	5,7	9,4	152,9
Адміністративні витрати	9958,6	11600,6	13310,6	14353,6	16412,2	1642,0	1710,0	1043,0	2058,6	16,4	14,7	7,8	14,3
Витрати на збут	23399,5	32316,3	39137,1	44207,6	49551,5	8916,8	6820,8	5070,5	5343,9	38,1	21,1	12,9	12,1
Інші операційні витрати	8061,8	10141,5	12336,2	12963,1	29453,1	2079,7	2194,7	626,9	16490,0	25,8	21,6	5,08	127,2
Собівартість продукції, тис. грн.	139111,5	182856,6	260059,0	295056,8	340495,5	43745,1	77202,4	34997,8	45438,7	31,4	42,2	13,4	15,4
Валовий прибуток, тис. грн.	34784,9	45522,6	58799,2	66161,6	67907,2	10737,7	13276,6	7362,4	1745,6	30,8	29,1	12,5	2,6
Чистий збиток / прибуток до оподаткування, тис. грн.	-2177,7	-367	2073,6	2497	-2569	21,7	3366,4	-28,6	-5188,6	-8,2	-1 396,8	-0,9	-167,5
Податок на прибуток, тис. грн.	1915	126	1051,8	599,8	477,2	-1789,0	925,8	-452,0	-122,6	-93,4	734,7	-42,9	-20,4
Чистий збиток/прибуток, тис. грн.	-2177,7	-367	2073,6	2497	-2569	1810,7	2440,6	423,4	-5066,0	-83,1	-665,0	20,4	-202,8

Джерело: складено автором за звітністю підприємства (додатки А-В)

Додаток Д

**Аналіз динаміки показників ефективності експорту продукції
ТОВ «Київський БКК» у 2014 – 2018 рр., тис. грн.**

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, (+/-)					Відносне відхилення, %				
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Чистий дохід від експорту	60576	83637	69113	111780	118304	23061	-14524	42667	6524	57728	38,07	-17,37	61,74	5,84	95,30
Собівартість продукції	46436,3	58928,7	45430,2	86392,6	90209	12492,4	-13498,5	40962,4	3816,4	43772,7	26,90	-22,91	90,17	4,42	94,26
Інші витрати при експорті	3428,6	4316,3	9001,5	8730	11312,3	887,7	4685,2	-271,5	2582,3	7883,7	25,89	108,55	-3,02	29,58	229,94
Ефект експорту	10711,1	20392	14681,3	16657,4	16782,7	9680,9	-5710,7	1976,1	125,3	6071,6	90,38	-28,00	13,46	0,75	56,69
Коефіцієнт ефективності експорту	1,21	1,32	1,27	1,18	1,17	-0,05	-0,09	-0,01	0,11	-0,05	8,86	-3,99	-7,45	-0,83	-4,07

Джерело: складено автором за звітністю підприємства (додатки А-В)

SWOT-аналіз ТОВ «Київський БКК»

	Потенційні можливості, О 1. Вихід на нові зовнішні ринки 2. Створення та продовження затребуваних і якісних продуктів 3. Поява нових інноваційних технологій. 4. Проведення маркетингових досліджень з вивчення ЦА. 5. Залучення нових співробітників з гарним інтелектуальним рівнем і високою кваліфікацією	Потенційні загрози, Т 1. Можливість появи нових конкурентів та зростаючий конкурентний тиск з боку інших виробників 2. Уповільнення зростання ринку. 3. Зміна потреб і смаків у цільової аудиторії. 4. Високий рівень конкуренції на зовнішніх ринках 5. Зменшення рентабельності власної продукції
Сильні сторони (S) 1. Досить сильна позиція на внутрішньому ринку 2. Гарна репутація серед споживачів 3. Сучасне обладнання 4. Конкурентоспроможна продукція 5. Кваліфікований мотивований персонал	1. Утримання позиції на внутрішньому ринку 2. Підтримка репутації компанії як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках 3. Впровадження в виробництво нових технологій і збільшення продуктів власного виробництва. 4. Збільшення кількості споживачів на зовнішніх ринках 5. Підвищення кваліфікації персоналу	1. Імовірність появи нового, більш сильного лідера. 2. Підтримка репутації в очах телеглядачів. 3. Впровадження нових ідей з метою задоволення смаків і потреб ЦА. 4. Впровадження та розвиток нових технологій з метою збільшення охоплення аудиторії 5. Імовірність плинності кадрів.
Слабкі сторони (W) 1. Активність конкурентів на зовнішніх ринках 2. Високий рівень конкурентоспроможності продукції конкурентів 3. Обмежені фінансові можливості 4. Стандартні методи просування продукції на зовнішніх ринках 5. Досить низька ефективність управління фінансами в компанії	1. Складнощі виходу на нові зовнішні ринки через активність конкурентів. 2. Просування на нових і підтримка на вже існуючих ринках 3. Труднощі використання нових технологій у зв'язку з обмеженими фінансовими можливостями. 4. Запровадження нових методів просування продукції на зовнішніх ринках після маркетингових досліджень.	1. Зростаючий конкурентний тиск 2. Уповільнення заміни на більш інноваційне обладнання в зв'язку з неможливістю фінансуванням 3. Обмежені фінансові можливості для задоволення всіх смаків і потреб аудиторії. 4. Насиченість зовнішніх ринків конкурентною продукцією 5. Залежність від врожайності та природно-кліматичних умов

Джерело: складено автором

Згрупування факторів за координатами для «SPACE» - матриці

Внутрішня стратегічна позиція		Зовнішня стратегічна позиція	
Фінансова сила, FS	Оцінка, бал	Стабільність середовища, ES	Оцінка, бал
1. Можливість одержання кредитів	5	1. Стабільні зв'язки з партнерами	6
2. Платоспроможність організації	3	2. Стабільність сезонного впливу	1
3. Державна підтримка (компенсації)	1	3. Стабільність законодавства	1
4. Наявність фінансових ресурсів	3	4. Стабільність цін постачальників	4
5. Власні резервні фонди	2	5. Наявність сировинної бази	5
6. Стабільність відносин з банком	5	6. Становище з попитом на ринку	6
7. Структура оборотних коштів	3	7. Стабільність зовнішньоекономічних зв'язків	4
Середня оцінка	3,142	Середня оцінка	3,857
Конкурентна перевага, CA	Оцінка, бал	Виробнича сила, IS	Оцінка, бал
1. Імідж підприємства	4	1. Можливість розширення виробництва	5
2. Канали розподілу	1	2. Стабільність виробництва	1
3. Ціна реалізації	2	3. Стан сировинної бази	2
4. Якість обслуговування	5	4. Можливість економії ресурсів	4
5. Наявність кваліфікованих керівників і їхня мотивація	3	5. Кваліфікований персонал	5
6. Забезпечення внутрішньою інфраструктурою	4	6. Виробничий досвід	2
7. Задоволення потреб	3	7. Можливість модернізації виробництва	6
Середня оцінка	3,141	Середня оцінка	3,571
IS/CA	0,43	ES/FS	0,715

Джерело: складено автором