

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2026 р.

« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Підвищення ефективності роботи підприємства в сучасних умовах»

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Рахно Анна Сергіївна

(підпис)

Керівник Рибачук-Ярова Тетяна Володимирівна

(підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка

(підпис)

Київ – 2026 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«05» вересня 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Рахно Анни Сергіївни

1. Тема роботи «Підвищення ефективності роботи підприємства в сучасних умовах»

керівник роботи Рибачук-Ярова Т.В., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 05.09.2025 р. № 641-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 08 лютого 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Рошен».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади ефективності роботи підприємства в сучасних умовах господарювання.

Розділ 2. Аналіз діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Розділ 3. Удосконалення та підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 7 рисунках та 31 таблиці ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 05 вересня 2025 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	31.10.2025 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	04.11.2025 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	07.11.2025 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	25.11.2025 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	15.12.2025 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	12.01.2026 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	15.01.2026 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.01.2026 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	25.01.2026 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	26.01.2026 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	08.02.2026 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

(підпис)

Анна РАХНО

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Тетяна РИБАЧУК-ЯРОВА

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто і узагальнено теоретичні та методичні засади ефективності роботи підприємством в сучасних умовах господарювання. В роботі описано сутність ефективності роботи підприємства, визначено теоретичні основи підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах та наведено методичні підходи ефективності роботи підприємством.

Було проаналізовано кондитерський ринок України та його основних тенденцій розвитку та оцінено ефективність господарської діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

На основі дослідження результатів було запропоновано програму підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах, яка включала в себе впровадження нового продукту. Також було розроблено управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проєкт є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Кваліфікаційна робота складена на 98 сторінках (без урахування додатків), містить 31 таблицю, 7 рисунків.

Ключові слова: ефективність, сучасні умови, новий продукт, прибуток.

ANNOTATION

The thesis examines and summarizes the theoretical and methodological principles of the efficiency of the enterprise in modern business conditions. The paper describes the essence of the efficiency of the enterprise, identifies the theoretical foundations of increasing the efficiency of the enterprise in modern conditions, and presents methodological approaches to the efficiency of the enterprise.

The confectionery market of Ukraine and its main development trends were analyzed and the efficiency of the economic activity of the enterprise of PJSC «Kyiv confectionery factory «Roshen» was assessed.

Based on the results of the study, a program was proposed to increase the efficiency of the enterprise in modern conditions, which included the introduction of a new product. The management and organizational support for the implementation of the program and the implementation of a justified measure were also developed.

The calculations performed indicate that the proposed project is profitable and its further implementation at the enterprise is possible.

The thesis is compiled on 98 pages (excluding appendices), contains 31 tables, 7 figures.

Key words: efficiency, modern conditions, new product, profit.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	
1.1. Сутність ефективності роботи підприємства.....	10
1.2. Теоретичні основи підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах.....	16
1.3. Методичні підходи ефективності роботи підприємством.....	21
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН».....	
2.1. Аналіз кондитерського ринку України та основних тенденцій його розвитку.....	32
2.2. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	43
2.3. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства.....	51
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН».....	
3.1. Програма підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах.....	66
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження нового продукту та його вплив на основні показники діяльності підприємства.....	68
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.....	81
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	99

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах господарювання діяльність підприємств відбувається в середовищі підвищеної невизначеності, зумовленої глобалізаційними процесами, посиленням конкурентної боротьби, технологічними змінами, нестабільністю економічної ситуації, а також впливом зовнішніх кризових чинників. За таких умов особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності роботи підприємства, оскільки саме ефективність є ключовим чинником забезпечення його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку.

Для підприємств харчової промисловості, зокрема кондитерської галузі, питання ефективності діяльності має стратегічне значення. Динамічні зміни споживчих уподобань, зростання вартості ресурсів, необхідність впровадження інноваційних продуктів і технологій, а також орієнтація на міжнародні стандарти якості вимагають постійного вдосконалення механізмів управління та підвищення результативності господарської діяльності. У цьому контексті дослідження шляхів і напрямів підвищення ефективності роботи підприємства в сучасних умовах є актуальним і практично значущим.

Проблеми ефективності діяльності підприємств та пошуку шляхів її підвищення досліджувалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, значний внесок у розвиток теоретичних і методичних засад оцінки та підвищення ефективності зробили такі вчені, як І. Ансофф, П. Друкер, М. Портер, Р. Каплан, Д. Нортон, а також українські науковці: В.Г. Андрійчук, О.Є. Кузьмін, Л.І. Федулова, А.В. Череп, С.Ф. Покропивний, І.М. Боярко та інші. Водночас, попри значну кількість наукових досліджень, питання адаптації теоретичних підходів до сучасних умов функціонування конкретних підприємств, з урахуванням галузевих особливостей, залишаються недостатньо опрацьованими та потребують подальших досліджень.

Метою роботи є розроблення теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності роботи підприємства в сучасних умовах господарювання на прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

– для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити сутність ефективності роботи підприємства;
- визначити теоретичні основи підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах;
- навести методичні підходи ефективності роботи підприємством;
- проаналізувати кондитерський ринок України та його основних тенденцій розвитку;
- надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- оцінити ефективність господарської діяльності підприємства;
- запропонувати програму підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах;
- обґрунтувати доцільності впровадження нового продукту та вплив на основні показники діяльності корпорації;
- розробити управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення та підвищення ефективності господарської діяльності підприємств у сучасних умовах ринкового середовища.

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до підвищення ефективності роботи підприємства на прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Сферою практичного застосування результатів дослідження є діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» – одного з провідних підприємств кондитерської промисловості України.

У процесі виконання дипломної роботи були використані такі *методи* дослідження: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до ефективності діяльності підприємства; системний і структурний аналіз – для оцінки діяльності підприємства та його економічних показників; економіко-статистичні методи – для аналізу динаміки показників; порівняльний аналіз – для зіставлення результатів діяльності; графічний метод – для наочного подання результатів дослідження; метод економічного моделювання – для обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення ефективності.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні матеріали Державної служби статистики України, фінансова та статистична звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», аналітичні огляди, публікації спеціалізованих видань, а також матеріали з офіційних інтернет-ресурсів.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, містить 98 сторінок основного тексту, а також 31 таблицю і 7 рисунків, список використаних джерел з 60 найменувань і додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність ефективності роботи підприємства

Економічна ефективність посідає провідне місце серед базових категорій ринкової економіки, оскільки вона безпосередньо пов'язана з досягненням стратегічної мети розвитку як суспільного виробництва загалом, так і окремого суб'єкта господарювання. Для формування точного трактування категорії «ефективність діяльності підприємства» необхідним є попереднє уточнення змісту таких понять, як «економічний ефект», «ефективність» та «господарська діяльність підприємства». Економічний ефект розглядається як складова частина економічної ефективності, а самі поняття «економічний ефект» і «економічна ефективність» належать до кола фундаментальних категорій ринкової економіки, перебуваючи у тісному взаємозв'язку. У науковій літературі існує широкий спектр підходів до їх тлумачення, що зумовлено різними дослідницькими підходами та авторськими інтерпретаціями. Узагальнені визначення терміну «економічний ефект» представлено у таблиці 1.1.

На основі аналізу різних підходів можна зробити висновок, що економічний ефект відображає результативність економічної діяльності підприємства, яка досягається завдяки реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення організації виробничих і управлінських процесів.

Слід наголосити, що категорія ефективності є складною, багатоаспектною та інтегративною. На переконання більшості дослідників, ефективність належить до найскладніших понять сучасної економічної теорії. Її зміст формувався поступово, упродовж тривалого історичного періоду, що зумовило наявність різноманітних підходів до її трактування [1, с. 88-96]. Узагальнення сутнісних характеристик поняття «ефективність» наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.1

Тлумачення поняття «економічний ефект» різними авторами

Автор	Визначення
Райзберг Б.А., Лозовський Л.Ш., Стародубцева О.Б.	Економічний ефект – корисний результат економічної діяльності, який вимірюється як різниця між грошовим доходом від діяльності та грошовими витратами на її здійснення
Лопатніков Л.І.	Економічний ефект – різниця між результатами економічної діяльності і витратами, вироблених для їх отримання і використання
Кураков Л.П.	Економічний ефект – результативність економічної діяльності, реалізації економічних програм та заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату
Красник В.В.	Економічний ефект – це результат праці людини в процесі виробництва матеріальних благ (кількість випущеної продукції, приріст)
Азріліян А.Н.	Під економічним ефектом розуміють результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії всіх виробничих ресурсів

Джерело: складено автором на основі [1, с. 88-96]

Таблиця 1.2

Тлумачення поняття «ефективність» різних авторів

Автор	Визначення
Д. Рікардо	Поняття «ефективність» визначив як «відношення отриманого результату до певного виду витрат»
В. Паретто, Й. Шумпетер	Під «ефективністю» розуміли відношення витрат і результатів
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Ефективність у цілому характеризується співвідношенням між обсягом виробництва продукції і необхідними для її виготовлення ресурсами, тобто визначається як внутрішній параметр функціонування підприємства, віддзеркалюючи ефективність використання ресурсів
К. Макконелл, С. Брю	Ефективність характеризує зв'язок між кількістю одиниць обмежених ресурсів, які використовуються в процесі виробництва, та отриманою в результаті кількістю певного потрібного продукту
Х. Лібенштайн, С. Фішер, Р. Дорнбуш	Оцінюють ефективність як зовнішнє поняття, яке враховує розподіл ресурсів

Джерело: складено автором на основі [1, с. 88-96]

Узагальнивши наявні в економічній літературі трактування категорії «ефективність», можна сформулювати таке визначення: ефективність являє собою інтегральний показник результативності функціонування системи, який характеризує її здатність забезпечувати досягнення поставлених цілей.

Подальший розгляд стосується уточнення змісту поняття «діяльність підприємства». Згідно з дефініцією, поданою у Великому економічному

словнику, діяльність підприємства трактується як будь-який вид основної діяльності, передбачений його статутом, а також сукупність операцій, що забезпечують її виконання або виникають у процесі її здійснення. У більш узагальненому вигляді діяльність підприємства можна охарактеризувати як соціально-економічний процес створення, використання та поширення інновацій з метою формування конкурентних переваг і зростання прибутковості виробництва [2, с. 14-24].

Наступним кроком є з'ясування економічного змісту поняття «ефективність діяльності підприємства». Слід зазначити, що економічна ефективність змінюється як у кількісному, так і в якісному вимірі залежно від етапу розвитку суспільства. В історичному контексті економічного розвитку України зміст даної категорії визначався дією базових економічних законів, притаманних певним суспільно-економічним формаціям. У таблиці 1.3 представлено узагальнені наукові визначення поняття «ефективність діяльності підприємства».

Таблиця 1.3

Тлумачення поняття «ефективність діяльності підприємства» різними авторами

Автор	Визначення
Т.С. Хачатуров	Пропонував визначати ефективність діяльності підприємства з урахуванням виконання встановлених планів випуску продукції і собівартості, і стверджував, що стимулюючи освоєння нових потужностей без урахування ефективності вироблених витрат неможливо
П. Друкер	Ефективність діяльності підприємства пропонував оцінювати показниками прибутку і рентабельності
Е. Долан	Визначає «ефективність діяльності підприємства» як вибір вірних цілей, на яких фокусується вся енергія підприємства
В. Паретто	Вважає, що «економічна ефективність діяльності підприємства – це стан, при якому неможливо збільшити міру задоволення потреб хоча б однієї людини, не погіршуючи при цьому положення іншого члена суспільства»

Джерело: складено автором на основі [2, с. 14-24]

Різноманітність підходів до трактування ефективності діяльності підприємства пояснюється відмінностями теоретичних підходів, методологічних засад і акцентуванням уваги на окремих аспектах її прояву.

Цілком слушною є позиція П. Друкера, який пропонував оцінювати результативність діяльності підприємства насамперед через показники прибутку та рентабельності [2, с. 14-24]. Саме рентабельність виступає найкомплекснішим індикатором, оскільки відображає сукупний результат виробничо-господарської діяльності та дає змогу оцінити реальний рівень економічної ефективності.

Отже, встановлення сутності ефективності діяльності підприємства має суттєве значення як для розвитку економічної науки, так і для практики управління. На основі аналізу таких категорій, як «економічний ефект», «ефективність» та «діяльність підприємства», науковці запропонували узагальнене визначення: ефективність діяльності підприємства – це інтегральний характеристичний показник, що відображає рівень раціонального використання ресурсів, здатність суб'єкта господарювання досягати поставлених цілей та забезпечувати стійке функціонування у конкурентному ринковому середовищі [2, с. 14-24].

Рівень економічної ефективності функціонування підприємства формується під впливом широкого спектра чинників. Тому для практичних потреб управління ефективністю надзвичайно важливим є їх науково обґрунтоване групування за відповідними ознаками. Так, Синькевич Н. та Краузе О. пропонують класифікувати фактори впливу на економічну ефективність підприємства за наступними критеріями (рис. 1.1).

У сучасній науковій літературі зустрічаються й інші підходи до класифікації чинників, що впливають на результативність діяльності підприємства. Наприклад, на думку Є.В. Чазова, факторами підвищення ефективності діяльності (зокрема рівня прибутковості) можуть бути [3, с. 7-15]:

- чинники, пов'язані з реалізацією продукції;
- чинники, що стосуються використання виробничого обладнання, сировини, матеріалів та інших основних засобів;
- чинники, пов'язані з ефективністю застосування трудових ресурсів.

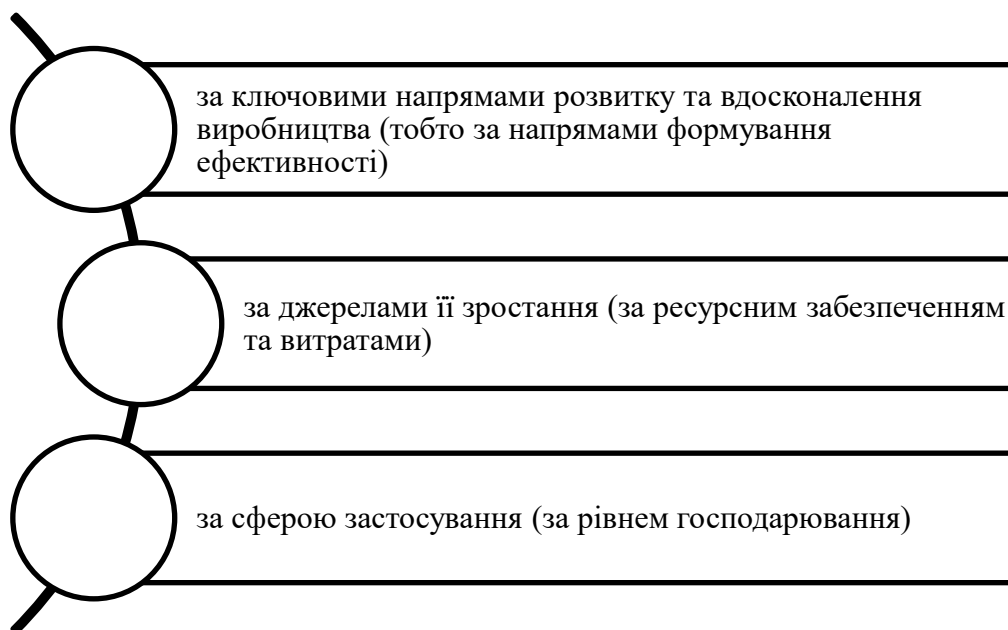


Рис. 1.1. Класифікація факторів за впливом на економічну ефективність

Джерело: складено автором на основі [3, с.7-15]

З огляду на характер впливу всі фактори доцільно поділяти на позитивні та негативні. Позитивні чинники сприяють покращенню показників діяльності підприємства, тоді як негативні, навпаки, знижують їх.

За місцем виникнення фактори економічної ефективності поділяють на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники формуються у межах самого підприємства та залежать від рівня організації управління, технологічних особливостей виробництва, кадрової політики тощо. Зовнішні фактори зумовлені впливом середовища функціонування підприємства: законодавчими змінами, державною економічною політикою, станом суспільства та іншими позапідприємницькими умовами.

Внутрішні фактори є результатом діяльності управлінського персоналу та трудового колективу підприємства і безпосередньо визначають результати фінансово-господарської діяльності. Зовнішні ж фактори – це переважно неконтрольовані впливи, які можуть суттєво коригувати управлінські рішення та зрештою змінювати внутрішні параметри діяльності підприємства.

Досить поширеним у зарубіжній теорії та практиці є поділ внутрішніх чинників на «тверді» та «м'які» [4, с. 98-101]. Така класифікація походить з

комп'ютерної термінології, де «твердим» вважається апаратне забезпечення, а «м'яким» – програмне. За аналогією «твердими» факторами є ті, що мають чіткі фізичні характеристики та піддаються вимірюванню, тоді як «м'які» чинники не мають матеріального вираження, проте істотно впливають на результативність роботи підприємства (наприклад, корпоративна культура, мотивація персоналу, стиль керівництва).

Механізми реалізації внутрішніх і зовнішніх чинників відрізняються масштабом дії, рівнем контрольованості та можливостями управління. Саме тому керівникам та менеджерам важливо враховувати інтенсивність і напрямок впливу кожного фактора для вибору найбільш ефективних важелів підвищення результативності роботи підприємства. При цьому врахування зовнішніх чинників є важливим, проте не таким жорстко регламентованим, як контроль за внутрішніми [4, с. 98-101].

Кількісна оцінка внутрішніх факторів, як правило, здійснюється через аналіз технічного та організаційного вдосконалення виробництва, що проявляється у зниженні трудомісткості продукції, підвищенні продуктивності праці, зменшенні фондо-, матеріало- та зарплатомісткості, а також у раціональному використанні ресурсів. Лише комплексне та збалансоване використання зазначених чинників може забезпечити стійке зростання ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, дослідження факторів впливу на економічну ефективність є одним із ключових методологічних елементів аналізу фінансово-господарської діяльності. На результативність підприємства впливає не один, а сукупність взаємопов'язаних чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ. Оцінка ступеня впливу кожного з них дає змогу здійснити об'єктивний аналіз діяльності підприємства, визначити приховані резерви та сформулювати обґрунтовані напрями підвищення ефективності його функціонування.

1.2. Теоретичні основи підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах

В умовах глобальної конкуренції та глибоких соціально-економічних трансформацій, спричинених війною в Україні, порушенням логістичних ланцюгів, високою інфляцією та нестабільністю зовнішнього середовища, підприємства змушені постійно підвищувати ефективність своєї діяльності, аби зберегти ринкові позиції та забезпечити стійкість розвитку. У 2024-2025 рр. питання ефективності набуває особливої актуальності, адже підприємства функціонують у середовищі підвищених ризиків, дефіциту ресурсів та необхідності оперативної адаптації до змін [5, с. 86-91].

Під поняттям «резерви підвищення економічної ефективності виробництва» розуміють невикористані можливості збільшення обсягів випуску продукції чи послуг за кожну одиницю сукупних витрат шляхом більш раціонального та комплексного використання всіх видів ресурсів підприємства. Економічний ефект, відповідно, передбачає отримання корисного результату, вираженого у вартісній формі – це може бути прибуток, економія витрат, підвищення продуктивності або скорочення ресурсоемності виробництва.

Результати діяльності підприємства та рівень його ефективності формується під впливом широкого спектра чинників, що мають як позитивний, так і негативний характер. Саме тому важливим є їх систематизація та класифікація з метою комплексного аналізу фінансових та виробничих показників [6, с. 71-73]. Фактори виступають рушійними силами економічного розвитку, визначають динаміку показників та формують можливості для оптимізації виробничих процесів.

Основною метою оцінки ефективності діяльності підприємства є виявлення можливостей його подальшого розвитку та визначення резервів для покращення фінансових результатів [6, с. 71-73]. Одним із ключових завдань сучасних підприємств є пошук і реалізація внутрішніх резервів, а також

формування практичних заходів, спрямованих на підвищення результативності господарської діяльності.

До основних факторів, що сприяють зростанню ефективності виробництва, належать: підвищення технічного рівня виробництва, удосконалення управління, поліпшення організації праці, раціональне використання природних і матеріальних ресурсів. Усі фактори підвищення ефективності можна розглядати у межах трьох основних підходів: організаційного, технологічного та ресурсного.

Організаційний підхід передбачає вдосконалення системи управління, оптимізацію виробничого процесу, підвищення дисципліни праці, скорочення втрат робочого часу та впровадження сучасних управлінських практик. У межах цього підходу увага приділяється не лише структурі управління, а й узгодженості внутрішніх бізнес-процесів.

Технологічний підхід сьогодні має надзвичайно важливе значення. Через затримки модернізацій, зруйновану інфраструктуру та обмежені інвестиційні можливості українські підприємства часто мають технологічне відставання від міжнародних конкурентів [7, с. 7-11]. Тому ключовими заходами є оновлення технічної бази, впровадження автоматизації, цифровізації процесів, енергоефективних технологій, а також адаптація сучасних інноваційних рішень.

Ресурсний підхід зосереджується на раціональному використанні матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. До ключових параметрів належать: рівень використання обладнання, продуктивність праці, швидкість обороту оборотних коштів, рівень витрат на виробництво, ефективність системи мотивації персоналу, ступінь автоматизації та механізації виробничих процесів.

Раціоналізація використання ресурсів потребує аналізу причин їх неефективного застосування, визначення нормативних витрат, використання вторинних ресурсів, впровадження систем стимулювання за економію матеріалів та енергії, а також переходу до використання сучасних

високотехнологічних матеріалів [7, с. 7-11].

Щодо ефективності використання робочої сили, до уваги беруться такі показники, як втрати робочого часу, плинність кадрів, рівень кваліфікації та професійної підготовки персоналу, ефективність системи мотивації, забезпеченість засобами механізації та автоматизації.

Отже, економічна ефективність діяльності підприємства передбачає отримання максимального результату за мінімально можливих витрат із урахуванням зовнішніх умов та внутрішніх ресурсних обмежень. Проблема підвищення ефективності полягає в оптимізації використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів та у забезпеченні стійких темпів розвитку підприємства через модернізацію, цифровізацію та вдосконалення управлінських підходів.

У таблиці 1.4 розглянемо ключові напрями підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 1.4

Ключові напрями підвищення ефективності діяльності підприємства

Підхід	Основні фактори	Приклади заходів у 2024-2025 рр.
Організаційний	Управління, структура, процеси	Впровадження ERP/CRM; оптимізація логістики в умовах війни; підвищення гнучкості виробничих процесів; скорочення простоїв
Технологічний	Оснащення, інновації, цифровізація	Модернізація обладнання; автоматизація; впровадження енергоощадних технологій; цифровий контроль виробництва
Ресурсний	Матеріальні, трудові, фінансові ресурси	Аналіз втрат; оптимізація запасів; прискорення оборотності коштів; реформування системи мотивації; навчання персоналу

Джерело: складено автором на основі [8]

Аналіз наведених напрямів підвищення ефективності показує, що сучасні підприємства повинні здійснювати комплексний підхід до оптимізації діяльності, поєднуючи організаційні, технологічні та ресурсні чинники. Найвагомий вплив у 2024-2025 рр. мають технологічні заходи, адже модернізація виробництва, автоматизація та цифровізація дозволяють значно скоротити витрати, підвищити продуктивність і мінімізувати вплив зовнішніх ризиків [8]. Організаційні заходи забезпечують гнучкість та адаптивність

бізнес-процесів, що є критичним у змінному середовищі. Ресурсний підхід дає змогу раціонально використовувати наявні ресурси та підвищувати економічну стійкість підприємства.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що лише комплексне поєднання всіх трьох напрямів дає можливість підприємству досягти довгострокової конкурентоспроможності, забезпечити стабільність фінансових результатів та сформувати потенціал для подальшого розвитку.

Фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства наведені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Маркетингова сфера: номенклатура і асортимент продукції, ринки збуту, якість, ціноутворення, реклама, обсяги виробництва, чинники конкурентоздатності продукції; інноваційна політика	державне втручання
Фінансова сфера: управління фінансовими ресурсами, а саме власним і позиковим, основним і оборотним капіталом, оборотністю, рентабельністю, кредиторською і дебіторською заборгованістю, кредитоспроможністю, ліквідністю	фінансово-валютні
Операційна сфера: специфіка виробництва, виробничі потужності, виробничий процес, логістика, управління якістю, організація роботи внутрішніх служб	економічні та кон'юнктурні
Управління персоналом: склад, рівень підготовки, мотивація і кваліфікація персоналу; система оплати праці, матеріального і соціального стимулювання персоналу; психологічні; особистість керівника	науково-технічні
Антикризовий менеджмент: системи обмежень для маркетингового, фінансового, операційного менеджменту і управління персоналом	екологічні
Сфера ризиків: системи обмежень для маркетингового, фінансового, операційного менеджменту і управління персоналом для запобігання ризиків	форс мажорні (стихійні лиха, війна, фінансова криза)

Джерело: складено автором на основі [9, с. 520]

Перелічені фактори впливають не лише на операційну сферу, а й охоплюють інші напрями звичайної діяльності підприємства, зокрема фінансову, інвестиційну та допоміжні. Водночас наведеної класифікації недостатньо для повноцінного управління економічною результативністю всіх напрямів роботи підприємства. Тому під час систематизації факторів доцільно розмежовувати не тільки зовнішні й внутрішні чинники, а й загальні та

специфічні, а також такі, що визначають ефективність окремих видів діяльності.

Проаналізувавши основні чинники, що формують результативність функціонування підприємства, можна визначити ключові групи факторів, спрямованих на підвищення ефективності виробничих процесів. У наукових дослідженнях заходи щодо посилення ефективності діяльності підприємств зазвичай поділяють на три основні вектори:

1) управління витратами та ресурсами. Сюди належать дії, спрямовані на оптимізацію виробничих процесів, зниження витрат та забезпечення раціонального використання наявних ресурсів;

2) розвиток і модернізація виробництва та інших напрямів діяльності. Йдеться про вдосконалення організаційної та виробничої систем управління, покращення методів і форм організації праці, підвищення конкурентоспроможності та якості продукції, а також безперервне коригування діяльності для відповідності сучасним вимогам ринку;

3) Удосконалення системи управління підприємством. Цей напрям передбачає залучення та гармонізацію зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку, що сприяють підвищенню результативності управлінських рішень.

Варто підкреслити, що функціонування підприємства завжди відбувається в межах певного економічного середовища, яке суттєво впливає на його діяльність. Зокрема, на ефективність підприємства позначаються податкова й амортизаційна політика, фінансово-кредитні умови, стабільність нормативно-правової бази, цінове регулювання, система ліцензування та інші фактори, що не контролюються суб'єктом господарювання.

Це зумовлює потребу виокремлення серед факторів ефективності групи неконтрольованих підприємством чинників. Одним із провідних завдань державної економічної політики стає вдосконалення механізмів регуляторного впливу на суб'єкти національної економіки з метою підвищення результативності їх функціонування.

У цьому контексті першочергового значення набуває вдосконалення системи управління підприємством. Реалізація обраної стратегії розвитку можлива лише за умови ефективної, стабільної та конкурентоспроможної діяльності. До основних факторів підвищення ефективності роботи підприємства належать модернізація технічної бази, удосконалення управлінських процесів, оптимізація організації виробництва та праці, раціоналізація обсягів і структури випуску продукції, покращення використання природних ресурсів тощо. Ефект від цих факторів досягається лише за умови їх комплексного та взаємоузгодженого застосування.

Проблема технологічного відставання є однією з ключових для українських підприємств. Вона охоплює як матеріально-технічний аспект, так і організаційно-правові та управлінські питання. На думку багатьох дослідників, подолання такого відставання можливе лише шляхом формування сучасної корпоративної культури та запозичення ефективних моделей управління, притаманних провідним світовим компаніям.

Спроба виокремити окремі структурні елементи у процесі оцінювання ефективності підприємства та пошуку напрямів її підвищення є лише частковим підходом до розв'язання проблеми. Очевидно, що вона має комплексний характер, а її вирішення вимагає системного підходу, який передбачає глибоке дослідження всіх структурних підрозділів, функціональних служб і процесів. Лише завдяки всебічному системному аналізу можна об'єктивно оцінити стан підприємства та сформулювати дієві заходи щодо підвищення його ефективності.

1.3. Методичні підходи ефективності роботи підприємством

Оцінювання ефективності роботи підприємства становить один із ключових елементів системи управління, оскільки саме на його основі формуються управлінські рішення, спрямовані на підвищення результативності діяльності, раціональне використання ресурсів і

забезпечення конкурентоспроможності в умовах динамічного зовнішнього середовища. У науковій літературі поняття ефективності визначається як співвідношення між результатом господарської діяльності та витратами, які були необхідні для його отримання [9, с. 520].

Однак сучасний розвиток ринкових відносин і зростання складності бізнес-процесів зумовлюють потребу ширше трактувати ефективність – не лише як економічний показник, а як багатовимірне явище, що охоплює фінансові, виробничі, інноваційні, соціальні та стратегічні складові розвитку підприємства.

У цьому контексті методичні підходи до оцінки ефективності мають забезпечувати комплексний аналіз стану підприємства, дозволяючи враховувати як фінансові результати, так і особливості використання трудового, матеріально-технічного, інтелектуального та інноваційного потенціалів.

У центрі сучасної методології знаходиться системний підхід, відповідно до якого підприємство розглядається як складна відкрита система, що функціонує під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів та має певну структуру, цілі й ресурси [10, с. 61-63]. Ефективність такої системи може бути визначена тільки шляхом аналізу взаємодії всіх її елементів і процесів.

Традиційно оцінювання ефективності починається з аналізу фінансових результатів діяльності підприємства, що відображають здатність генерувати прибуток та забезпечувати фінансову стійкість. Фінансово-економічні показники залишаються базовими, оскільки вони є універсальним індикатором результативності та містять порівняльну інформацію для інвесторів, акціонерів, кредиторів і керівництва.

Найпоширенішими індикаторами є рентабельність активів, власного капіталу, продукції та продажів, оборотність капіталу, оборотність запасів і дебіторської заборгованості, коефіцієнти ліквідності й фінансової стійкості. Вони дозволяють оцінити, наскільки раціонально підприємство використовує наявні ресурси, чи здатне своєчасно виконувати зобов'язання та чи є його

структура капіталу оптимальною.

Узагальнення основних груп фінансових показників подано в таблиці 1.5, що дає змогу систематизувати їх зміст та управлінське призначення.

Таблиця 1.5

Основні фінансові показники оцінювання ефективності діяльності підприємства

Група показників	Конкретні індикатори	Економічна сутність
Прибутковість	ROA, ROE, рентабельність продукції	Характеризують здатність підприємства генерувати прибуток
Ліквідність	Поточна, швидка, абсолютна	Показують можливість погашення короткострокових зобов'язань
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії, фінансового важеля	Оцінюють рівень залежності від позикових ресурсів
Ділова активність	Оборотність запасів, дебіторської заборгованості, активів	Відображають швидкість обертання ресурсів
Ринкові показники	EPS, P/E, ринкова вартість	Важливі для підприємств, що працюють на фондовому ринку

Джерело: складено автором на основі [11, с. 54-56]

Разом з тим, орієнтація виключно на фінансові показники не може забезпечити достатню глибину аналізу, адже вони відображають переважно минулі результати, але не враховують здатності підприємства до розвитку та адаптації. Тому у сучасній методології обов'язковим є ресурсний підхід, який ґрунтується на оцінюванні ефективності використання трудових, матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів. Такий підхід дозволяє визначити резерви підвищення продуктивності праці, рівень технічної оснащеності виробництва, стан технологічної бази, структуру собівартості продукції та ефективність управління фінансовими потоками [11, с. 54-56]. Наприклад, продуктивність праці характеризує інтенсивність використання трудових ресурсів, а матеріаломісткість продукції – раціональність витрат сировини й матеріалів. Фінансові ресурси, своєю чергою, аналізуються за допомогою показників оборотності капіталу, структури джерел фінансування та вартості залучення позикових коштів.

Важливо підкреслити, що ресурсний підхід дозволяє розглядати ефективність не тільки як кінцевий результат, але й як процес, що залежить від організації виробництва, рівня автоматизації, якості корпоративного управління та компетентності персоналу [12, с. 77-81]. Чим раціональніше використовуються ресурси, тим стійкішими є конкурентні позиції підприємства.

У зв'язку з посиленням конкуренції та необхідністю формування довгострокових стратегічних переваг широкого поширення набули стратегічні методи оцінювання ефективності. Вони не лише визначають результативність поточної діяльності, а й оцінюють здатність підприємства досягати стратегічних цілей, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, забезпечувати інноваційний розвиток [12, с. 77-81].

Стратегічний аналіз ґрунтується на таких інструментах, як SWOT-аналіз, який дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози ринку; PEST-аналіз, що оцінює політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники макросередовища; модель п'яти сил Портера, яка визначає рівень конкурентного тиску на ринку. Результати стратегічного аналізу є основою для формування стратегічних цілей і показників їх досягнення.

Сучасним і надзвичайно ефективним інструментом інтеграції стратегічних і оперативних характеристик діяльності підприємства є система збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC). Вона передбачає оцінку ефективності з чотирьох перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів та перспективи навчання й розвитку. На відміну від класичного фінансового аналізу, Balanced Scorecard враховує як результати, так і чинники, які їх формують, зокрема компетенції персоналу, ефективність організаційних процедур, якість продукції та рівень задоволеності клієнтів. Структуру збалансованої системи показників наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Основні компоненти системи Balanced Scorecard

Перспектива	Приклади показників	Управлінське значення
Фінансова	Прибутковість, грошові потоки, економічна додана вартість	Дозволяє контролювати результативність бізнесу
Клієнтська	Індекс задоволеності, лояльність клієнтів	Відображає конкурентоспроможність на ринку
Внутрішні процеси	Час виробничого циклу, якість продукції	Дозволяє оптимізувати витрати та підвищити якість
Навчання та розвиток	Плинність кадрів, рівень кваліфікації	Забезпечує довгостроковий розвиток

Джерело: складено автором на основі [13, с.75-78]

Оскільки інноваційність та здатність до технологічного оновлення стають пріоритетними факторами успіху, важливе місце займає інноваційно-інвестиційний підхід. Він базується на оцінюванні ефективності інвестиційних проєктів (за показниками NPV, IRR, PP, PI) та інноваційної активності підприємства, що відображає інтенсивність впровадження нових технологій, продуктів або методів організації виробництва. Показники оновлення основних засобів, технічного переозброєння, витрат на науково-дослідні роботи дозволяють оцінити потенціал майбутнього розвитку підприємства [14, с. 45-50].

Окреме місце в сучасній методології займає процесний підхід, спрямований на оптимізацію бізнес-процесів. Його застосування передбачає моделювання операційних процедур, визначення показників ефективності процесів, а також використання таких методів, як Lean-технології, Six Sigma та реінжиніринг бізнес-процесів. Такий підхід дозволяє скорочувати тривалість виробничих циклів, зменшувати витрати, підвищувати якість продукції та рівень задоволеності споживачів.

Системний характер сучасного підприємства зумовлює необхідність інтегрального підходу, який об'єднує різні групи показників у єдиний узагальнений індикатор [15, с. 207-210]. Інтегральна оцінка використовується для порівняння підприємств між собою, аналізу динаміки ефективності та оцінювання впливу управлінських рішень на результативність діяльності.

Методика побудови інтегрального показника включає нормування, вагове оцінювання та математичну агрегацію показників, що дозволяє уникнути суб'єктивізму та забезпечити об'єктивність аналізу.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства постійно розвиваються й удосконалюються відповідно до змін ринкового середовища та нових управлінських концепцій. Їх комплексне застосування дає змогу сформуванню всебічного уявлення про стан підприємства, визначити проблемні аспекти та розкрити потенціал розвитку. Кожен із підходів має своє призначення: фінансові індикатори показують економічну результативність; ресурсний підхід дозволяє виявити резерви раціонального використання ресурсів; стратегічні інструменти визначають перспективи розвитку; Balanced Scorecard забезпечує гармонізацію поточних і довгострокових цілей; процесний підхід підвищує ефективність операцій; інноваційно-інвестиційні методи відображають технологічний потенціал підприємства; інтегральний підхід забезпечує комплексність оцінки.

Таким чином, найбільш ефективною є інтеграція різних методичних підходів, яка дозволяє враховувати багатовимірність діяльності підприємства та забезпечувати обґрунтованість управлінських рішень. У сучасних умовах підвищеної невизначеності та швидких технологічних змін така інтеграційна методика є необхідною передумовою стійкого розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

Методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства ґрунтуються на використанні системи показників, що дозволяє комплексно охарактеризувати результативність виробничих, фінансових та інвестиційних процесів. У науковій літературі ефективність підприємства визначають як співвідношення отриманих результатів до сукупних витрат, необхідних для їх досягнення, що передбачає застосування кількісних індикаторів та спеціальних методик їх розрахунку.

Одним із базових показників є продуктивність праці, яка характеризує обсяг виробленої продукції у розрахунку на одного працівника. Вона визначається співвідношенням обсягу виготовленої продукції (Q) до середньооблікової чисельності працівників (Ч), що у формульному вигляді подається як:

$$Пп = Q / Ч. \quad (1.1)$$

Даний показник відображає ефективність використання трудових ресурсів і дає змогу оцінити результативність організації праці.

Ключове значення у визначенні ефективності мають показники рентабельності, що характеризують прибутковість діяльності підприємства. Рентабельність продажів показує частку прибутку в кожній гривні виручки та визначається відношенням чистого прибутку (Пч) до чистого доходу від реалізації (Д):

$$Rп = Пч / Д. \quad (1.2)$$

Рентабельність активів дає змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерування прибутку. Вона визначається за формулою:

$$Rа = Пч / Асер, \quad (1.3)$$

де Асер – середньорічна вартість активів.

Рентабельність власного капіталу обчислюється як відношення чистого прибутку до величини власного капіталу (Квлас):

$$Rвк = Пч / Квлас. \quad (1.4)$$

У сукупності ці показники дають змогу оцінити ефективність використання матеріальних та фінансових ресурсів.

Оцінка ефективності використання виробничих ресурсів передбачає визначення фондівіддачі, що характеризує обсяг продукції, виробленої на одиницю основних фондів. Формула фондівіддачі має вигляд:

$$Фв = Q / Ф, \quad (1.5)$$

де Ф – середньорічна вартість основних фондів.

Матеріаловіддача визначається співвідношенням обсягу продукції до витрат матеріалів (М):

$$M_v = Q / M \quad (1.6)$$

Ці показники дають змогу оцінити інтенсивність використання виробничої бази та ефективність витрачання матеріальних ресурсів.

Значне місце у методичних підходах займає аналіз фінансової стійкості та ліквідності. Для цього використовується показник оборотності оборотних активів, що визначається як відношення чистого доходу підприємства до середньорічної вартості оборотних активів (ОАсер):

$$K_{об} = Д / ОА_{сер}. \quad (1.7)$$

Тривалість обороту оборотних активів розраховується як результат ділення кількості днів у році (360 або 365) на коефіцієнт їх оборотності:

$$T_{об} = 360 / K_{об}. \quad (1.8)$$

Даний показник дає змогу оцінити швидкість перетворення оборотних активів у грошові кошти, що є критично важливим для забезпечення стабільної платоспроможності підприємства.

Для комплексної характеристики результативності діяльності підприємства застосовується інтегральний показник ефективності. Його розрахунок передбачає нормування часткових показників та визначення їх вагової значущості. У загальному вигляді інтегральний показник (Іеф) можна подати як суму добутків нормованих значень показників (X_i) на відповідні коефіцієнти вагомості (w_i):

$$I_{еф} = \sum (X_i \cdot w_i). \quad (1.9)$$

Такий підхід дозволяє об'єднати різнохарактерні індикатори – виробничі, фінансові, ресурсні – у єдину узагальнюючу оцінку ефективності діяльності підприємства.

Методика оцінювання ефективності діяльності підприємства передбачає кілька послідовних етапів, серед яких збір вихідних даних, розрахунок системи показників із використанням наведених формул, їх нормування, порівняння з аналогічними підприємствами та середньогалузевими

орієнтирами, а також формування узагальнених висновків. Застосування системного підходу уможлиблює комплексне визначення рівня ефективності та виявлення чинників, що найбільше впливають на результати діяльності підприємства.

Узагальнюючи, методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства передбачають поєднання різних груп показників, які відображають ефективність використання трудових, матеріальних, фінансових і виробничих ресурсів. Наявність чітких формул та кількісних індикаторів забезпечує об'єктивність аналізу, а застосування інтегральних методик дозволяє сформувавши комплексну оцінку, необхідну для прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності функціонування підприємства.

Узагальнюючи методичні підходи до оцінювання ефективності роботи підприємства, можна стверджувати, що результативність діяльності суб'єкта господарювання повинна розглядатися як комплексна характеристика, що поєднує фінансові, виробничі, ресурсні та ринкові аспекти. Ефективність не може бути зведена до одного інтегрального показника, оскільки підприємство функціонує у багатофакторному середовищі, де взаємодіють економічні, технологічні та організаційні чинники. Саме тому оцінювання ґрунтується на системі взаємопов'язаних коефіцієнтів, кожен з яких відображає окрему сторону діяльності.

Методичні підходи, що базуються на використанні рентабельності, показників оборотності, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності, дають змогу здійснювати як зовнішній, так і внутрішній аналіз, порівнювати фактичні результати з нормативними значеннями, відстежувати динаміку та прогнозувати можливі ризики. Включення до системи оцінки таких індикаторів, як рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, коефіцієнти оборотності капіталу та запасів, коефіцієнти покриття та автономії, забезпечує можливість комплексно оцінити здатність підприємства генерувати прибуток, раціонально використовувати ресурси та підтримувати

стабільне фінансове становище.

Особливо важливою є методика застосування наведених формул, оскільки їх систематичне обчислення дозволяє виявляти диспропорції у структурі капіталу, оцінювати ефективність управлінських рішень та визначати напрями підвищення результативності. Розраховані показники формують інформаційну базу для стратегічного планування, оптимізації витрат, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Таким чином, методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства мають орієнтуватися на комплексність, системність та прогностичний характер аналізу. Саме поєднання кількісних фінансових індикаторів і якісної інтерпретації результатів забезпечує об'єктивність та практичну корисність оцінки, створюючи основу для підвищення економічної ефективності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Висновки до розділу 1

1. Вивчено сутність ефективності роботи підприємства. У процесі аналізу встановлено, що ефективність є комплексною характеристикою, яка відображає раціональність використання ресурсів, здатність підприємства забезпечувати відтворення капіталу, стійкий розвиток та конкурентні переваги. Визначено, що ефективність не може вимірюватися одним універсальним показником, оскільки охоплює економічні, фінансові, виробничі, соціальні та організаційні аспекти діяльності. Саме тому її оцінювання ґрунтується на системному підході та потребує застосування методів як кількісного, так і якісного аналізу. Узагальнення теоретичного базису дозволило зробити висновок, що ефективність формує основу результативного функціонування підприємства та є ключовим чинником забезпечення його стійкості в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

2. Зазначено теоретичні основи підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. Проаналізовано концепції ресурсного забезпечення, інноваційного розвитку, стратегічного управління, удосконалення виробничих процесів та підвищення конкурентоспроможності. З'ясовано, що основою зростання ефективності є впровадження інноваційно орієнтованих управлінських рішень, активне використання цифрових технологій, оптимізація бізнес-процесів, модернізація технічної бази, а також підвищення трудового потенціалу персоналу. Встановлено, що сучасні умови господарювання потребують від підприємств гнучкості, адаптивності та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що, у свою чергу, висуває підвищені вимоги до управління ефективністю.

3. Наведено методичні підходи ефективності роботи підприємством. Викладено методику розрахунку рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, оборотності капіталу, ділової активності та результативності використання ресурсів. Розглянуті коефіцієнти дозволяють комплексно відобразити реальний стан підприємства, оцінити його здатність генерувати прибуток, підтримувати фінансову стабільність та забезпечувати ефективне використання активів. Зроблено висновок, що послідовне застосування методики оцінки ефективності формує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, визначення проблемних зон, виявлення резервів підвищення результативності та формування стратегії подальшого розвитку.

Таким чином, проведений теоретико-методичний аналіз дозволив сформулювати цілісне уявлення про сутність, передумови та механізми забезпечення ефективності діяльності підприємства. Розглянуті положення створюють методичну базу для подальшої оцінки ефективності конкретного підприємства та обґрунтування практичних заходів щодо її підвищення у наступних розділах дипломної роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1. Аналіз кондитерського ринку України та основних тенденцій його розвитку

Кондитерська промисловість традиційно відіграє вагомую роль у структурі національної економіки України, забезпечуючи задоволення внутрішнього попиту населення та формуючи значну складову експортного потенціалу держави. Упродовж тривалого періоду вітчизняні виробники кондитерської продукції успішно здійснювали діяльність не лише на внутрішньому ринку, а й за його межами, конкуруючи з іноземними компаніями, розвиваючи власні бренди, модернізуючи виробничі процеси та впроваджуючи інноваційні технології. Водночас початок повномасштабної збройної агресії російської федерації у 2022 році спричинив суттєві негативні зміни у функціонуванні галузі, що проявилися у порушенні виробничих процесів, логістичних ланцюгів, каналів збуту та зміні споживчих настроїв.

Ринок кондитерських виробів України нині функціонує в умовах аналогічних викликів, характерних для більшості секторів національної економіки під час повномасштабної війни [18]. Разом з тим дана галузь зіштовхнулася з низкою специфічних проблем, зокрема з енергетичною нестабільністю та блекаутами, що обмежували можливості повноцінної роботи виробничих потужностей. Додатковим фактором негативного впливу стали протести польських перевізників, унаслідок яких виникли труднощі з імпортом сировини, експортом готової продукції та виконанням замовлень у періоди пікового попиту під час свят. Постійна загроза ракетних обстрілів і пошкодження виробничої інфраструктури, валютні коливання та зниження купівельної спроможності населення також істотно ускладнюють розвиток кондитерської галузі та зменшують доступність відповідної продукції для споживачів.

Згідно з інформацією, оприлюдненою в межах бізнес-заходу «Хлібопекарський бізнес-2023», у результаті повномасштабного російського вторгнення приблизно 20% підприємств кондитерської промисловості України зазнали пошкоджень або припинили свою діяльність [19]. Обсяги виробництва скоротилися на 10-12%, що пов'язано зі зменшенням внутрішнього попиту, масовим виїздом громадян України за кордон та загальним падінням рівня платоспроможності населення.

Статистичні дані свідчать, що середньорічне споживання кондитерських виробів в Україні перевищує 15 кг на одну особу. При цьому понад половина споживачів надає перевагу борошняним кондитерським виробам, тоді як більше третини населення обирає шоколадну продукцію (рис. 2.1).

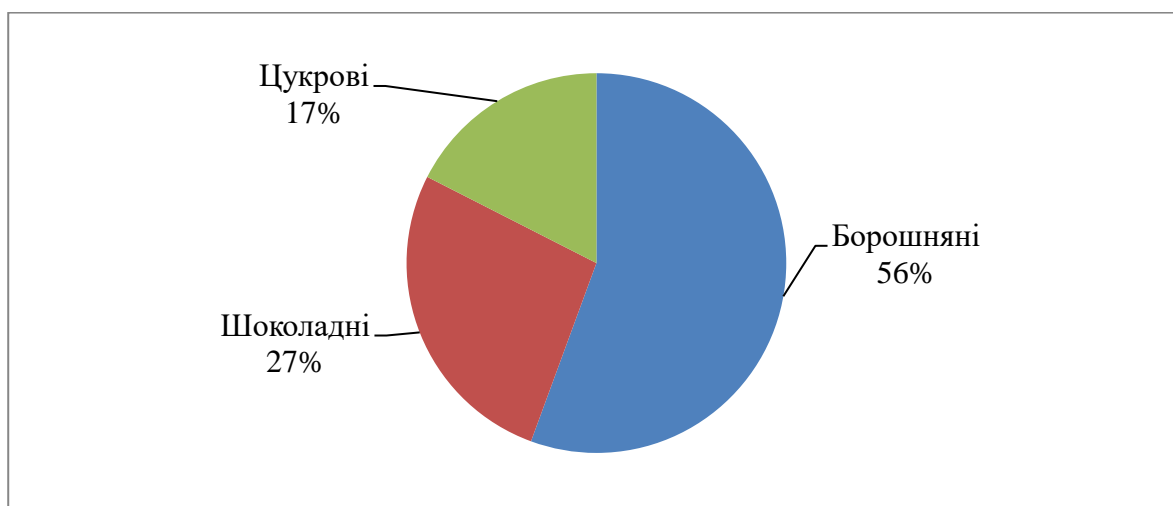


Рис. 2.1. Структура ринку кондитерських виробів України у 2025 р.

Джерело: складено автором на основі [19]

Найбільша концентрація підприємств кондитерської промисловості спостерігається у місті Києві. Після столиці провідні позиції за кількістю суб'єктів господарювання галузі займають найбільш густонаселені регіони України, адміністративними центрами яких є великі міста, зокрема Харківська, Дніпропетровська, Одеська та Львівська області.

Основна частина сировинних ресурсів, що використовуються у процесі виробництва кондитерської продукції, надходить від сторонніх підприємств-постачальників. Виняток становить борошно, яке в окремих випадках

виготовляється приватними компаніями, що володіють власними земельними угіддями для вирощування зернових культур, зокрема пшениці.

Незважаючи на те, що рівень тіньової економіки в Україні загалом оцінюється приблизно у 31%, частка підприємств кондитерської галузі, які здійснюють діяльність поза межами офіційного сектору, є суттєво вищою та, за окремими оцінками, становить 50-60% [20, с. 264-273]. Така ситуація зумовлена поширенням домашнього виробництва кондитерських виробів, для якого процес легалізації бізнесу часто є економічно недоцільним та призводить до втрати прибутковості.

Станом на сьогодні розвиток кондитерської галузі України залишається нестабільним та далеким від оптимального рівня, що пов'язано, зокрема, з ускладненням експортних операцій унаслідок блокування товарів на кордонах з країнами Європейського Союзу.

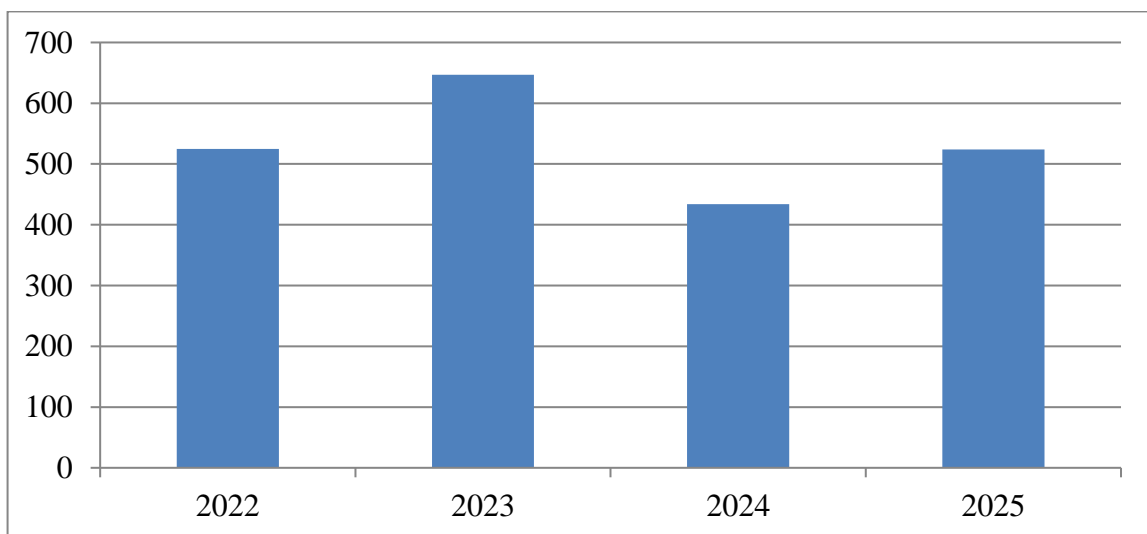


Рис. 2.2. Динаміка виручки від експорту кондитерських виробів України, млн дол. США

Джерело: складено автором на основі [21]

У зв'язку з неможливістю повного компенсування скорочення внутрішнього споживчого попиту, експорт кондитерських виробів наразі залишається ключовим джерелом додаткових фінансових надходжень для підприємств галузі. Реалізація продукції на зовнішніх ринках виступає основним інструментом завантаження виробничих потужностей підприємств-

виробників, забезпечення їх рентабельності та досягнення запланованих фінансово-економічних показників [21]. Водночас блокування автомобільних пунктів пропуску на кордоні з Республікою Польща стало суттєвим обмежувальним фактором для експортерів кондитерської продукції, призвавши до звуження експортних можливостей та накопичення нереалізованих запасів готової продукції на внутрішньому ринку.

У більшості випадків якісні характеристики українських кондитерських виробів відповідають вимогам та очікуванням іноземних імпортерів. Проте логістичні ускладнення зумовлюють те, що європейські торговельні мережі дедалі частіше віддають перевагу продукції конкурентів з Туреччини або Польщі, які мають стабільніші канали постачання [22]. Незважаючи на скорочення обсягів імпорту іноземної кондитерської продукції в Україну, протести польських фермерів негативно вплинули на безперебійність постачання сировини для вітчизняних виробників. Найбільш відчутними ці обмеження виявилися для шоколадного сегмента, оскільки Україна не здійснює власного виробництва какао-бобів та какао-масла. Навіть мінімальний вміст какао-компонентів (близько 5%) у рецептурі шоколадної продукції вимагає своєчасного постачання імпоротної сировини, а затримки транспортних засобів на кордоні призводять до вимушеного простою виробничих ліній.

Основну частину споживачів кондитерських виробів в Україні становлять жінки незалежно від вікової групи. Молодіжна аудиторія переважно орієнтується на продукцію швидкого споживання, зокрема батончики, вафлі, шоколадні плитки, печиво та аналогічні вироби. Високим попитом серед молоді також користуються цукристі продукти, до яких належать різні види карамелі, глазуровані горіхи, драже та інші подібні вироби.

Для сімейного споживання традиційно затребуваними залишаються борошняні кондитерські вироби, що користуються стабільною популярністю також серед осіб старшого віку. Така структура попиту сформувалася

історично, зокрема в періоди обмеженої доступності інших видів кондитерської продукції [22]. Борошняні вироби, як правило, належать до середнього цінового сегмента асортименту, а їх вартість безпосередньо залежить від виду продукції (печиво, кекси, пряники) та складу використовуваних інгредієнтів.

Поширеною практикою серед усіх категорій українських споживачів є придбання вагових кондитерських виробів, насамперед печива та цукерок. Ключовими критеріями вибору при цьому виступають свіжість і якість продукції. Остаточне рішення про купівлю формується під впливом індивідуальних смакових уподобань споживачів, а також співвідношення ціни за одиницю ваги та вартості фасованої продукції. Водночас для українського споживача характерна відносно висока лояльність до окремих торгових марок, що зумовлює повторні покупки продукції одного й того самого бренду [23]. У передсвяткові періоди спостерігається зростання обсягів реалізації кондитерських виробів у тематичному подарунковому пакуванні.

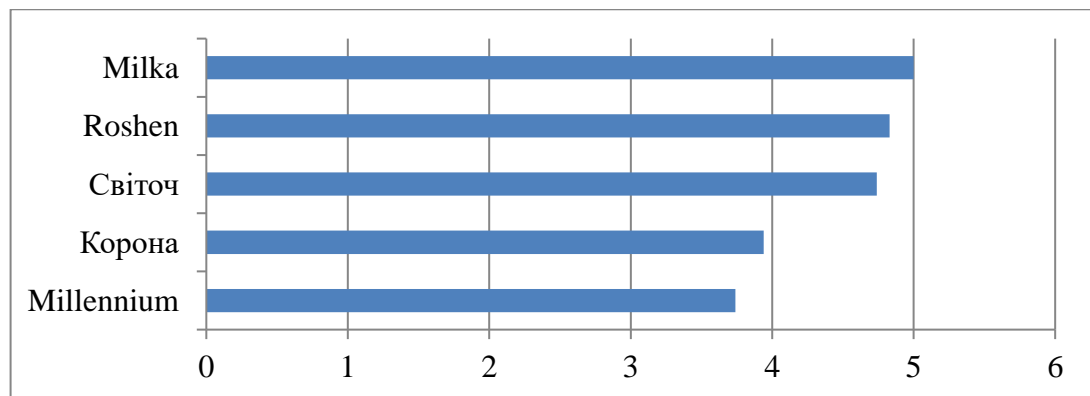


Рис. 2.3. Рейтинг ТМ виробників шоколаду в плитках в Україні, бали

Джерело: складено автором на основі [24]

Загалом кондитерські вироби належать до категорії товарів імпульсного попиту, яскравим прикладом яких є шоколад у плитках. Згідно зі статистичними даними, середньорічне споживання шоколаду на одну особу в країнах Західної та Центральної Європи становить близько 6 кг, тоді як в Україні цей показник перебуває на рівні 1,3-1,4 кг [23]. З метою стимулювання обсягів реалізації підприємства кондитерської галузі активно застосовують

інструменти маркетингового впливу, зокрема вдосконалення дизайну упаковки, запуск рекламних кампаній та розміщення рекламних матеріалів у місцях масового скупчення споживачів.

На ринку кондитерських виробів України спостерігається високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції між виробниками (рис. 2.4).

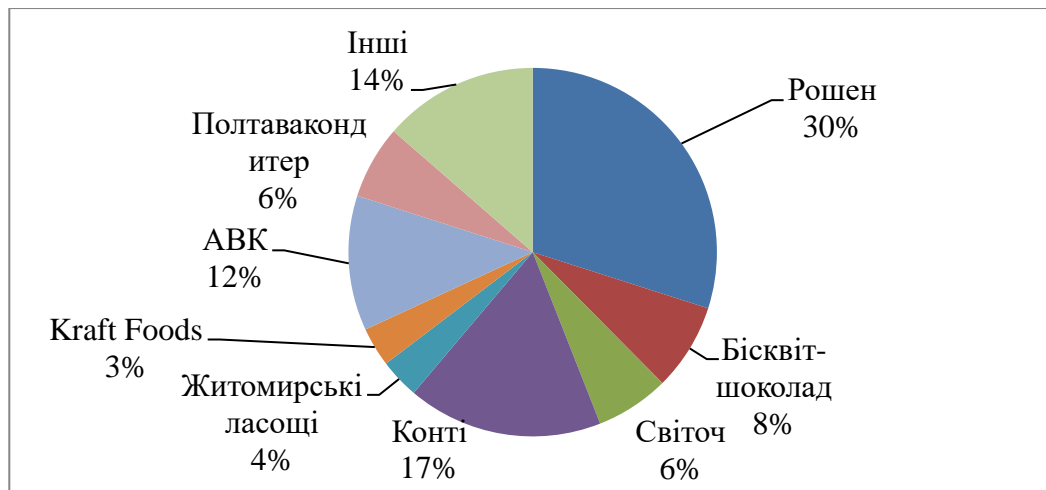


Рис. 2.4. Розподіл часток між учасниками ринку кондитерських виробів

Джерело: складено автором на основі [24]

Вітчизняні підприємства активно змагаються за утримання та розширення своїх позицій на внутрішньому ринку, що зумовлено істотним скороченням обсягів експорту, яке розпочалося ще з 2020 року під впливом пандемії COVID-19. За таких умов основним інструментом конкурентної боротьби залишається ціновий фактор, зокрема застосування політики зниження відпускних цін з метою залучення та утримання споживачів.

До ключових учасників ринку кондитерських виробів України належать наступні підприємства.

1. Корпорація «Roshen» здійснює діяльність на ринку з 1996 року та є беззаперечним лідером кондитерської галузі України. Реалізація продукції відбувається як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Асортимент корпорації представлений у США, ОАЕ, Китаї, Алжирі, Ізраїлі, Канаді, Японії, країнах ЄС та СНД. «Roshen» систематично входить до переліку топ-100 світових кондитерських компаній [25]. Високий рівень довіри з боку

українських споживачів зумовлений стабільною якістю продукції, розширенням мережі фірмових магазинів та постійним оновленням асортименту.

2. Кондитерська група «Конті», заснована у 1997 році, стабільно входить до трійки провідних виробників кондитерської продукції в Україні. У 2015 році компанія була включена до рейтингу топ-100 світових кондитерських компаній. Виробничі потужності групи складаються з п'яти фабрик, з яких дві наразі розташовані на тимчасово окупованих територіях. Основними напрямками експорту залишаються країни СНД [25].

3. Компанія «АВК» функціонує з 1991 року. Головна виробнича фабрика площею 14 639 м² розташована у Дніпропетровській області. Продукція компанії експортується більш ніж у 20 країн світу, зокрема до Німеччини, країн Балтії, Великобританії та Ізраїлю. У 2015 році «АВК» посіла 59 місце у світовому рейтингу топ-100 кондитерських компаній. Компанія спеціалізується на виробництві шоколадних виробів та цукерок праліне, серед яких найбільш відомою є серія «Труфальє» [25]. Унаслідок проведення АТО підприємство було змушене зупинити роботу фабрик у Донецькій та Луганській областях. Додаткова фабрика розташована у місті Мукачево Закарпатської області.

4. Корпорація «Nestlé Україна» присутня на українському ринку з 1994 року, хоча виробництво кондитерських виробів не є основним напрямом її діяльності. У 1998 році корпорація придбала фабрику та бренд «Світоч». Серед найбільш популярних кондитерських брендів – батончики «Nuts», «KitKat» (який посідає третє місце у світовому рейтингу), а також «Lion» та «Aero» [26].

5. Кондитерська фабрика «Житомирські ласощі», заснована у 1944 році, регулярно входить до п'ятірки лідерів кондитерської промисловості України. Асортимент підприємства орієнтований переважно на споживачів із середнім та низьким рівнем доходів, а також включає продукцію для осіб із цукровим діабетом та вагові цукерки. Останніми роками компанія запровадила серію

продукції «Халяль». Річні виробничі потужності фабрики становлять близько 80 тис. тонн продукції.

6. Харківська фабрика «Бісквіт-Шоколад», що працює з 2001 року, об'єднує дві виробничі площадки. Частка експорту становить близько 30% від загального обсягу виробництва, а географія поставок охоплює країни СНД, Балтії, Ізраїль, Німеччину, США та Канаду. Основний асортимент представлений карамельними цукерками, шоколадом, ірисом, мармеладом і зефіром. Окрім цього, підприємство виготовляє борошняні кондитерські вироби, зокрема вафельні торти, рулети та кекси.

7. Кондитерська фабрика «Полтавкондитер» виробляє близько 200 тонн продукції щоденно. Дві фабрики підприємства розташовані у місті Полтава. Експорт здійснюється переважно до Естонії та Грузії. Асортимент налічує понад 50 найменувань цукерок, які реалізуються здебільшого через ринки та магазини формату «біля дому» [26].

8. Mondelez Україна є українським представництвом швейцарської корпорації «Mondelez International», яка до 2014 року діяла під назвою «Крафт Фудз Україна». Компанія є одним із найбільших світових виробників шоколаду, печива (бренд Milka) та солоних снєків (TUC). Тростянецька шоколадна фабрика, що належить групі Mondelez, зазнала значних пошкоджень унаслідок повномасштабного вторгнення російської федерації.

За результатами аналізу ринку кондитерських виробів в Україні можна виокремити низку ключових факторів, що визначають умови його функціонування та розвитку.

Цінова кон'юнктура ринків сировини, яка характеризується зростанням вартості основних інгредієнтів, зокрема борошна, какао, цукру та молока, що безпосередньо впливає на підвищення собівартості кондитерської продукції.

Підвищення вимог до якості продукції, дотримання яких є необхідною умовою формування позитивної репутації на внутрішньому ринку та виходу на зовнішні ринки в умовах жорсткої конкуренції.

Поширення концепцій здорового харчування, що стимулює розвиток нових сегментів ринку, зокрема виробництво продукції зі знизеним вмістом цукру, використання цукрозамінників, органічного шоколаду, рослинного молока та інноваційних видів шоколаду, зокрема рубінового.

Демографічна ситуація в країні, яка характеризується скороченням чисельності населення та, відповідно, обмеженням потенціалу зростання обсягів ринку.

Зміна споживчих уподобань, що вимагає від виробників постійного моніторингу трендів та адаптації асортиментної політики до актуального попиту.

Умови повномасштабної війни, попри загальний негативний вплив на економіку, водночас сформували передумови для активнішого виходу українських виробників кондитерських виробів на міжнародні ринки, зокрема країн Європейського Союзу. Разом із тим відповідність вимогам європейського законодавства, технічним регламентам та стандартам якості наразі здатні забезпечити переважно великі підприємства галузі, тоді як суб'єкти малого та середнього бізнесу здебільшого орієнтуються на задоволення внутрішнього попиту.

Значним стримувальним фактором розвитку кондитерської галузі залишається наявність тіньового сектору. Нелегальні учасники ринку формують неконкурентні переваги порівняно з офіційними виробниками шляхом ухилення від оподаткування та недотримання обов'язкових вимог до якості і безпеки продукції, що негативно впливає на загальний рівень конкуренції в галузі.

Зростання рівня обізнаності та вимогливості покупців істотно обмежує можливості виробників щодо прихованого підвищення цін шляхом маніпулювання складом продукції, масою або обсягом упаковки. Такі практики дедалі частіше призводять до репутаційних втрат, зниження рівня довіри та лояльності споживачів до відповідних брендів [27].

В умовах посилення конкуренції вибір споживача формується не лише на основі цінових і якісних характеристик продукції, а й з урахуванням її візуальної привабливості. Особливо це характерно для представників покоління Z, для яких важливим є не лише смак, а й естетичність упаковки та можливість її презентації в соціальних мережах, зокрема в Instagram.

Маркування продукції позначкою «Зроблено в Україні» набуло високого рівня популярності як на внутрішньому ринку, так і за його межами, що пов'язано з прагненням споживачів підтримати вітчизняного виробника. Кондитерська галузь України має значний потенціал подальшого розвитку за рахунок впровадження інновацій, розширення експортних напрямів, орієнтації на більш здорові та функціональні продукти, екологічності виробництва, а також інвестування в розвиток людського капіталу.

Ринок кондитерських виробів України в умовах повномасштабної війни функціонує в середовищі численних викликів, що охоплюють виробничу, логістичну, фінансово-економічну та споживчу сфери. Незважаючи на втрату частини виробничих потужностей, порушення зовнішньоторговельних операцій, зниження купівельної спроможності населення та валютну нестабільність, галузь демонструє здатність до адаптації та збереження операційної діяльності.

Проведений аналіз свідчить, що ключовими чинниками стабільності та розвитку підприємств кондитерської галузі є їхня гнучкість, здатність оперативно реагувати на трансформацію ринкового середовища, диверсифікувати асортимент та оптимізувати виробничі процеси. Вагому роль у підтримці економічної стійкості галузі відіграє експортна орієнтація, оскільки потенціал внутрішнього ринку обмежений демографічними змінами та складною соціально-економічною ситуацією.

Попри наявні ризики, перспективи розвитку ринку кондитерських виробів в Україні залишаються відносно сприятливими. Попит на кондитерську продукцію зберігається на стабільному рівні, водночас спостерігається перерозподіл споживання з преміального сегмента у бік більш

доступних товарних позицій [27]. Військові дії стали каталізатором для диверсифікації логістичних маршрутів, зокрема через західні кордони України.

До ключових факторів успіху вітчизняних виробників кондитерських виробів у середньостроковій перспективі доцільно віднести:

- диверсифікацію асортименту шляхом розширення пропозиції для різних груп споживачів, зокрема продукції без цукру, веганських, органічних та функціональних виробів;

- інвестиції у розвиток бренду, зокрема формування якісної бренд-історії, сучасного дизайну упаковки та ефективних маркетингових стратегій;

- посилення експортної орієнтації, передусім на ринки Європейського Союзу, де рівень споживання солодощів на душу населення є суттєво вищим;

- активне використання цифрових інструментів збуту та просування, включаючи прямі онлайн-продажі, таргетовану рекламу та маркетингові комунікації через платформи TikTok, Instagram і YouTube.

Загалом кондитерська галузь України характеризується значним потенціалом подальшого розвитку за умови стратегічної адаптації до викликів воєнного часу, системного впровадження інновацій та розширення присутності на міжнародних ринках. Додаткові можливості зростання пов'язані з підтримкою малого та середнього бізнесу, скороченням масштабів тіньової діяльності та формуванням сприятливого інвестиційного середовища.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язувати з поглибленим аналізом ефективності державної підтримки кондитерської галузі, вивченням механізмів адаптації підприємств до умов форс-мажорних обставин, трансформації споживчих уподобань під впливом війни, а також оцінкою потенціалу інновацій у виробництві здорових і функціональних кондитерських виробів. Особливої уваги потребує дослідження ролі цифрових технологій у маркетингових стратегіях виробників та можливостей розширення експорту в умовах формування нової торговельної географії.

2.2. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є одним із найбільших та найвідоміших виробників кондитерської продукції не лише в Україні, а й на міжнародному ринку. Повна офіційна назва підприємства: Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Юридичний код підприємства відповідно до ЄДРПОУ 25392188, реєстраційний номер 10671200000001984. Підприємство зареєстроване 30 січня 1998 року, що свідчить про понад двадцятирічний досвід господарської діяльності [28].

Юридична адреса підприємства: Україна, 03039, м. Київ, проспект Науки, будинок 1, корпус 1. Засновником підприємства є Товариство з обмеженою відповідальністю «Український кондитерський холдинг», яке зареєстроване за тією ж адресою. Розмір статутного капіталу становить 1 000 грн, що відповідає 100% внеску засновника. Кінцевим бенефіціарним власником визначено Порошенка Олексія Петровича, місце проживання якого зареєстроване у місті Києві [28].

Господарська діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є диверсифікованою та охоплює широкий спектр виробничих, торговельних, науково-дослідних і сервісних напрямів. Основним видом економічної діяльності відповідно до КВЕД є 10.82 виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів, що визначає профільну спеціалізацію підприємства.

Окрім основного напрямку, підприємство здійснює низку додаткових видів діяльності, серед яких [28]:

- виробництво хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів нетривалого і тривалого зберігання;
- виготовлення барвників, пігментів, а також органічних і неорганічних хімічних речовин;

- оптова торгівля цукром, шоколадом, кондитерськими та хімічними продуктами;
- надання в оренду та експлуатацію власного й орендованого нерухомого майна;
- проведення технічних випробувань, наукових досліджень і експериментальних розробок у сфері природничих і технічних наук;
- функціонування театральних і концертних залів.

Такий широкий перелік видів діяльності свідчить про комплексний підхід корпорації до розвитку бізнесу, оптимізації витрат та підвищення конкурентоспроможності.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» входить до першої тридцятки світового рейтингу топ-100 кондитерських компаній, що є підтвердженням її стабільних позицій у галузі. Асортимент продукції налічує понад 320 найменувань високоякісних кондитерських виробів. До нього входять шоколадні цукерки, карамель, желейні та помадні вироби, шоколадні плитки і батончики, печиво, вафлі, рулети, торти та інші вироби, частина з яких є унікальними і не має аналогів на українському ринку.

Загальний обсяг виробництва продукції сягає близько 300 тис. тонн на рік, що свідчить про значні виробничі потужності корпорації. Виробництво здійснюється із застосуванням сучасних технологій, автоматизованих ліній та суворого контролю на всіх етапах технологічного процесу. Ключовими чинниками високої якості продукції є дотримання рецептур, використання добірної сировини та постійне впровадження інновацій.

Продукція під торговельною маркою «ROSHEN» реалізується не лише на внутрішньому ринку України, а й експортується до США, Канади, країн Європейського Союзу, Ізраїлю, Грузії, Китаю, Японії, Південної Кореї, Казахстану, Вірменії та інших держав. Така широка географія збуту свідчить про високий рівень довіри споживачів та відповідність продукції міжнародним стандартам [28].

Виробничі потужності корпорації розміщені в Україні, Литві та Угорщині. Усі підприємства сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпечності харчових продуктів. Корпорація приділяє значну увагу технічному переоснащенню, модернізації обладнання та підвищенню кваліфікації персоналу.

Історія становлення ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» характеризується активним розширенням і стратегічним розвитком. У 1996 році до складу корпорації увійшла Кондитерська фабрика імені Карла Маркса, а також було придбано низку підприємств у різних регіонах України, Росії та Литви. Повне технічне переоснащення фабрик відповідно до європейських стандартів сприяло зростанню популярності продукції.

До 2000 року компанія функціонувала під назвою «Укрпромінвесткондитер», однак у процесі виходу на міжнародні ринки було здійснено ребрендинг і створено бренд «ROSHEN». Подальші роки ознаменувалися активною рекламною політикою, приєднанням нових фабрик, захистом торговельної марки та оптимізацією структури управління активами.

До складу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» входять кондитерські фабрики в Києві, Вінниці, Кременчуці, Борисполі, Клайпеді та Будапешті, а також логістичні та сировинні підприємства, зокрема Вінницький молочний завод. Усі виробничі об'єкти сертифіковані за стандартами ISO 9001 та ISO 22000, що гарантує стабільну якість і безпеку продукції.

Корпорація має власну систему внутрішнього контролю якості, оснащену сучасними лабораторіями та засобами моніторингу. Розробкою нових продуктів займаються висококваліфіковані фахівці, які проходять навчання у провідних міжнародних центрах.

Важливою складовою діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є реалізація масштабних соціальних і благодійних проєктів. Значні фінансові ресурси спрямовуються на підтримку охорони здоров'я, культури та спорту. Зокрема, з 2015 року реалізується проєкт допомоги Національній дитячій лікарні «Охматдит», у межах якого було проведено

комплексну модернізацію медичної інфраструктури.

У цілому управлінська структура підприємства характеризується чітким розмежуванням відповідальності між керівниками основних функціональних напрямів виробничого, фінансового та кадрового. Загальне управління зосереджене в руках директора, який координує діяльність усіх підрозділів і відповідає за ефективність системи контролю. При цьому контрольні функції реалізуються не лише керівником, а й усіма працівниками підприємства в межах їх посадових обов'язків.

Стиль управління на підприємстві можна охарактеризувати як демократичний із елементами централізації: управлінські рішення обговорюються в колективі, однак остаточне рішення ухвалює керівник, який несе за нього повну відповідальність.

Важливою складовою ефективного функціонування підприємства є сформована корпоративна культура, яка визначає норми поведінки, цінності та етичні орієнтири працівників. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» позиціонує якість продукції як ключову цінність, що досягається завдяки використанню сучасних технологій та впровадженню систем управління якістю і безпечністю харчових продуктів відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO та IFS, що підтверджується відповідними сертифікатами.

Переваги лінійної структури управління [28]:

- наявність єдності та чіткості розподілу;
- наявність узгодженості дій виконавцями;
- наявність чіткої системи взаємних зв'язків між співробітниками організації та керівником;
- швидкість реакції підлеглих у відповідь на прямі вказівки начальника;
- одержання розпоряджень та завдань, пов'язаних між собою, а також забезпечені ресурсами;
- наявність особистої відповідальності керівника за кінцеві результати діяльності підлеглих йому працівників;

- наявність простого контролю.

До основних недоліків лінійної структури управління [29]:

- високі вимоги до керівника, який повинен мати великі різнобічні знання та досвід у всіх функціях управління та сферах діяльності, що здійснюють його підлеглі, що значно обмежує можливості керівника щодо здійснення ефективного управління;

- наявність перевантаження керівника, оскільки через нього проходить величезна кількість інформації, потік документації, численні контакти з підлеглими та різними організаціями;

- тенденція до тяганини при вирішенні питань, що стосуються роботи кількох підрозділів;

- відсутність ланок, які займатимуться плануванням або підготовкою управлінських кадрів;

- складний рівень комунікації між виконавцями в організації;

- наявність яскраво вираженого авторитарного стилю керівництва.

Управління оперативною діяльністю товариства здійснює директор, до компетенції якого належить вирішення стратегічних та поточних питань діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», а також представлення інтересів суспільства у різних інстанціях.

Для здійснення цілей ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» повинне мати необхідні економічні ресурси.

Економічними ресурсами підприємства називається сукупність засобів, за допомогою яких суб'єкт господарювання може досягти мети й одержати очікуваний результат.

До складу економічних ресурсів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» включають [30]:

- трудові ресурси;

- фінансові ресурси;

- матеріальні ресурси, які складаються з основних фондів (засобів) і

оборотних активів;

- нематеріальні ресурси;
- інформаційні ресурси.

Технологія менеджменту включає послідовність і процедури реалізації функції управління, порядок використання визначеної сукупності технічних засобів для роботи з інформацією. Поняття «технологія управління» тісно пов'язана з процесом амортизації операції і процедур у рамках тих або інших функцій керівної системи.

Таким чином, система управління та корпоративна культура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» поєднують високий рівень організованості, дисципліни та відповідальності з орієнтацією на якість, інновації та соціальну відповідальність, що загалом створює основу для сталого розвитку підприємства.

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2023-2024 рр., наведених у таблиці 2.1, дає змогу зробити висновок про суперечливу динаміку розвитку підприємства. З одного боку, спостерігається зростання обсягів діяльності та окремих показників ефективності, з іншого погіршення фінансових результатів і рентабельності, що потребує підвищеної управлінської уваги.

У 2024 році чистий дохід від реалізації продукції зріс на 195 199 тис. грн, або на 15,35%, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та зростання обсягів реалізації. Водночас собівартість реалізованої продукції збільшилася на 218 544 тис. грн, або на 19,66%, тобто темп її зростання перевищив темп зростання доходу. Така тенденція негативно вплинула на формування фінансових результатів та свідчить про підвищення витратомісткості виробництва [31; 32; 33].

У структурі витрат відбулося зростання адміністративних витрат на 7 032 тис. грн (9,59%), що може бути пов'язано зі збільшенням витрат на управлінський персонал та загальним зростанням цін. Водночас витрати на збут у 2024 році зменшилися на 3 256 тис. грн, або на 27,9%, що є позитивною

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства

Показники	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
		2023	2024	абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	1 272 251	1 467 450	195 199	15,35
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	1 111 465	1 330 009	218 544	19,66
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	73 329	80 361	7 032	9,59
4. Витрати на збут	тис. грн.	11 677	8 421	-3 256	-27,90
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (р.2+р.3+р.4)	тис. грн.	1 196 471	1 418 791	222 320	18,59
6. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	тис. грн.	-24 026	7 154	31 180	-
7. Інші операційні доходи	тис. грн.	6 012	8 453	2 441	40,60
8. Інші операційні витрати	тис. грн.	74 638	81 138	6 500	8,71
9. Прибуток від реалізації продукції (р.1-р.5)	тис. грн.	75 780	48 659	-27 121	-35,78
10. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис. грн.	11 387	6 979	-4 408	-38,73
11. Середньорічна вартість активів	тис. грн.	3 305 932	3 305 932	0	0
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	2 432 652	2 432 652	0	0
13. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	2 263 113	2 263 113	0	0
14. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	осіб	1 351	1 351	0	0
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації (р.5/р.1)*100	коп.	94,06	96,71	2,65	2,82
16. Фондовіддача (р.1/р.13)	грн./грн.	0,56	0,65	0,09	16,07
17. Продуктивність праці ПВП (р.1/р.14)	грн./особу	941,7	1 086,1	144,4	15,32
18. Рентабельність продукції (р.9/р.5)*100	%	6,33	3,43	-2,90	x
19. Рентабельність діяльності (продажів) (р.10/р.1)*100	%	0,90	0,48	-0,42	x

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

тенденцією та свідчить про певну оптимізацію витрат збутового характеру. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції у 2024 році зросли на 222 320 тис. грн, або на 18,59%, що перевищує темп зростання чистого доходу. Це призвело до зниження ефективності основної діяльності підприємства та негативно позначилося на показниках прибутковості.

Прибуток від реалізації продукції у 2024 році скоротився на 27 121 тис. грн, або на 35,78%, що свідчить про зниження результативності основної діяльності. Водночас фінансовий результат від операційної діяльності покращився підприємство у 2024 році отримало операційний прибуток у сумі 7 154 тис. грн проти збитку 24 026 тис. грн у 2023 році. Це зумовлено, зокрема, зростанням інших операційних доходів на 40,6%.

Чистий фінансовий результат діяльності підприємства у 2024 році зменшився на 4 408 тис. грн, або на 38,73%, що свідчить про загальне зниження чистої прибутковості підприємства та зростання витратного навантаження, у тому числі за рахунок інших операційних витрат, які зросли на 8,71%.

Середньорічна вартість активів, власного капіталу та основних засобів у 2023-2024 рр. залишалася на стабільному рівні. При цьому фондівдача зросла з 0,56 до 0,65 грн/грн, або на 16,07%, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів підприємства.

Чисельність промислово-виробничого персоналу у 2023-2024 рр. залишалася незмінною та становила 1 351 особу. За цих умов продуктивність праці зросла на 144,4 тис. грн на одного працівника, або на 15,32%, що є позитивною тенденцією та свідчить про інтенсифікацію виробничих процесів.

Узагальнюючим показником витратної ефективності є витрати на 1 грн чистого доходу від реалізації продукції. У 2024 році цей показник зріс з 94,06 до 96,71 коп., що свідчить про зростання витратомісткості діяльності підприємства та погіршення ефективності використання ресурсів.

Аналіз показників рентабельності підтверджує негативні тенденції у фінансових результатах. Так, рентабельність продукції знизилася з 6,33% у 2023 році до 3,43% у 2024 році, а рентабельність діяльності (продажів) з 0,90 до 0,48%. Це свідчить про суттєве скорочення прибутковості реалізації продукції внаслідок випереджального зростання витрат порівняно з доходами.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що у 2023-2024 рр. підприємство збільшило обсяги реалізації та підвищило ефективність

використання трудових і виробничих ресурсів. Водночас зростання витрат, зниження прибутку та погіршення показників рентабельності обумовлюють необхідність посилення контролю за витратами, оптимізації собівартості продукції та підвищення ефективності управлінських рішень з метою забезпечення стабільної фінансової стійкості підприємства.

2.3. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» займає перше місце серед представників кондитерської промисловості в Україні та успішно розвивається на європейському ринку. Головна відзнака компанії Рошен від її конкурентів в тому, що це чисто український бренд та вся продукція компанії-продукція високої якості. Фабрика працює з 40 дистриб'юторами в Україні. Продукція експортується в Казахстан, Узбекистан, Молдову, Естонію, Латвію, Литву, США, Канаду, Німеччину й Ізраїль.

Український ринок кондитерських виробів завершив етап становлення і перебуває в стані жорсткої конкуренції. Зараз у цьому сегменті ринку працює понад 800 компаній, 28 з яких можна вважати великими, але 8 виробників контролюють близько трьох чвертей усього ринку.

У найближчі роки концентрація ринку кондитерських виробів України зростатиме, адже основною передумовою розвитку галузі є вдосконалення виробництва, що потребує великих капіталовкладень, які є непосильними витратами для дрібних виробників кондитерських виробів. Графічно узагальнено структуру та загальну частку виробництва кондитерських компаній на українському ринку за 2025 рік на рисунку 2.5.

За результатами електронного опитування споживачів на офіційному сайті Держстату можна сказати, що загальна тенденція є збіжною, адже українці відзначають, що найбільшою популярністю користуються товари ТМ «Рошен», «АВК», «Світоч» та «Конті». За даними опитування, найважливішими характеристиками при виборі кондитерських виробів є смак

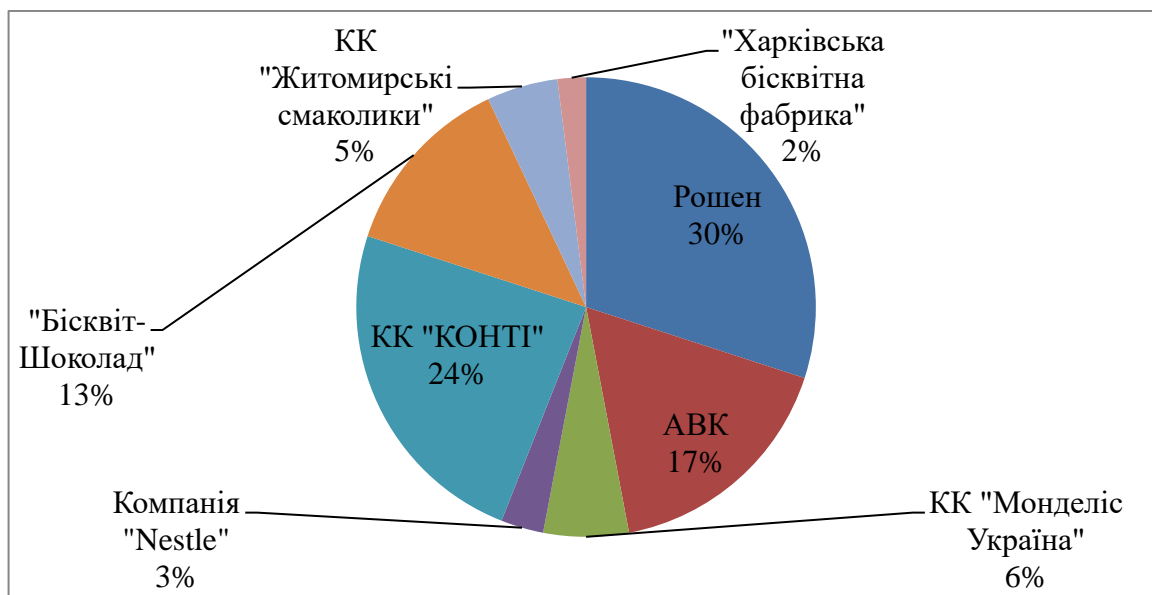


Рис. 2.5. Взаємозв'язок внутрішніх змінних організацій

Джерело: сформовано на основі [30]

(31%), репутація виробника (30%) і ціна (26%). Варто зазначити, що більшість споживачів спонукає до купівлі кондитерських виробів реклама в ЗМІ.

Слід зазначити, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» проводить маркетингову цінову політику, спрямовану на збільшення обсягів продажів акцентуючи увагу на реалізації продукції. Ціна встановлюється на низькому рівні, тому що це призводить до збільшення обсягу продажу. Ринкові ціни непостійні. Їх рівень може змінюватися і коливатися. Залежно від характеру змін і факторів, що їх викликають [30].

Продаж кондитерських виробів поділяється за напрямками збуту: посередницькі організації – близько 50,0%, безпосереднім роздрібним структурам – близько 30,0%, безпосередній контакт бренду із споживачем, за допомогою фірмових магазинів «Рошен» – близько 20,0%.

На формування ціни ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» впливає безліч різноманітних зовнішніх факторів. В першу чергу це стосується споживачів. Їх поведінка на ринку, зроблені покупки тісно пов'язані з рівнем цін на товари. Як правило, чим нижча ціна, тим більший попит. Зміна ціни робить попит еластичним.

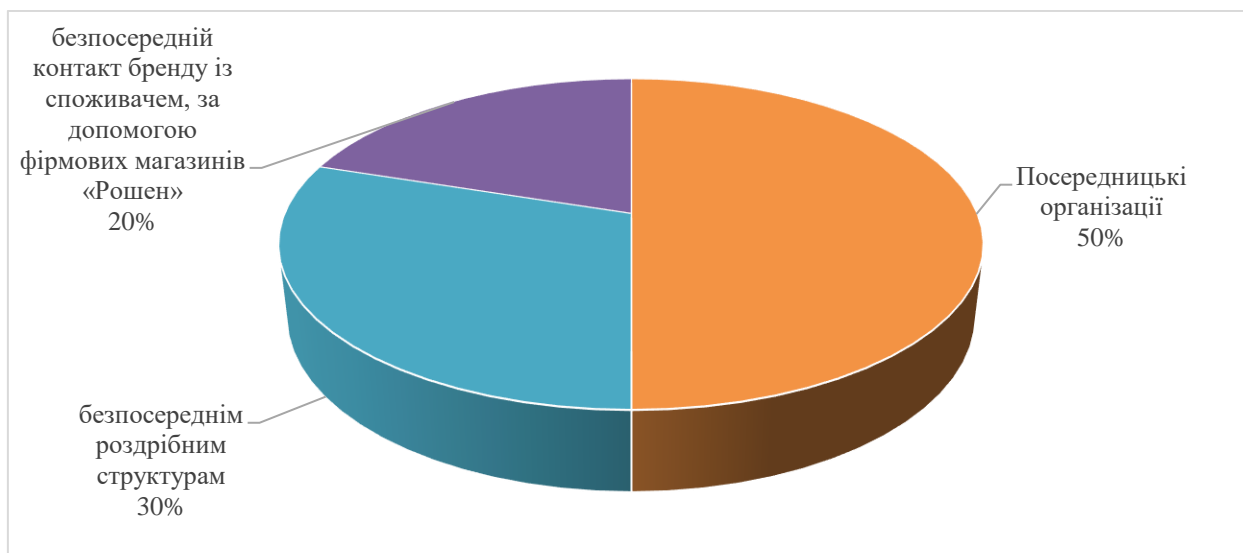


Рис. 2.6. Споживачі продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: сформовано автором на основі [30]

Зв'язок між ціною та купівлею споживачів пояснюється двома економічними причинами законом попиту та еластичністю попиту за ціною та сегментацією ринку. Закон попиту стверджує, що споживачі схильні купувати більше товару за низькою ціною, ніж за високою. Цінова еластичність попиту визначає чутливість покупців до зміни ціни.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» використовує такі стратегії ціноутворення:

- підвищення цін, що передбачає поступове зниження цін для стимулювання попиту;
- стратегія встановлення цін, які не змінюються протягом тривалого часу, оскільки ця стратегія демонструє стабільність і стійкість продукту та виробника;
- стратегія договірної ціноутворення, яка передбачає надання певних знижок або пільг відповідно до певних умов купівлі-продажу (це можуть бути постійні клієнти або оптові покупці).

Цінова політика є важливим елементом загальної стратегії підприємства і безпосередньо входить у таку її велику частину, як ринкова стратегія. Він

поєднує в собі як стратегічний, так і тактичний аспекти і в найзагальнішому вигляді може бути визначений як діяльність керівництва підприємства щодо встановлення, підтримки та зміни цін на продукцію, яка здійснюється відповідно до загальної стратегії підприємства і має на меті досягнення його цілі та завдання.

Аналіз цінової політики та її формування безпосередньо впливає на результати діяльності компанії. Від ціни залежить, наскільки успішним буде продаж і який прибуток. Вміле формування цінової політики дозволяє підприємству підвищувати рівень своєї адаптаційної здатності, не стояти на місці, швидко реагувати на зміни ринкової ситуації та перемагати в конкурентній боротьбі.

Формування цінової політики підприємства покликане забезпечити умови для досягнення його стратегічних цілей і завдань і описати принципи ціноутворення, методи визначення базового рівня цін, умови та розміри їх диференціації та коригування.

Ціноутворення зазвичай має кілька цілей. До них відносяться: намагання підприємства досягти певних показників діяльності (обсяг продажів, частка ринку, прибуток), проникнення на певний ринок і закріплення на ньому, посилення інших маркетингових функцій, наприклад, низька ціна в період просування товару. або уникнення втручання держави в політику компанії.

В умовах конкурентного ринку цінова політика формується переважно під впливом факторів, що формуються об'єктивно незалежно від підприємства. Групування факторів означає їх поділ на зовнішні та внутрішні. Внутрішні фактори впливають на стан виробничих можливостей, систему управління виробництвом і збутом, стан фінансових ресурсів підприємства. Зовнішні чинники впливають на кон'юнктуру ринку, включаючи макроекономічне середовище, ринки збуту та конкретних споживачів. Підприємство не може на них впливати, але повинно їх враховувати у своїй діяльності.

Таким чином, можна сказати, що процес формування цінової політики підприємства є дуже складним і багатограним і включає, перш за все,

необхідний контроль за реалізацією цінової стратегії підприємства та врахування всіх факторів, які можуть впливати на реалізацію цей процес.

Аналіз ефективності маркетингової діяльності передбачає попередній аналіз змін маркетингового макросередовища за рядом чинників економічні, політико-господарсько-правові, демографічні, культурні та науково-технічні, що зображено в таблиці 2.2.

Згідно з проведеним аналізом впливу чинників маркетингового середовища найбільш негативний вплив здійснює недостатньо кваліфікована робоча сила може обмежити можливості для розвитку бізнесу та поява конкурентів з аналогічними технологіями або порушення патентів можуть погрожувати конкурентоспроможності підприємства.

Значний вплив також здійснює отримання патентів та розробка унікальних технологій можуть забезпечити підприємству конкурентні переваги. На зменшення витрат підприємства впливають такі позитивні в даному питанні тенденції, як при стабільних або низьких цінах на сировину та енергію, підприємство може знижувати виробничі витрати та підвищувати прибутковість, переважна фіскальна політика може створити сприятливі умови для розвитку бізнесу, зокрема зниження податків або надання фінансових пільг та висока кваліфікація працівників може призвести до підвищення якості виробництва та інновацій.

Функціонування будь-якого підприємства відбувається в умовах постійного впливу зовнішнього середовища, яке формує як можливості для розвитку, так і потенційні загрози для стабільної діяльності. Для об'єктивної оцінки позицій торговельної марки «ROSHEN» на ринку, визначення рівня її конкурентоспроможності, а також виявлення ключових факторів впливу доцільно застосувати комплексний підхід, що передбачає використання PEST- та SWOT-аналізів.

PEST-аналіз дозволяє дослідити вплив макросередовища на діяльність підприємства через політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники. У свою чергу, SWOT-аналіз дає змогу систематизувати внутрішні

Таблиця 2.2

Аналіз маркетингового макросередовища

Група чинників	Тенденції впливу	Можливості		Загрози	
			Оцінка впливу в балах (0-5)		Оцінка впливу в балах (0-5)
Економічні	Ринкові ціни на сировину та енергію	При стабільних або низьких цінах на сировину та енергію, підприємство може знижувати виробничі витрати та підвищувати прибутковість	3	Зростання цін може призвести до збільшення витрат і зменшення прибутків. Підприємство повинно бути готове до коливань цін на ресурси та шукати ефективні способи їх регулювання	3
Політико-господарсько-правові	Фіскальна політика та податкове навантаження	Переважаюча фіскальна політика може створити сприятливі умови для розвитку бізнесу, зокрема зниження податків або надання фінансових пільг	4	Зміни в податковому законодавстві можуть призвести до збільшення податкових витрат для підприємства	4
	Зовнішньополітичні події та конфлікти	Розвиток нових ринків або зміни в торгових відносинах можуть створити нові можливості для експорту	2	Політичні конфлікти та торгові обмеження можуть ускладнити експорт і вплинути на доступ до іноземних ринків	3
Демографічні	Рівень освіти та професійна кваліфікація робочої сили	Висока кваліфікація працівників може призвести до підвищення якості виробництва та інновацій	4	Недостатньо кваліфікована робоча сила може обмежити можливості для розвитку бізнесу. Підприємство може розглядати можливості для підвищення кваліфікації свого персоналу	5
Культурні	Зміни в споживчому підході до продуктів і послуг	Адаптація до нових споживчих тенденцій може створити попит на нові продукти та послуги	3	Неспроможність адаптуватися до змін в споживчому попиті може призвести до втрати ринкової частки	4
Науково-технічні	Патентна активність і конкурентні переваги	Отримання патентів та розробка унікальних технологій можуть забезпечити підприємству конкурентні переваги	5	Поява конкурентів з аналогічними технологіями патентів можуть погрожувати конкурентоспроможності підприємства	5

Джерело: складено автором

сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози, що виникають у процесі його функціонування.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Фактори	Опис
Політичні	1. Нестабільна політична ситуація в державі 2. Прийняття сприятливих законів та законопроектів в сфері бізнесу
Економічні	1. Ріст інфляції 2. Зниження купівельної спроможності 3. Підвищення податків 4. Підвищення цін на транспортні послуги
Соціальні	1. Бойові дії на територій України 2. Відсутність фінансових можливостей у населення
Технологічні	1. Впровадження інноваційних інформаційних та програмних забезпечень 2. Удосконалення виробничих технологій

Джерело: складено автором

PEST-аналіз торговельної марки «ROSHEN», представлений у таблиці 2.3, відображає ключові фактори макросередовища, які мають безпосередній або опосередкований вплив на результати діяльності підприємства.

Політичні чинники є одними з найбільш значущих для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Нестабільна політична ситуація в державі, зумовлена воєнними діями та складними міжнародними відносинами, створює додаткові ризики для ведення бізнесу, зокрема у сфері логістики, інвестицій та зовнішньоекономічної діяльності. Водночас прийняття законів і нормативно-правових актів, спрямованих на підтримку бізнесу, дерегуляцію та адаптацію законодавства до стандартів ЄС, може позитивно впливати на розвиток підприємства та покращення умов господарювання.

Економічні фактори суттєво впливають на фінансові результати діяльності підприємства. Зростання рівня інфляції, підвищення податкового навантаження, зростання цін на транспортні послуги та енергоресурси призводять до збільшення собівартості продукції. Одночасно зниження купівельної спроможності населення негативно позначається на обсягах продажів, особливо в сегменті товарів не першої необхідності, до яких належить значна частина кондитерської продукції.

Соціальні чинники в сучасних умовах мають критичне значення. Бойові дії на території України, міграція населення, зростання безробіття та загальне погіршення соціально-економічної ситуації впливають на споживчу поведінку, змінюють структуру попиту та пріоритети споживачів. Відсутність достатніх фінансових можливостей у значної частини населення змушує підприємства адаптувати асортимент, цінову політику та маркетингові інструменти до нових реалій.

Технологічні чинники, навпаки, формують значний потенціал для розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Впровадження інноваційних інформаційних систем, автоматизація управлінських і виробничих процесів, використання сучасного програмного забезпечення сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства. Удосконалення виробничих технологій дозволяє оптимізувати витрати, підвищити якість продукції та забезпечити відповідність міжнародним стандартам.

Узагальнюючи результати PEST-аналізу, можна зробити висновок, що макроекономічне середовище справляє істотний вплив на діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», при цьому найбільш вагомими є політичні та економічні чинники, які формують високий рівень невизначеності та ризику.

Для більш детального аналізу конкурентних позицій підприємства було проведено SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», результати якого наведені в таблиці 2.4.

Серед сильних сторін підприємства слід відзначити значний досвід роботи на ринку, високу кваліфікацію персоналу, сильну та впізнану торговельну марку, а також сформовану клієнтську базу. Гнучка цінова політика та ефективна рекламна діяльність дозволяють підприємству підтримувати стабільний рівень попиту й утримувати конкурентні позиції. Налагоджені партнерські зв'язки сприяють безперебійному постачанню ресурсів і ефективній реалізації продукції.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Великий досвід на ринку 2. Висока кваліфікація персоналу 3. Популярність торгової марки 4. Гнучка система цін 5. Наявність постійних клієнтів 6. Якісна рекламна діяльність 7. Налагоджена робота з партнерами	1. Недотримання заявленої програми 2. Недостатнє використання рекламних засобів
Можливості	Загрози
1. Завоювання нових ринків та сегментів 2. Розширення асортименту продукції, що виробляється 3. Оптимізація рівня та системи обслуговування 4. Впровадження новітніх технологій 5. Співпраця з новими партнерами 6. Вдосконалення іміджу фірми	1. Позитивний імідж конкурентів та велика прихильність споживачів до них 2. Війна в Україні 3. Зміна споживчих вподобань 5. Економічний спад та зменшення рівня доходів споживачів 6. Нестабільність політичної ситуації в державі 7. Погіршення міжнародних політичних відносин 8. Погіршення відносин з партнерами

Джерело: складено автором

Разом із тим, підприємство має і певні слабкі сторони, серед яких можна виокремити недостатню системність у реалізації заявлених програм розвитку, нерегулярне оновлення асортименту продукції, а також неповне використання потенціалу сучасних рекламних і цифрових маркетингових інструментів. Ці недоліки можуть знижувати адаптивність підприємства до швидких змін ринкового середовища [30].

Аналіз можливостей свідчить про наявність значного потенціалу зростання. До основних можливостей належать вихід на нові ринки та ринкові сегменти, розширення асортименту продукції, впровадження інноваційних технологій, удосконалення системи обслуговування споживачів та співпраця з новими партнерами. Реалізація цих можливостей може сприяти зміцненню іміджу підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Водночас загрози, що постають перед ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», мають комплексний характер. Серед них посилення конкуренції з боку інших відомих брендів, війна в Україні, економічний спад,

зниження доходів населення, нестабільність політичної ситуації та погіршення міжнародних відносин. Додатковим ризиком є зміна споживчих уподобань, що потребує постійного моніторингу ринку та швидкої адаптації продуктової політики.

Підсумовуючи результати PEST- та SWOT-аналізів, можна зробити висновок, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» володіє значним внутрішнім потенціалом і високим рівнем конкурентоспроможності, що підтверджується наявністю численних сильних сторін і можливостей для розвитку. Водночас діяльність підприємства значною мірою залежить від стану макроекономічного середовища, зокрема від політичних, економічних та соціальних чинників. Загалом результати аналізу свідчать про необхідність адаптивної стратегії управління, орієнтованої на мінімізацію зовнішніх загроз, диверсифікацію ринків збуту, активніше впровадження інновацій та підвищення гнучкості підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Отже, зовнішнє середовище функціонування ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є динамічним і характеризується одночасною наявністю як можливостей, так і загроз. Найбільший вплив на діяльність підприємства здійснюють економічні та політико-правові чинники макросередовища, а також постачальники й конкуренти в межах мікросередовища. Урахування зазначених факторів є необхідною умовою для забезпечення стабільного розвитку підприємства та збереження його конкурентних позицій на ринку

Для оцінки результативності діяльності підприємства важливе значення має аналіз динаміки показників прибутку, які відображають фінансовий результат від основної та загальної діяльності.

У 2023 році прибуток від реалізації продукції становив 75 780 тис. грн, тоді як у 2024 році він зменшився до 48 659 тис. грн. Абсолютне скорочення склало 27 121 тис. грн, або 35,78%, що свідчить про погіршення результативності основної діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка показників прибутку підприємства у 2023-2024 рр.

Показник	Одиниця виміру	2023	2024	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	75 780	48 659	-27 121	-35,78
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн	-24 026	7 154	31 180	-
Чистий фінансовий результат (чистий прибуток)	тис. грн	11 387	6 979	-4 408	-38,73

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Основною причиною такої тенденції є випереджальне зростання повних витрат порівняно з темпами зростання чистого доходу від реалізації.

Чистий фінансовий результат також мав негативну динаміку: чистий прибуток зменшився з 11 387 тис. грн у 2023 році до 6 979 тис. грн у 2024 році, тобто на 38,73%. Це свідчить про зниження загальної прибутковості діяльності підприємства та зростання витратного навантаження.

Водночас позитивною тенденцією є суттєве покращення фінансового результату від операційної діяльності. У 2023 році підприємство зазнало операційного збитку у розмірі 24 026 тис. грн, тоді як у 2024 році було отримано операційний прибуток у сумі 7 154 тис. грн. Це вказує на покращення операційної ефективності, однак цього виявилось недостатньо для забезпечення зростання чистого прибутку.

Таблиця 2.6

Динаміка показників рентабельності підприємства за 2023–2024 рр.

Показник	Одиниця виміру	2023	2024	Відхилення, в.п.
Рентабельність продукції	%	6,33	3,43	-2,90
Рентабельність діяльності (продажів)	%	0,90	0,48	-0,42

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Показники рентабельності дозволяють оцінити рівень ефективності використання витрат і доходів у процесі господарської діяльності. У 2023 році рентабельність продукції становила 6,33%, а у 2024 році знизилася до 3,43%. Зменшення показника на 2,90 в.п. свідчить про скорочення прибутку,

отриманого на одиницю понесених витрат, та зниження ефективності формування фінансового результату.

Аналогічна негативна тенденція спостерігається і щодо рентабельності діяльності (продажів), яка знизилася з 0,90 до 0,48%. Це означає, що у 2024 році частка чистого прибутку у структурі чистого доходу від реалізації істотно скоротилася, що є наслідком зростання витрат при відносно повільнішому зростанні доходів. Загалом динаміка показників рентабельності свідчить про погіршення фінансової ефективності діяльності підприємства у 2024 році.

Таблиця 2.7

Динаміка фондівдачі у 2023-2024 рр.

Показник	Одиниця виміру	2023	2024	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Фондовіддача	грн/грн	0,56	0,65	0,09	16,07

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

У 2023 році фондівдача становила 0,56 грн/грн, а у 2024 році зросла до 0,65 грн/грн. Зростання показника на 16,07% свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів підприємства.

Це означає, що у 2024 році на кожну гривню середньорічної вартості основних засобів припадало більше чистого доходу від реалізації продукції, що є позитивною тенденцією та вказує на покращення використання виробничого потенціалу підприємства.

Таблиця 2.8

Динаміка продуктивності праці на підприємстві у 2023-2024 рр.

Показник	Одиниця виміру	2023	2024	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Продуктивність праці ПВП	тис. грн/особу	941,7	1 086,1	144,4	15,32
Чисельність ПВП	осіб	1 351	1 351	0	0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

У 2023 році продуктивність праці становила 941,7 тис. грн на одну особу, тоді як у 2024 році вона зросла до 1 086,1 тис. грн на одну особу. Абсолютне зростання показника склало 144,4 тис. грн, або 15,32%.

Зростання продуктивності праці відбулося за умов незмінної чисельності промислово-виробничого персоналу, що свідчить про інтенсифікацію праці, підвищення ефективності організації виробничих процесів та більш раціональне використання трудових ресурсів.

Проведений аналіз динаміки показників прибутку, рентабельності, фондівдачі та продуктивності праці свідчить, що у 2023-2024 рр. підприємство досягло позитивних результатів у сфері використання трудових ресурсів та основних засобів, що підтверджується зростанням продуктивності праці та фондівдачі. Водночас фінансові результати та показники рентабельності мали негативну динаміку, що обумовлено випереджальним зростанням витрат порівняно з доходами. Це зумовлює необхідність посилення контролю за формуванням собівартості продукції, оптимізації структури витрат та підвищення ефективності управлінських рішень з метою забезпечення стійкого зростання фінансових результатів підприємства.

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано кондитерський ринок України та його основних тенденцій розвитку. Найбільша концентрація підприємств кондитерської промисловості спостерігається у місті Києві. Після столиці провідні позиції за кількістю суб'єктів господарювання галузі займають найбільш густонаселені регіони України, адміністративними центрами яких є великі міста, зокрема Харківська, Дніпропетровська, Одеська та Львівська області.

Загалом кондитерська галузь України характеризується значним потенціалом подальшого розвитку за умови стратегічної адаптації до викликів воєнного часу, системного впровадження інновацій та розширення присутності на міжнародних ринках.

2. Наведено загальну характеристику діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Продукція під торговельною маркою «ROSHEN» реалізується не лише на внутрішньому ринку України, а й

експортується до США, Канади, країн Європейського Союзу, Ізраїлю, Грузії, Китаю, Японії, Південної Кореї, Казахстану, Вірменії та інших держав. Така широка географія збуту свідчить про високий рівень довіри споживачів та відповідність продукції міжнародним стандартам.

Виробничі потужності корпорації розміщені в Україні, Литві та Угорщині. Усі підприємства сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпечності харчових продуктів. Корпорація приділяє значну увагу технічному переоснащенню, модернізації обладнання та підвищенню кваліфікації персоналу. До складу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» входять кондитерські фабрики в Києві, Вінниці, Кременчуці, Борисполі, Клайпеді та Будапешті, а також логістичні та сировинні підприємства, зокрема Вінницький молочний завод. Усі виробничі об'єкти сертифіковані за стандартами ISO 9001 та ISO 22000, що гарантує стабільну якість і безпеку продукції.

Корпорація має власну систему внутрішнього контролю якості, оснащену сучасними лабораторіями та засобами моніторингу. Розробкою нових продуктів займаються висококваліфіковані фахівці, які проходять навчання у провідних міжнародних центрах.

3. Аналіз показників ефективності господарської діяльності підприємства за 2024 рік свідчить про неоднозначну динаміку фінансових результатів та ресурсної ефективності. Поряд із покращенням окремих показників використання трудових і виробничих ресурсів, спостерігається погіршення прибутковості та рентабельності діяльності, що потребує підвищеної уваги з боку управлінського персоналу.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2024 році суттєво покращився: підприємство отримало операційний прибуток у сумі 7 154 тис. грн проти операційного збитку 24 026 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про підвищення операційної ефективності та покращення результатів основної діяльності. Водночас прибуток від реалізації продукції у 2024 році зменшився на 35,78%, а чистий прибуток скоротився на 38,73%, що вказує на негативний

вплив випереджального зростання витрат порівняно з доходами.

Середньорічна вартість активів, власного капіталу та основних засобів у 2023-2024 рр. залишалася стабільною, без істотних змін. За цих умов підвищення фондівдачі з 0,56 до 0,65 грн/грн, або на 16,07%, свідчить про покращення ефективності використання основних засобів підприємства та зростання обсягів реалізації без відповідного збільшення вартості виробничих активів.

Чисельність промислово-виробничого персоналу у 2024 році не змінювалася і становила 1 351 особу. Водночас продуктивність праці зросла з 941,7 до 1 086,1 тис. грн на одну особу, тобто на 15,32%, що свідчить про інтенсифікацію праці, підвищення ефективності організації виробничих процесів та більш раціональне використання трудових ресурсів.

Витрати на 1 грн чистого доходу від реалізації продукції у 2024 році зросли з 94,06 до 96,71 коп., що вказує на підвищення витратомісткості діяльності та погіршення витратної ефективності. Це підтверджує негативний вплив зростання собівартості та інших витрат на фінансові результати підприємства.

Аналіз показників рентабельності свідчить про погіршення рівня прибутковості діяльності підприємства. Так, рентабельність продукції знизилася з 6,33% у 2023 році до 3,43% у 2024 році, а рентабельність продажів з 0,90 до 0,48%. Зменшення цих показників є наслідком скорочення прибутку за умов зростання витрат та свідчить про зниження ефективності формування фінансового результату.

Отже, у 2024 році підприємство продемонструвало позитивні зрушення у сфері використання трудових ресурсів та основних засобів, що підтверджується зростанням продуктивності праці та фондівдачі. Водночас зниження прибутку, зростання витратомісткості та погіршення показників рентабельності зумовлюють необхідність посилення контролю за витратами, оптимізації собівартості продукції та підвищення ефективності управлінських рішень з метою забезпечення стабільного фінансового розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1. Програма підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах

У результаті проведеного у другому розділі дипломної роботи аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства було встановлено, що, незважаючи на наявність окремих позитивних тенденцій, ефективність його функціонування не є стабільною та має низку проблемних аспектів. Зокрема, аналіз динаміки продуктивності праці показав її нерівномірне зростання, що свідчить про недостатньо ефективне використання трудових ресурсів. Одночасно з цим було зафіксовано зростання витрат на виробництво та реалізацію продукції, що негативно впливає на фінансові результати діяльності підприємства. Показники рентабельності у досліджуваному періоді демонструють тенденцію до коливань, а в окремі роки – до зниження, що вказує на необхідність пошуку нових джерел підвищення прибутковості.

Отримані результати аналізу дозволяють зробити висновок про те, що подальше підвищення ефективності діяльності підприємства неможливе виключно за рахунок екстенсивних факторів, таких як збільшення обсягів виробництва або скорочення окремих статей витрат. За сучасних умов господарювання доцільним є застосування інноваційних управлінських рішень, спрямованих на формування додаткової цінності для споживачів та отримання стабільних фінансових результатів. У зв'язку з цим у межах третього розділу роботи запропоновано розроблення програми підвищення ефективності діяльності підприємства, ключовим елементом якої є впровадження нового продукту.

Новий продукт розглядається як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки його впровадження дозволяє одночасно

впливати на обсяги реалізації, рівень доходів та показники прибутковості. На основі аналізу ринкових тенденцій, внутрішніх можливостей підприємства та виявлених у другому розділі проблем обрано впровадження нового продукту, який є логічним доповненням до наявного асортименту та не потребує радикальної зміни виробничої структури підприємства.

Запропонований новий продукт шоколадної плитки «ROSHEN Premium Noir 72%» орієнтований на задоволення актуальних потреб споживачів та має вищу додану вартість порівняно з традиційною продукцією підприємства. Його впровадження дає змогу підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, оптимізувати використання наявних ресурсів, а також забезпечити зростання прибутку за рахунок розширення ринків збуту та підвищення середньої маржі.

Вибір саме цього продукту зумовлений тим, що підприємство вже володіє необхідними виробничими потужностями, кадровим потенціалом та організаційними можливостями для його впровадження. Це мінімізує інвестиційні витрати на запуск нового продукту та знижує ризики, пов'язані з його комерціалізацією.

Крім того, впровадження нового продукту дозволяє підвищити ефективність використання основних і оборотних засобів, що позитивно вплине на загальні фінансово-економічні показники діяльності підприємства. З метою обґрунтування доцільності впровадження нового продукту у рамках програми підвищення ефективності діяльності підприємства доцільно узагальнити його ключові характеристики та очікуваний вплив на основні показники діяльності підприємства (табл. 3.1).

Отже, результати аналізу другого розділу підтвердили наявність об'єктивної потреби у впровадженні програми підвищення ефективності діяльності підприємства. Запропонована програма, що базується на впровадженні нового продукту, є економічно доцільною та відповідає сучасним умовам господарювання. Реалізація даної програми дозволить не лише усунути виявлені проблеми, але й створити передумови для сталого

Таблиця 3.1

**Порівняльна характеристика діяльності підприємства до та після
впровадження нового продукту**

Показник	Поточний стан	Очікувані зміни після впровадження нового продукту
Асортимент продукції	Обмежений, орієнтований на традиційні продукти	Розширення асортименту за рахунок нового продукту
Обсяг реалізації	Стабільний або з незначним зростанням	Зростання обсягів реалізації
Рівень доходів	Залежний від коливань попиту	Підвищення доходів за рахунок доданої вартості
Собівартість	Висока частка постійних витрат	Раціональніше використання ресурсів
Прибуток	Нестабільна динаміка	Зростання прибутку
Рентабельність	Коливання показників	Підвищення рівня рентабельності

Джерело: складено автором

зростання фінансових результатів та підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження нового продукту та його вплив на основні показники діяльності підприємства

З метою обґрунтування економічної доцільності впровадження нового продукту в межах програми підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» розглянемо детальний розрахунок повної собівартості та формування ціни на прикладі виробництва нової шоколадної плитки «ROSHEN Premium Noir 72%».

Запропонований продукт належить до преміального сегмента гіркого шоколаду з підвищеним вмістом какао та орієнтований на споживачів, які віддають перевагу продукції з високою доданою вартістю. Виробництво шоколадної плитки планується здійснювати на наявному обладнанні підприємства, що дозволяє уникнути капітальних інвестицій у придбання нових виробничих ліній та забезпечити підвищення коефіцієнта використання наявних потужностей.

Подальші розрахунки виконано у перерахунку на 1 тонну готової продукції, що відповідає методичному підходу оцінки собівартості харчових виробів та дозволяє коректно визначити рівень витрат, ціну реалізації, дохід і фінансовий результат від виробництва нового продукту.

Початковим етапом обґрунтування доцільності впровадження нового виду продукції є визначення запланованого обсягу виробництва у натуральному виразі. Формування виробничої програми здійснюється з урахуванням виробничих можливостей підприємства, режиму роботи обладнання та коефіцієнта використання виробничих потужностей.

У межах програми підвищення ефективності діяльності підприємства передбачається виробництво шоколадної плитки «ROSHEN Premium Noir 72%» на новому технологічному обладнанні. Для визначення реального річного фонду часу роботи нового обладнання, що використовується у виробництві шоколадної плитки «ROSHEN Premium Noir 72%», необхідно розрахувати кількість фактичних днів його роботи протягом року.

З урахуванням вихідних і святкових днів (115 днів) та планових зупинок на технічне обслуговування і ремонт (10 днів) загальна кількість простоїв складає 125 днів на рік. Таким чином, фактична кількість днів роботи нового обладнання становить 240 днів на рік, що є достатнім для виконання запланованої виробничої програми з виготовлення шоколадної плитки «ROSHEN Premium Noir 72%» та подальших економічних розрахунків.

Розрахунок здійснюється шляхом коригування календарного фонду часу на планові зупинки, пов'язані з вихідними днями, святами, ремонтами та іншими технологічними перервами.

Виробнича програма підприємства у натуральному виразі відображає планові обсяги випуску продукції з урахуванням потужності обладнання та рівня її використання. Розрахунок фактичного добового та річного обсягу виробництва дає змогу оцінити можливості підприємства щодо виконання виробничих завдань і забезпечення попиту на продукцію.

Таблиця 3.2

Розрахунок числа днів роботи обладнання за рік

Обладнання за закріпленням асортиментом	Календарний фонд часу, днів	Зупинки з причин: вихідні та святкові дні, днів	Зупинки з причин: планові ремонти та технічне обслуговування, днів	Всього зупинки, днів	Кількість днів роботи обладнання, днів (гр.2 – гр.3)
Автомат для формування та оздоблення шоколадних плиток	365	115	10	125	240

Джерело: складено автором

Таблиця 3.3

Розрахунок виробничої програми у натуральному вираженні

Найменування продукції	Продуктивність обладнання, кг/год	Коефіцієнт використання потужності	Фактичний час роботи, год			Річний обсяг виробленої продукції, т (гр.2×гр.3×гр.4×гр.5×гр.6 / 1 000)
			Кількість змін	Тривалість зміни, год	Кількість днів роботи за рік	
<i>До впровадження</i>						
Шоколадна плитка «ROSHEN Premium Noir 72%»	20	0,70	2	8	300	67,2

Джерело: складено автором

Запланований обсяг виробництва шоколадної плитки «ROSHEN Premium Noir 72%» у розмірі 67,2 т на рік відповідає виробничим можливостям підприємства та забезпечується за рахунок раціонального використання нового обладнання. Прийнятий рівень коефіцієнта використання виробничих потужностей дозволяє забезпечити стабільний випуск продукції та створює основу для подальших розрахунків собівартості, ціни реалізації й очікуваного фінансового результату.

У межах запропонованого заходу передбачається придбання однієї одиниці нового обладнання, необхідної для вдосконалення процесу виробництва шоколадної плитки «ROSHEN Premium Noir 72%». Інше технологічне обладнання є наявним на підприємстві та використовується без додаткових капітальних вкладень.

Для реалізації заходу з розширення виробництва шоколадної плитки «ROSHEN Premium Noir 72%» необхідно визначити первісну вартість обладнання, що використовується у виробничому процесі. Первісна вартість включає витрати на придбання обладнання без ПДВ, а також супутні витрати на транспортування, заготівельно-складські операції та монтаж. Розрахунок здійснюється відповідно до вимог методичних рекомендацій.

Таблиця 3.4

Кошторисно-фінансовий розрахунок на нове обладнання

Назва нового обладнання	Ціна за од. без ПДВ, тис. грн	Кількість одиниць обладнання	Вартість обладнання, тис. грн (гр.2×гр.3)	Транспортування (5%), тис. грн	Заготівельно-складські витрати (1,25%), тис. грн	Монтаж (10%), тис. грн	Первісна вартість нового обладнання, тис. грн (гр.4+гр.5+гр.6+гр.7)
Автомат для формування та оздоблення шоколадних плиток марки X	980,0	1	980,0	49,0	12,25	98,0	1 139,25

Джерело: складено автором

Таким чином, первісна вартість обладнання для виробництва шоколадної плитки «ROSHEN Premium Noir 72%» з урахуванням транспортних, заготівельно-складських витрат та витрат на монтаж становить 1 139,25 тис. грн. Отримане значення буде використано в подальших розрахунках витрат на утримання та експлуатацію обладнання, визначенні собівартості продукції та оцінці економічної ефективності запропонованого заходу.

Розрахунок вартості сировини та основних матеріалів здійснено шляхом множення норми витрат кожного виду сировини на 1 т готової продукції на її закупівельну ціну, відповідно до формули:

$$\text{Вартість } i\text{-го виду сировини} = \text{Норма витрат} \times \text{Ціна за 1 кг} \quad (3.1)$$

Транспортно-заготівельні витрати визначено у розмірі 5% від загальної вартості сировини, що відповідає середньогалузевим показникам для

Таблиця 3.5

**Розрахунок вартості сировини та основних матеріалів для виробництва
шоколадної плитки «ROSHEN Premium Noir 72%» на 1 т готової
продукції**

Сировина та основні матеріали	Одиниця виміру	Норма витрат на 1 т продукції, кг	Ціна за 1 кг, грн	Вартість на 1 т продукції, грн
Какао терте	кг	380	210	79 800
Какао-масло	кг	220	260	57 200
Цукор тростинний	кг	310	34	10 540
Ваніль натуральна	кг	0,45	1 200	540
Емульгатор (лецитин)	кг	4,2	180	756
Ароматизатор натуральний	кг	0,6	500	300
Разом витрати на сировину та основні матеріали				149 136
Транспортно-заготівельні витрати (5%)				7 456,8
Всього за статтею				156 592,8

Джерело: складено автором

кондитерської промисловості та враховує витрати на доставку, зберігання і підготовку сировини до виробництва. Проведені розрахунки свідчать, що основну частку у структурі витрат на виробництво шоколадної плитки «ROSHEN Premium Noir 72%» займають какао терте та какао-масло, сумарна частка яких перевищує 90% загальної вартості сировини. Це є характерною особливістю продукції преміального сегмента з високим вмістом какао.

Отриманий рівень витрат на сировину та основні матеріали підтверджує, що новий продукт належить до категорії виробів з високою собівартістю, проте водночас створює передумови для формування підвищеної ціни реалізації та високої маржинальності. Використання наявних виробничих потужностей без залучення додаткового обладнання дозволяє уникнути капітальних витрат та зосередити основне витратне навантаження саме у складі собівартості продукції.

Наступним етапом калькулювання собівартості нового виду продукції є визначення витрат на паливо та електроенергію, що використовуються у технологічному процесі виробництва шоколадної плитки «ROSHEN Premium Noir 72%». Зазначені витрати належать до змінних та безпосередньо залежать від обсягу виробництва продукції.

Розрахунок потреби в електроенергії та паливі здійснюється шляхом множення норм витрат відповідних енергоресурсів на 1 т готової продукції на встановлені тарифи. При цьому виробництво нового продукту планується здійснювати на наявному обладнанні підприємства без придбання додаткових виробничих ліній, що дозволяє підвищити коефіцієнт використання виробничих потужностей та уникнути капітальних інвестицій.

Таблиця 3.6

**Розрахунок вартості палива та електроенергії на 1 т шоколадної плитки
«ROSHEN Premium Noir 72%»**

Енерговитрати	Одиниця виміру	Ціна за одиницю, грн	Норма витрат на 1 т	Сума, грн
Паливо (природний газ)	м ³	15	280 / 1,15	3 652,2
Електроенергія	кВт·год	7	420	2 940,0
Всього за статтею				6 592,2

Джерело: складено автором

Витрати на паливо визначено з урахуванням використання природного газу у процесі термічної обробки какао-сировини та підтримання необхідного температурного режиму. Норма витрат газу скоригована на коефіцієнт корисної дії обладнання (1,15), що відповідає діючим нормативам енергоспоживання.

Витрати на електроенергію включають споживання енергії технологічними лініями з подрібнення, змішування, темперування та формування шоколадної маси. Сума витрат розрахована як добуток норми витрат електроенергії на тариф, встановлений для промислових споживачів.

Загальні витрати за статтею «Паливо та електроенергія» становлять 6 592,2 грн на 1 т готової продукції та включаються до виробничої собівартості шоколадної плитки.

Результати розрахунків, наведені у таблиці 3.6, свідчать, що витрати на паливо та електроенергію становлять відносно невелику частку у структурі собівартості шоколадної плитки «ROSHEN Premium Noir 72%». Використання наявного технологічного обладнання без додаткових капіталовкладень

забезпечує раціональне енергоспоживання та сприяє підвищенню коефіцієнта використання виробничих потужностей підприємства.

Отримані показники підтверджують економічну доцільність виробництва нового продукту на існуючій виробничій базі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» без зростання енергетичного навантаження на собівартість продукції.

У процесі виробництва шоколадної плитки «ROSHEN Premium Noir 72%» частина працівників залучається до обслуговування технологічного обладнання та виконує роботи, оплата яких здійснюється за погодинною системою. До таких працівників належать оператори темперувальних машин та пакувальних ліній. Основна заробітна плата робітників, які працюють за погодинною системою оплати праці, визначається шляхом множення годинної тарифної ставки на тривалість зміни та кількість працівників.

Таблиця 3.7

Розрахунок основної заробітної плати робітників, що працюють за погодинною системою оплати праці

Професія	Кількість робітників на зміну, осіб	Тарифний розряд	Годинна тарифна ставка, грн	Тривалість зміни, год	Добова тарифна ставка, грн
Оператор темперувальної машини	1	5	74,4	8	595,2
Оператор пакувальної лінії	1	4	68,0	8	544,0
Всього	2	-	-	-	1 139,2

Джерело: складено автором

Згідно з даними таблиці 3.7, добовий фонд основної заробітної плати робітників, зайнятих на погодинній системі оплати праці при виробництві шоколадної плитки, становить 1 139,2 грн. Використання погодинної форми оплати є доцільним для працівників, діяльність яких пов'язана з контролем та обслуговуванням автоматизованого обладнання, що забезпечує стабільність виробничого процесу. На підприємствах харчової промисловості, зокрема у кондитерському виробництві, для робітників, зайнятих безпосередньо у технологічному процесі виготовлення продукції, застосовується відрядна

форма оплати праці. Фонд основної заробітної плати при відрядній формі визначається на основі відрядного розцінку та обсягу виготовленої продукції.

Таблиця 3.8

Розрахунок основної заробітної плати робітників, що працюють за відрядною системою оплати праці

Професія	Кількість робітників на зміну, осіб	Тарифний розряд	Годинна тарифна ставка, грн	Тривалість зміни, год	Тарифний фонд заробітної плати за зміну, грн
Шоколятьє	2	5	74,4	8	1 190,4
Машиніст лінії формування	1	5	74,4	8	595,2
Всього	3				1 785,6

Джерело: складено автором

Дані таблиці 3.8 свідчать, що загальний тарифний фонд основної заробітної плати робітників, які працюють за відрядною системою оплати праці, становить 1 785,6 грн за зміну. Застосування відрядної форми оплати стимулює підвищення продуктивності праці та забезпечує зацікавленість персоналу у зростанні обсягів виробництва шоколадної продукції.

Додаткова заробітна плата включає виплати за невідпрацьований час, доплати, надбавки та премії, передбачені чинним законодавством і колективним договором підприємства. У планових розрахунках додаткова заробітна плата визначається у відсотках від фонду основної заробітної плати.

Для підприємств харчової промисловості, зокрема кондитерської галузі, розмір додаткової заробітної плати приймається на рівні 20% від основної заробітної плати.

Таблиця 3.9

Розрахунок додаткової заробітної плати

Показник	Значення
Основна заробітна плата, грн	2 924,8
Норма додаткової заробітної плати, %	20
Додаткова заробітна плата, грн	584,96

Джерело: складено автором

Отже, сума додаткової заробітної плати робітників, зайнятих у виробництві шоколадної плитки «ROSHEN Premium Noir 72%», становить

584,96 грн, що забезпечує дотримання соціальних гарантій та стимулює персонал до ефективної праці.

Відрахування на соціальні заходи здійснюються у формі єдиного соціального внеску (ЄСВ), який нараховується на суму основної та додаткової заробітної плати. Відповідно до чинного законодавства ставка ЄСВ становить 22%.

Таблиця 3.10

Розрахунок відрахувань на соціальні заходи (ЄСВ)

Показник	Значення
Основна заробітна плата, грн	2 924,8
Додаткова заробітна плата, грн	584,96
Разом фонд оплати праці, грн	3 509,76
Ставка ЄСВ, %	22
Відрахування на соціальні заходи, грн	772,15

Джерело: складено автором

У зв'язку з установам новим обладнанням для виробництва шоколадної плитки «ROSHEN Premium Noir 72%» на підприємстві відбувається збільшення витрат на амортизацію та поточний ремонт основних засобів. Амортизаційні відрахування є складовою загальновиробничих витрат і відображають поступове перенесення вартості обладнання на собівартість продукції.

Для визначення зміни цих витрат проведемо розрахунок амортизаційних відрахувань за встановленими нормативами.

Таблиця 3.11

Амортизаційні відрахування

Назва обладнання	Вартість обладнання, тис. грн	% відрахувань	Витрати, тис. грн
Автомат для формування та оздоблення шоколадних плиток	1 139,25	12	136,9

Джерело: складено автором

Амортизаційні відрахування розраховано на основі первісної вартості нового обладнання з урахуванням витрат на транспортування, заготівельно-складські роботи та монтаж. Норматив амортизації прийнято на рівні 12%, що

відповідає середньому строку корисного використання технологічного обладнання харчової промисловості.

Отримана сума амортизаційних відрахувань свідчить про збільшення поточних витрат підприємства, однак дані витрати є економічно обґрунтованими, оскільки сприяють розширенню виробничих потужностей та зростанню обсягів виробництва нової продукції.

На основі проведених розрахунків щодо встановлення нового обладнання для виробництва шоколадної плитки «ROSHEN Premium Noir 72%», а також змін витрат на електроенергію, амортизацію та загальновиробничі витрати, здійснено уточнення планової калькуляції собівартості продукції на 1 тонну. Витрати на утримання та експлуатацію устаткування, загальновиробничі витрати прийняті у відсотках до основної заробітної плати, позавиробничі – у відсотках до виробничої собівартості.

Таблиця 3.12

Планова калькуляція собівартості шоколадної плитки «ROSHEN Premium Noir 72%», грн за 1 т

Стаття витрат	Сума, грн
Сировина та основні матеріали	62 000
Паливо та електроенергія	8 120
Основна заробітна плата	2 924,8
Додаткова заробітна плата	584,96
Відрахування на соціальні заходи	772,15
Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	1 380
Загальновиробничі витрати	1 000
Позавиробничі витрати	3 800
Повна собівартість	80 581,91

Джерело: складено автором

Проведене коригування планової калькуляції собівартості шоколадної плитки «ROSHEN Premium Noir 72%» показало, що внаслідок модернізації виробництва повна собівартість 1 т продукції зросла, однак це зростання є економічно обґрунтованим. Встановлення нового обладнання дозволяє підвищити виробничу потужність та забезпечити стабільну якість продукції,

що в перспективі сприятиме зростанню доходів підприємства.

На основі уточненої планової собівартості шоколадної плитки «ROSHEN Premium Noir 72%», з урахуванням змін у витратах на електроенергію та загальновиробничі витрати, здійснено перерахунок відпускної ціни продукції. Рівень рентабельності приймається на плановому рівні 25%.

Таблиця 3.13

**Розрахунок відпускної ціни шоколадної плитки
«ROSHEN Premium Noir 72%»**

Показник	Значення
Повна собівартість 1 т, грн	80 581,91
Рентабельність, %	25
Прибуток, грн	20 145,48
Відпускна ціна 1 т, грн	100 727,39

Джерело: складено автором

Отримані результати свідчать, що за умови встановлення рівня рентабельності 25% відпускна ціна 1 тонни шоколадної плитки «ROSHEN Premium Noir 72%» становить 100 727,39 грн. Такий рівень ціни забезпечує відшкодування зрослих виробничих витрат і формування достатнього прибутку для підприємства, що підтверджує економічну доцільність впровадження нового обладнання.

Економічна доцільність заходу оцінюється шляхом розрахунку очікуваного доходу від реалізації, повних витрат та додаткового прибутку.

Таблиця 3.14

**Розрахунок очікуваного доходу та додаткового прибутку від реалізації
шоколадної плитки «ROSHEN Premium Noir 72%»**

Показник	Позначення	Значення
Запланований обсяг виробництва, т	Q	67,5
Відпускна ціна 1 т, грн	Ц	100 727,39
Очікуваний дохід від реалізації, тис. грн	$A = Q \times Ц$	6 799,098
Повна собівартість 1 т, грн	С	80 581,91
Повні витрати на запланований обсяг, тис. грн	$B = Q \times C$	5 439,27
Додатковий прибуток, тис. грн	$C = A - B$	1 359,82

Джерело: складено автором

Результати розрахунків, наведені в таблиці 3.14, свідчать про економічну доцільність виробництва та реалізації шоколадної плитки «ROSHEN Premium Noir 72%» у запланованому обсязі 67,5 т на рік. За встановленої відпускної ціни 100 727,39 грн за 1 т очікуваний дохід від реалізації продукції становитиме 6 799,098 тис. грн, що забезпечує суттєвий грошовий потік для підприємства.

Повні витрати на виробництво зазначеного обсягу продукції, розраховані на основі планової собівартості, складатимуть 5 439,27 тис. грн, що є економічно обґрунтованим рівнем з урахуванням використання наявних виробничих потужностей підприємства. Різниця між доходом від реалізації та повними витратами формує додатковий прибуток у розмірі 1359.82 тис. грн, що підтверджує здатність нового продукту позитивно впливати на фінансові результати діяльності підприємства.

$$1\,359,82 \times 0,82 = 1\,115,05 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, впровадження виробництва шоколадної плитки «ROSHEN Premium Noir 72%» на діючому обладнанні без залучення додаткових початкових інвестицій дозволяє отримати відчутний економічний ефект у вигляді зростання прибутку та підвищення ефективності використання виробничих ресурсів підприємства.

Тепер визначимо термін окупності. Формула простого терміну окупності:

$$T = \frac{\text{Вартість інвестиції}}{\text{Додатковий прибуток}} \quad (3.2)$$

Тепер підставимо числа.

$$T = \frac{1139.25}{1115.05} = 1.02 \text{ року}$$

Обладнання для формування та оздоблення шоколадних плиток окупиться приблизно за 9 місяців. Проєкт є економічно доцільним та високорентабельним, оскільки термін окупності менше одного року, а рентабельність – 125,4%.

Ефективність виробництва нового продукту, шоколадної плитки «ROSHEN Premium Noir 72%», оцінюється через аналіз впливу впровадження додаткового обладнання на ключові показники діяльності підприємства. Дослідження передбачає розрахунок виробничої потужності, коефіцієнта її використання, обсягу виробленої продукції в натуральному та грошовому виразі, повних витрат на виробництво, прибутку, рентабельності та інших економічних характеристик. Такий підхід дозволяє оцінити доцільність інвестицій, їх вплив на фінансові результати та продуктивність праці, а також прогнозувати економічний ефект від реалізації нового продукту.

Таблиця 3.15

Вплив заходу на показники роботи підприємства (проект «ROSHEN Premium Noir 72%»)

№	Показники	Одиниця вимірювання	До впровадження проекту	Після впровадження проекту	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
1	Вироблена продукція в діючих цінах	тис. грн	1 467 540	1 474 339	6 799,09	0,46
2	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	1 418 791	1 424 230	5 439,27	0,38
3	Прибуток від операційної діяльності	тис. грн	48 659	50 018,82	1 359,82	2,79
4	Рентабельність виробництва	%	3,43	3,50	0,07	x
5	Витрати на 1 грн виробленої продукції	грн	0,96	0,96	-	-
6	Чисельність промислово-виробничого персоналу	осіб	1 351	1 351	-	-
7	Продуктивність праці	тис. грн/особу	1 086,26	1 091,29	5,03	0,5
8	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	2 263 113	2 264 252,25	1 139,25	0,1
9	Термін окупності	роки		1,02		

Джерело: складено автором

Розрахунки показують, що впровадження автоматизованого обладнання для формування та оздоблення плиток «ROSHEN Premium Noir 72%» суттєво впливає на економічні показники підприємства. Збільшення виробничої потужності дозволяє забезпечити повний обсяг запланованого виробництва

67,5 т продукції на рік, що безпосередньо впливає на зростання доходу від реалізації до 6,8 млн грн і формування додаткового прибутку понад 1,3 млн грн. Повні витрати на виробництво та реалізацію при цьому залишаються контрольованими.

Впровадження проєкту сприяє підвищенню продуктивності праці на 5,03 тис грн/особу. Термін окупності заходу 1,02 року.

Таким чином, економічна доцільність запуску нового продукту підтверджується підвищенням фінансових результатів, ефективністю використання виробничих потужностей та оптимізацією витрат. Впровадження нового обладнання дозволяє досягти високої рентабельності виробництва, забезпечити швидку окупність інвестицій та створити передумови для стабільного зростання підприємства.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу

Реалізація програми підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН», ключовим елементом якої є впровадження нового продукту «ROSHEN Premium Noir 72%», потребує чіткого управлінсько-організаційного забезпечення. Ефективність досягнення запланованих економічних результатів значною мірою залежить від визначення відповідальних осіб, узгодженості дій структурних підрозділів та дотримання встановлених строків виконання кожного етапу програми.

Управління процесом впровадження нового продукту доцільно здійснювати на основі проєктного підходу із чітким розподілом функцій між підрозділами підприємства. Загальну координацію реалізації програми пропонується покласти на керівництво підприємства, тоді як безпосереднє виконання окремих етапів забезпечується профільними службами відповідно до їх функціональних повноважень. Основними учасниками реалізації програми є: служба маркетингу, виробничий підрозділ, фінансово-економічна

служба, служба постачання, відділ якості та служба збуту. Кожен із зазначених підрозділів виконує конкретні завдання, спрямовані на досягнення кінцевої мети – успішного виведення нового продукту на ринок та отримання запланованого економічного ефекту.

З метою систематизації управлінсько-організаційного забезпечення впровадження нового продукту доцільно визначити відповідальних осіб та їх функції на кожному етапі реалізації програми (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Розподіл відповідальності за виконання програми впровадження нового продукту

Етап реалізації	Зміст робіт	Відповідальний підрозділ	Відповідальна посадова особа
Маркетингове обґрунтування	Аналіз попиту, формування позиціонування, визначення цільової аудиторії	Відділ маркетингу	Директор з маркетингу
Розроблення рецептури	Формування рецептури та технологічних параметрів продукту	Виробничий підрозділ	Головний технолог
Підготовка виробництва	Налаштування обладнання, тестові запуски	Виробничий підрозділ	Начальник виробництва
Фінансове планування	Розрахунок витрат, ціни, контроль бюджету	Фінансово-економічна служба	Фінансовий директор
Забезпечення сировиною	Закупівля какао-бобів та допоміжних матеріалів	Служба постачання	Керівник служби постачання
Контроль якості	Перевірка відповідності стандартам та сертифікація	Відділ якості	Керівник служби якості
Виведення на ринок	Організація збуту, логістика, укладання договорів	Служба збуту	Комерційний директор

Джерело: складено автором

Чіткий розподіл відповідальності дозволяє мінімізувати організаційні ризики, уникнути дублювання функцій та забезпечити своєчасне виконання всіх запланованих заходів.

Для контролю строків реалізації програми та координації дій структурних підрозділів доцільно застосувати календарне планування у вигляді графіка Ганта. Такий інструмент дозволяє наочно відобразити послідовність виконання робіт та тривалість кожного етапу впровадження нового продукту (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

Графік Ганта впровадження нового продукту «ROSHEN Premium Noir 72%»

Етап	1 місяць	2 місяць	3 місяць	4 місяць	5 місяць	6 місяць
Маркетингові дослідження	■	■				
Розроблення рецептури		■	■			
Підготовка виробництва			■	■		
Закупівля сировини			■	■		
Тестовий випуск продукції				■		
Сертифікація та контроль якості				■	■	
Маркетингове просування					■	■
Виведення продукту на ринок						■

Джерело: складено автором

Згідно з наведеним графіком, загальна тривалість реалізації програми впровадження нового продукту становить близько шести місяців. Така тривалість є оптимальною з огляду на виробничі можливості підприємства та дозволяє забезпечити поетапне, контрольоване впровадження продукту без порушення поточних виробничих процесів.

Отже, управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми впровадження нового продукту «ROSHEN Premium Noir 72%» ґрунтується на чіткому розподілі відповідальності між структурними підрозділами та застосуванні календарного планування. Запропонований підхід створює передумови для своєчасної реалізації програми, досягнення запланованих економічних результатів та підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» у сучасних умовах.

Висновки до розділу 3

1. Сформовано програму підвищення ефективності діяльності підприємства, яка ґрунтується на поєднанні виробничих, економічних та організаційно-управлінських заходів. Запропонована програма спрямована на раціоналізацію використання виробничих ресурсів, оптимізацію структури

витрат, підвищення результативності виробничих процесів і зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Реалізація програми дозволяє забезпечити зростання економічної віддачі від господарської діяльності без істотного збільшення навантаження на наявні потужності підприємства, що є особливо важливим в умовах нестабільного ринкового середовища.

2. Обґрунтовано доцільність впровадження нового продукту – шоколадної плитки «ROSHEN Premium Noir 72%» – як одного з ключових заходів підвищення ефективності діяльності корпорації. Проведені розрахунки собівартості, відпускної ціни, очікуваного доходу та додаткового прибутку свідчать про економічну доцільність реалізації запропонованого заходу. Встановлено, що впровадження нового продукту сприяє зростанню обсягів реалізації, підвищенню рівня рентабельності та формуванню додаткового прибутку підприємства. Водночас використання переважно наявного виробничого обладнання дозволяє мінімізувати інвестиційні витрати та знизити фінансові ризики, що позитивно впливає на загальні показники ефективності діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

3. Розглянуто управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми підвищення ефективності та впровадження обґрунтованого заходу. Визначено, що успішна реалізація запропонованих рішень потребує чіткої координації дій між структурними підрозділами підприємства, належного планування виробничих процесів, контролю за витратами та систематичного моніторингу результатів. Запропоновані організаційні підходи дозволяють забезпечити узгодженість управлінських рішень, підвищити відповідальність виконавців та створити умови для стабільного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Отримані результати свідчать, що за умови встановлення рівня рентабельності 25% відпускна ціна 1 тонни шоколадної плитки «ROSHEN Premium Noir 72%» становитиме 100 727,39 грн. Такий рівень ціни забезпечить відшкодування збільшених виробничих витрат і формування достатнього прибутку для підприємства, що підтверджує економічну доцільність

впровадження нового обладнання.

Впровадження автоматизованого обладнання для формування та оздоблення плиток «ROSHEN Premium Noir 72%» суттєво впливне на економічні показники підприємства. Збільшення виробничої потужності дозволить забезпечити повний обсяг запланованого виробництва 67,5 т продукції на рік, що безпосередньо вплине на зростання доходу від реалізації до 6,8 млн грн і формування додаткового прибутку понад 1,3 млн грн. Повні витрати на виробництво та реалізацію при цьому залишаться контрольованими.

Впровадження проєкту сприятиме підвищенню продуктивності праці на 5,03 тис грн/особу. Термін окупності заходу складе 1,02 року.

Таким чином, результати третього розділу підтверджують, що запропонована програма підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Рошен» є економічно обґрунтованою, практично доцільною та такою, що забезпечує позитивний вплив на основні показники роботи підприємства. Реалізація розроблених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зростанню фінансових результатів та зміцненню його позицій на кондитерському ринку України.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Вивчено сутність ефективності роботи підприємства. У процесі аналізу встановлено, що ефективність є комплексною характеристикою, яка відображає раціональність використання ресурсів, здатність підприємства забезпечувати відтворення капіталу, стійкий розвиток та конкурентні переваги. Визначено, що ефективність не може вимірюватися одним універсальним показником, оскільки охоплює економічні, фінансові, виробничі, соціальні та організаційні аспекти діяльності. Саме тому її оцінювання ґрунтується на системному підході та потребує застосування методів як кількісного, так і якісного аналізу. Узагальнення теоретичного базису дозволило зробити висновок, що ефективність формує основу результативного функціонування підприємства та є ключовим чинником забезпечення його стійкості в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

2. Зазначено теоретичні основи підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. Проаналізовано концепції ресурсного забезпечення, інноваційного розвитку, стратегічного управління, удосконалення виробничих процесів та підвищення конкурентоспроможності. З'ясовано, що основою зростання ефективності є впровадження інноваційно орієнтованих управлінських рішень, активне використання цифрових технологій, оптимізація бізнес-процесів, модернізація технічної бази, а також підвищення трудового потенціалу персоналу. Встановлено, що сучасні умови господарювання потребують від підприємств гнучкості, адаптивності та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що, у свою чергу, висуває підвищені вимоги до управління ефективністю.

3. Наведено методичні підходи ефективності роботи підприємством. Викладено методику розрахунку рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, оборотності капіталу, ділової активності та результативності використання ресурсів. Розглянуті коефіцієнти дозволяють комплексно відобразити реальний стан підприємства, оцінити його здатність генерувати

прибуток, підтримувати фінансову стабільність та забезпечувати ефективне використання активів. Зроблено висновок, що послідовне застосування методики оцінки ефективності формує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, визначення проблемних зон, виявлення резервів підвищення результативності та формування стратегії подальшого розвитку.

Таким чином, проведений теоретико-методичний аналіз дозволив сформулювати цілісне уявлення про сутність, передумови та механізми забезпечення ефективності діяльності підприємства. Розглянуті положення створюють методичну базу для подальшої оцінки ефективності конкретного підприємства та обґрунтування практичних заходів щодо її підвищення у наступних розділах дипломної роботи.

4. Проаналізовано кондитерський ринок України та його основних тенденцій розвитку. Найбільша концентрація підприємств кондитерської промисловості спостерігається у місті Києві. Після столиці провідні позиції за кількістю суб'єктів господарювання галузі займають найбільш густонаселені регіони України, адміністративними центрами яких є великі міста, зокрема Харківська, Дніпропетровська, Одеська та Львівська області.

Загалом кондитерська галузь України характеризується значним потенціалом подальшого розвитку за умови стратегічної адаптації до викликів воєнного часу, системного впровадження інновацій та розширення присутності на міжнародних ринках. Додаткові можливості зростання пов'язані з підтримкою малого та середнього бізнесу, скороченням масштабів тіньової діяльності та формуванням сприятливого інвестиційного середовища.

5. Наведено загальну характеристику діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Продукція під торговельною маркою ROSHEN реалізується не лише на внутрішньому ринку України, а й експортується до США, Канади, країн Європейського Союзу, Ізраїлю, Грузії, Китаю, Японії, Південної Кореї, Казахстану, Вірменії та інших держав. Така широка географія збуту свідчить про високий рівень довіри споживачів та відповідність продукції міжнародним стандартам.

Виробничі потужності корпорації розміщені в Україні, Литві та Угорщині. Усі підприємства сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпечності харчових продуктів. Корпорація приділяє значну увагу технічному переоснащенню, модернізації обладнання та підвищенню кваліфікації персоналу. До складу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» входять кондитерські фабрики в Києві, Вінниці, Кременчуці, Борисполі, Клайпеді та Будапешті, а також логістичні та сировинні підприємства, зокрема Вінницький молочний завод. Усі виробничі об'єкти сертифіковані за стандартами ISO 9001 та ISO 22000, що гарантує стабільну якість і безпеку продукції.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має власну систему внутрішнього контролю якості, оснащену сучасними лабораторіями та засобами моніторингу. Розробкою нових продуктів займаються висококваліфіковані фахівці, які проходять навчання у провідних міжнародних центрах.

6. Аналіз показників ефективності господарської діяльності підприємства за 2024 рік свідчить про неоднозначну динаміку фінансових результатів та ресурсної ефективності. Поряд із покращенням окремих показників використання трудових і виробничих ресурсів, спостерігається погіршення прибутковості та рентабельності діяльності, що потребує підвищеної уваги з боку управлінського персоналу.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2024 році суттєво покращився: підприємство отримало операційний прибуток у сумі 7 154 тис. грн проти операційного збитку 24 026 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про підвищення операційної ефективності та покращення результатів основної діяльності. Водночас прибуток від реалізації продукції у 2024 році зменшився на 35,78%, а чистий прибуток скоротився на 38,73%, що вказує на негативний вплив випереджального зростання витрат порівняно з доходами.

Середньорічна вартість активів, власного капіталу та основних засобів у 2023-2024 рр. залишалася стабільною, без істотних змін. За цих умов

підвищення фондівдачі з 0,56 до 0,65 грн/грн, або на 16,07%, свідчить про покращення ефективності використання основних засобів підприємства та зростання обсягів реалізації без відповідного збільшення вартості виробничих активів.

Чисельність промислово-виробничого персоналу у 2024 році не змінювалася і становила 1 351 особу. Водночас продуктивність праці зросла з 941,7 до 1 086,1 тис. грн на одну особу, тобто на 15,32%, що свідчить про інтенсифікацію праці, підвищення ефективності організації виробничих процесів та більш раціональне використання трудових ресурсів.

Витрати на 1 грн чистого доходу від реалізації продукції у 2024 році зросли з 94,06 до 96,71 коп., що вказує на підвищення витратомісткості діяльності та погіршення витратної ефективності. Це підтверджує негативний вплив зростання собівартості та інших витрат на фінансові результати підприємства.

Аналіз показників рентабельності свідчить про погіршення рівня прибутковості діяльності підприємства. Так, рентабельність продукції знизилася з 6,33% у 2023 році до 3,43% у 2024 році, а рентабельність продажів з 0,90 до 0,48%. Зменшення цих показників є наслідком скорочення прибутку за умов зростання витрат та свідчить про зниження ефективності формування фінансового результату.

Отже, у 2024 році підприємство продемонструвало позитивні зрушення у сфері використання трудових ресурсів та основних засобів, що підтверджується зростанням продуктивності праці та фондівдачі. Водночас зниження прибутку, зростання витратомісткості та погіршення показників рентабельності зумовлюють необхідність посилення контролю за витратами, оптимізації собівартості продукції та підвищення ефективності управлінських рішень з метою забезпечення стабільного фінансового розвитку підприємства.

7. Сформовано програму підвищення ефективності діяльності підприємства, яка ґрунтується на поєднанні виробничих, економічних та організаційно-управлінських заходів. Запропонована програма спрямована на

раціоналізацію використання виробничих ресурсів, оптимізацію структури витрат, підвищення результативності виробничих процесів і зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Реалізація програми дозволяє забезпечити зростання економічної віддачі від господарської діяльності без істотного збільшення навантаження на наявні потужності підприємства, що є особливо важливим в умовах нестабільного ринкового середовища.

8. Обґрунтовано доцільність впровадження нового продукту – шоколадної плитки «ROSHEN Premium Noir 72%» – як одного з ключових заходів підвищення ефективності діяльності корпорації. Проведені розрахунки собівартості, відпускної ціни, очікуваного доходу та додаткового прибутку свідчать про економічну доцільність реалізації запропонованого заходу. Встановлено, що впровадження нового продукту сприяє зростанню обсягів реалізації, підвищенню рівня рентабельності та формуванню додаткового прибутку підприємства. Водночас використання переважно наявного виробничого обладнання дозволяє мінімізувати інвестиційні витрати та знизити фінансові ризики, що позитивно впливає на загальні показники ефективності діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Отримані результати свідчать, що за умови встановлення рівня рентабельності 25% відпускна ціна 1 тонни шоколадної плитки «ROSHEN Premium Noir 72%» становить 100 727,39 грн. Такий рівень ціни забезпечує відшкодування зрослих виробничих витрат і формування достатнього прибутку для підприємства, що підтверджує економічну доцільність впровадження нового обладнання.

Впровадження автоматизованого обладнання для формування та оздоблення плиток «ROSHEN Premium Noir 72%» суттєво вплине на економічні показники підприємства. Збільшення виробничої потужності дозволить забезпечити повний обсяг запланованого виробництва 67,5 т продукції на рік, що безпосередньо вплине на зростання доходу від реалізації до 6,8 млн грн і формування додаткового прибутку понад 1,3 млн грн. Повні витрати на виробництво та реалізацію при цьому залишаються

контрольованими.

Впровадження проєкту сприяє підвищенню продуктивності праці на 5,03 тис грн/особу. Термін окупності заходу складе 1,02 року.

9. Розглянуто управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми підвищення ефективності та впровадження обґрунтованого заходу. Визначено, що успішна реалізація запропонованих рішень потребує чіткої координації дій між структурними підрозділами підприємства, належного планування виробничих процесів, контролю за витратами та систематичного моніторингу результатів. Запропоновані організаційні підходи дозволяють забезпечити узгодженість управлінських рішень, підвищити відповідальність виконавців та створити умови для стабільного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Таким чином, результати третього розділу підтверджують, що запропонована програма підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є економічно обґрунтованою, практично доцільною та такою, що забезпечує позитивний вплив на основні показники роботи підприємства. Реалізація розроблених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зростанню фінансових результатів та зміцненню його позицій на кондитерському ринку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Королюк Т., Співак С., Ратинський В. Облік в управлінні підприємством в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 85. № 6. С. 88-96.
2. Краузе О., Синькевич Н., Юрик Н. Економічний аналіз та контроль кризових явищ у діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1. С. 14-24. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1254>.
3. Синькевич Н., Краузе О. Економічний аналіз: перспективи розвитку в умовах діджиталізації економіки. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2 (81). С. 7-15. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.007.
4. Баглаєва Н.С., Суховєєва Ю.А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2020. Вип. 2. С. 98-101.
5. Бегун Т.Ю., Олійник Н.М. Організаційно-економічне забезпечення технічного переоснащення аграрних підприємств України. *Приазовський економічний вісник: Електронний науковий журнал*. 2018. № 6 (11). С. 86-91.
6. Козаченко О. Проблеми з імпортом, внутрішнім попитом та декомунізацією. Що відбувається на українському ринку кондитерських виробів? URL: https://delo.ua/agro/problemi-z-importom-vnutrisnim-popitom-ta-dekomunizacijeyushho-vidbuvajetsya-na-ukrayinskomu-rinku-konditerskix-virobiv427683/#google_vignette.
7. Чмут А.В. Аналіз розвитку кондитерської галузі України в умовах військового стану. *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки*. 2024. Вип. 51. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/842>.
8. Бочко О.Ю., Балик У.О., Карпій О.П. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. *The actual problems of regional economy development*. 2022. № 2 (18). Р. 264-273. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6124>.

9. Сорокіна А.М. Тенденції розвитку сучасної кондитерської галузі України. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. Вип. 7. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-15>.

10. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20, ч. 3. С. 174-177. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_3_2018ua/38.pdf.

11. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3 (76). С. 15-22. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39218/2/GEB_2022v76n3_Nazarenko_I-Economic_content_of_the_15-22.pdf.

12. Місько Г.А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. № 3-4 (276-277). С. 97-102. URL: [http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/%D0%9D%D0%92%203-4%20\(276-277\)%202020.pdf#page=97](http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/%D0%9D%D0%92%203-4%20(276-277)%202020.pdf#page=97).

13. Отенко І.П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 190-195. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-190-195>.

14. Петков О.І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6, № 1. С. 392-399. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/ujae_2021_r01.pdf#page=392.

15. Гарафонова О.І., Василюк Н. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. *Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY»*. 2022. Вип. 3 (5). С. 27-37. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-3-3>.

16. Ринок кондитерських виробів в Україні: солодоці на будь-який смак. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-konditerskih-izdelij-v-ukrainesladosti-na-lyuboj-vkus>.

17. Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні. 2021 рік. URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine-2021-god>.

18. Загричанська А.В., Голюк В.Я. Аналіз сучасного кондитерського ринку України. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2021. Вип. 15. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/226703>.

19. Елементи солодкого життя: особливості українського ринку кондитерських виробів. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/elementy-sladkoj-zhizniosobennosti-ukrainskogo-rynka-konditerskih-izdelij>.

20. Ринок кондитерських виробів: продукція повинна бути і смачною, і достойною Instagram. URL: <https://harch.tech/2023/04/12/rynok-kondyterskyh-vyrobivprodukcija-povynna-buty-i-smachnou-i-dostojmou-instagram/>.

21. Смаглюк А.А., Надточій А.О. Аналіз ринку кондитерських виробів України та перспективи його розвитку. *Інтернаука*. 2020. №2. URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/15823961346397.pdf>.

22. ROSHEN. Official Website. Company Profile. URL: <https://www.roshen.com>.

23. OpenDataBot. Дані про юридичну особу ДП «Кондитерська корпорація Рошен». URL: <https://opendatabot.ua/c/32322714>.

24. Держстат України. Офіційна статистика споживчих уподобань. Київ, 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

25. Фінансова звітність ДП «КК» РОШЕН» за 2022 рік. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/25392188/yearly-finances?current_year=2022.

26. Фінансова звітність ДП «КК» РОШЕН» за 2023 рік. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/25392188/yearly-finances?current_year=2023.

27. Фінансова звітність ДП «КК» РОШЕН» за 2024 рік. URL: https://smida.gov.ua/db/feed/showform/fin_general/136454.

28. Рибачук М.С., Шендерівська Л.П. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах цифровізації економіки. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: збірник тез

доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 24 квітня 2025 р.). Київ, 2025.

29. Хорунжик Н.М. Обґрунтування індикаторів ефективності діяльності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 17. С. 239-243. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/17-2019/khorunzhak.pdf>.

30. Омеко А.В. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 1100-1106. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5057/5002>.

31. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: Ніка-Центр, 2020. 624 с.

32. Продуктивність праці: показники та методи вимірювання. Освіта.ua. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19413/.

33. Шигун М.М. Методика оцінки ефективності економічного моделювання. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2019. Вип. 3 (6). С. 167-173. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6579/167.pdf>.

34. Драченко А.І., Юрчишена Л.В. Концептуальний підхід до моделювання впливу фінансових показників на прибуток підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. С. 211-216. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1816/1752>.

35. Кваско А.В., Шендерівська Л.П. Ефективність операційної діяльності підприємства та її оцінювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2022. № 46. С. 16-22. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2022-46-3>.

36. Прохорова В.В. Стратегічне планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 481-483. URL: <https://oaji.net/pdf.html?n=2023%2F727-1739111278.pdf>.

37. Величко Я.І., Гетьман О.О. Оцінка організаційної структури управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 88-109. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/>

1955650.

38. Порохня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 224 с. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=26566>.

39. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2020. № 3. С. 52-58.

40. Сенюк О.І. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства. *Журнал актуальних проблем фінансів*. 2022. № 2 (15). С. 95-98. URL: <https://japfd.donnu.edu.ua/article/view/13847/13745>.

41. Продіус О., Афанасенко М., Пухленко В. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-119>.

42. Олешкевич С.І. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі цифрових стратегій: магістерська дис.: 073 Менеджмент. Київ, 2024. 117 с. URL: <https://ela.kpi.ua/items/baa2a086-114b-406b-9e29-b7d1a7c04a5b>.

43. Вишенський М.О. Управління впровадженням цифрових інновацій на підприємстві: дипломна робота на здобуття ступеня бакалавра: 073 Менеджмент. Київ, 2024. 82 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/bca3798f-3f46-45ef-888d-8e67dd97ec88/content>.

44. Білоус С.П., Чепіль В.О. Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 21. С. 189-194. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4956>.

45. Бородіна О.М., Уваровський Р.Д. Вплив інноваційних процесів на діяльність сучасного підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 154. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/478/466>.

46. Вініченко І.І., Полегенька М.А. Теоретичні аспекти формування економічної ефективності агропромислового виробництва. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/

16.pdf.

47. Ворона А.В. Інноваційна активність підприємств як перспектива розвитку національної економіки України. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7747>.

48. Кобернюк С.О., Нагорна О.В., Хмарська І.А. Аналіз використання цифрових інструментів у маркетингових стратегіях українських підприємств та їх вплив на результативність. *Економіка та підприємництво*. 2024. № 1 (131). С. 89-95.

49. Орлова Н., Винник Т., Побігун С. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи: аналіз і практична реалізація в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-75>.

50. Материнська О., Пустова П. Відновлення та розвиток: інвестиційні перспективи України після війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-28>.

51. Колеснікова К.С. Цифровізація державних послуг в Україні: успіхи та виклики у реалізації державних реформ. *Філософія та управління*. 2024. № 1. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/15>.

52. Давимука С.А. Інноваційний імператив стратегії відбудови України. *Регіональна економіка*. 2023. № 3. С. 5-17. URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-3-1>.

53. Грицай С. Цифровізація влади як глобальний тренд майбутнього: політика «електронної держави» в Україні. *Reality of Politics*. 2023. Т. 24. Вип. 2. С. 45-81. URL: <https://czasopisma.marszalek.com.pl/images/pliki/rop/24/rop2403.pdf>.

54. European Business Association. Три чверті опитаних компаній ЕВА працюватимуть в Україні незалежно від тривалості війни. 2025. URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-opytanyh-kompanij-eva-pratsyuvatymut-v-ukrayininezalezno-vid-tryvalosti-vijny/>.

55. European Business Association. 2 з 3 МСБ планують розширення бізнесу у 2025 році. 2025. URL: <https://eba.com.ua/2-z-3-msb-planuyut-rozshyrennya-biznesu-u-2025-rotsi/>.

56. Центр економічного відновлення, Advanter Group, Міністерство економіки України, ПРООН. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. 2024. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>.

57. Кравчук О.В., Варіс І.В., Заривних К.П. Цифрові трансформації HRM у період пандемії: український контекст. *Економіка та управління*. 2021. №3(95). С. 112-118.

58. Матківська Х.С., Захчко О.Б. Цифровізація HR-процесів у системі держслужби: сучасні виклики та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2579>.

59. Дашко І.А., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.І. Інноваційні HR технології в умовах цифрової трансформації. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2024. № 1 (29). С. 88-95.

60. Sinha N., Sengupta P., Sinha R. Conceptualizing HR digital transformation: Scale development and validation. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 142. P. 969-982.

ДОДАТКИ

Додаток А

Річна звітність емітента

Код за ЄДРПОУ емітента:	00382125
Повне найменування емітента:	Приватне акціонерне товариство "Київська кондитерська фабрика "Рошен"
Дата, на яку складено інформацію:	31.12.2024

Річна фінансова звітність емітента

			КОДИ
			2025 01 01
			Дата(рік, місяць, число)
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Київська кондитерська фабрика "Рошен"	за ЄДРПОУ	00382125
Територія		за КАТОТТГ	UA8000000000012643
Організаційно-правова форма господарювання	100	за КОПФГ	100
Вид економічної діяльності	10.71	за КВЕД	10.71
Середня кількість працівників	1351		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	03039 місто Київ, проспект Науки, будинок 1		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000			
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002			
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010	2164780	2361445	
первісна вартість	1011	2886893	3259840	
знос	1012	721913	898395	
Інвестиційна нерухомість:	1015	772127	786338	
первісна вартість	1016	865789	878611	
знос	1017	93642	112275	
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізційні витрати	1060			
Запишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090	8215	81172	
Усього за розділом I	1095	2945122	3208953	

Усього за розділом I	1095	2945122	3208953	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	26052	27689	
Виробничі запаси	1101			
Незакінчене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрахування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	172654	178878	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4116	19613	
з бюджетом	1135	14755	10912	
у тому числі з податку на прибуток	1136	14755	10912	
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155			
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	107	88	
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167			
Витрати майбутніх періодів	1170			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	2320	605	
Усього за розділом II	1195	220004	237785	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	3165126	3446738	

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2005833	2005833	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	500000		
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	7314	7883	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	418015	422428	
Неоплачений капітал	1425	()	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()	()
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1485	2429162	2436142	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	9888	7490	
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			

Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	9888	7490	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	56168	29055	
за товари, роботи, послуги	1615	110068	340362	
за розрахунками з бюджетом	1620	25828	14887	
за у тому числі з податку на прибуток	1621			
за розрахунками зі страхування	1625	10292	9122	
за розрахунками з оплати праці	1630	37859	32547	
за одержаними авансами	1635	860	1133	
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	21564	29208	
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	463437	546792	
Усього за розділом III	1695	726076	1003106	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	3165126	3446738	

Звіт про фінансові результати 2024 рік

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	8453	6012
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(80361)	(73329)
Витрати на збут	2150	(8421)	(11677)
Інші операційні витрати	2180	(81138)	(74638)
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		7154
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(24026)	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	108234	163082
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(75784)	(156443)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	()

Інші витрати	2270	()	()
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	8424	13793
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1445	-2406
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6979	11387
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	6979	11387

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	265465	255676
Витрати на оплату праці	2505	762938	604330
Відрахування на соціальні заходи	2510	166274	132201
Амортизація	2515	207317	198451
Інші операційні витрати	2520	95453	80344
Разом	2550	1497447	1271002

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	80233332392	80233332392
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	80233332392	80233332392
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Примітки

Керівник Салак Віктор Адамович

Головний бухгалтер Дарморос Валентина Іванівна