

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра фінансів**

«До захисту в ЕК»  
Директор інституту

«До захисту допущено»  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ О.О. Шеремет

\_\_\_\_\_ Л.В. Шірінян

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»  
(код і назва спеціальності)

освітньо-професійної програми Фінанси, банківська справа та страхування  
на тему: **Фінансові методи підвищення конкурентноспроможності підприємства**

Виконалв: здобувач 5 курсу, 4 групи

Дяченко Дмитро Сергійович  
(прізвище та ініціали)

Керівник: Климаш Наталія Іванівна  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент Темчишина Ю.Л.  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2021 р.



рентабельності на ТОВ «Київський пекарний дім» у 2017-2019 рр.; табл. 2.16  
 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Київський пекарний дім»; табл. 3.1  
 Капітальні інвестиції для нового проекту ТОВ «Київський пекарний дім»; табл.  
 3.2 Базові матеріальні витрати на відпуск однієї тони хлібопродукції ; табл. 3.4  
 Проектні матеріальні витрати на відпуск однієї тони продукції; табл. 3.5  
 Розрахунок амортизаційних відрахувань; табл. 3.7 Базові і проектні техніко-  
 економічні показники діяльності ТОВ «Київський пекарний дім»; табл. 3.12  
 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Київський пекарний дім».

#### 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

| Розділ     | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|------------|---|----------------|------------------|
|            |   | завдання видав | завдання прийняв |
| <b>I</b>   | Климаш Н.І.                               |                |                  |
| <b>II</b>  | Климаш Н.І.                               |                |                  |
| <b>III</b> | Климаш Н.І.                               |                |                  |

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2020 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломного проекту (роботи)   | Строк виконання етапів проекту (роботи) | Примітка |
|-------|--|---|----------|
| 1     | Вибір теми, написання заяви і узгодження плану кваліфікаційної роботи з керівником           | 15.10.2020                              |          |
| 2     | Робота над 1-м розділом та перевірка керівником  | 09.11.2020                              |          |
| 3     | Робота над 2-м розділом та перевірка керівником  | 30.11.2020                              |          |
| 4     | Робота над 3-м розділом та перевірка керівником  | 21.12.2020                              |          |
| 5     | Оформлення готової роботи на попередній захист   | 24.12.2020                              |          |
| 6     | Подання кваліфікаційної роботи з підтвердження керівника на перевірку академічного плагіату. | 20.01.2021                              |          |
| 7     | Підпис остаточного варіанту роботи завідувачем кафедри                                       | 01.02.2021                              |          |

Здобувач \_\_\_\_\_ Дяченко Д.С. \_\_\_\_\_  
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Климаш Н.І. \_\_\_\_\_  
 (підпис) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

### **Дяченко Д. С. «Фінансові методи підвищення конкурентноспроможності підприємства»**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 072 – Фінанси, банківська справа страхування. Національний університет харчових технологій, Київ, 2021.

Кваліфікаційна робота присвячена розв'язанню теоретичних, методичних та практичних проблем забезпечення стратегічного фінансового управління страховою компанією.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел і додатків.

У вступі обґрунтовано актуальність теми та сформульовано завдання дослідження.

У першому розділі розкрито сутність фінансових методів підвищення конкурентноспроможності, факторів що впливають на конкурентноспроможність та методичних підходів щодо оцінювання конкурентноспроможності підприємства.

Другий розділ присвячено аналізу конкурентноспроможності ТОВ «Київський Пекарний Дім» та оцінці її фінансової діяльності.

Третій розділ присвячений удосконаленню методів підвищення конкурентноспроможності ТОВ «Київський Пекарний Дім».

**Ключові слова:** конкурентноспроможність, прогресивні методи, хлібопекарська промисловість, підприємство, конкурентноспроможність підприємства, фінансові методи.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП .....  | 6  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ .....                             | 9  |
| 1.1. Сутність фінансових методів підвищення конкурентоспроможності<br>підприємств.....                         | 9  |
| 1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства .....  | 20 |
| 1.3. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності<br>підприємства.....                             | 25 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ<br>ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ» .....           | 35 |
| 2.1. Загальна характеристика та аналіз основних видів діяльності ТОВ<br>«Київський пекарний дім» .....         | 35 |
| 2.2. Аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства .....  | 49 |
| 2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Київський пекарний дім» .....  | 54 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ПІДВИЩЕННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ» ....         | 63 |
| 3.1. Застосування прогресивних методів підвищення конкурентоспроможності<br>ТОВ «Київський пекарний дім» ..... | 63 |
| 3.2. Розробка заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ<br>«Київський пекарний дім» .....              | 73 |
| 3.3. Оцінка впливу заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ<br>«Київський пекарний дім» .....           | 82 |
| ВИСНОВКИ.....  | 86 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 89 |
| ДОДАТКИ  |    |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств та їх потенціалу є в даний час однією з найбільш актуальних завдань фундаментальних і прикладних досліджень в економіці. Одним з найважливіших факторів, що визначають розвиток методів конкурентної боротьби, є глобалізація. У процесі глобалізації надзвичайно загострилася конкуренція між підприємствами за ринки збуту своїх товарів, іноземні інвестиції, інновації та нові технології. Глобалізація являє собою незворотний процес, істотним чином змінює умови господарювання підприємств. Результатом дії механізму конкуренції є селекція товаровиробників, заснована на їх конкурентоспроможності, володінні ключовими ресурсами, компетенціями. У зв'язку з цим виникає проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств в нових умовах, що визначаються процесом глобалізації.

У сучасному діловому середовищі виробники та постачальники послуг постійно зазнають конкурентного тиску, і завжди існують проблеми зі збереженням існуючих позицій на ринку та поступовим розвитком компанії. Здатність протистояти конкуренції характеризується такою економічною категорією як конкурентоспроможність.

Ринкові умови вимагають підтримання високого рівня конкурентоспроможності. Це один із ключових факторів успіху компанії на внутрішньому та міжнародному ринках. Термін "конкурентоспроможність" стосується товарів, виробників та постачальників послуг, регіонів і навіть окремих країн та національних економік.

Наукові досягнення вітчизняних та зарубіжних вчених з окресленого кола питань свідчать про різноманітність досліджень, пов'язаних з конкуренцією та конкурентоспроможністю суб'єктів економічної діяльності. На сьогодні це чи не найпоширеніша тематика серед економістів. Так, вважаємо за необхідне

особливо наголосити на працях Г. Л. Азоєва, П. С. Зав'ялова, С. М. Клименко, Н. І. Перцовського, Р. А. Фатхутдінова, Г. Шинкаренко та цілої низки інших, не менш відомих вчених.

**Метою** кваліфікаційно роботи є дослідження теоретичних засад, методичних підходів та розробка практичних рекомендацій з підвищення конкурентоспроможності підприємства хлібопекарської галузі.

Відповідно до мети роботи було поставлено і розв'язано **такі завдання:**

- визначити сутність фінансових методів підвищення конкурентоспроможності підприємств;
- обґрунтувати фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- навести методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- визначити загальну характеристику та проаналізувати основні види діяльності ТОВ «Київський пекарний дім»;
- здійснити аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства;
- оцінити конкурентоспроможність ТОВ «Київський пекарний дім»;
- дослідити застосування прогресивних методів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Київський пекарний дім»
- розробити заходи для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Київський пекарний дім»;
- оцінити вплив заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Київський пекарний дім».

**Об'єктом** дослідження є процес забезпечення фінансової конкурентоспроможності підприємства у ринкових умовах.

**Предметом** дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та прикладні аспекти щодо застосування методів фінансової конкурентоспроможності підприємства.

**Методи дослідження.** У роботі застосовано сукупність методів і підходів, що дозволило забезпечити концептуальну єдність дослідження.

Методи аналізу та синтезу використано для уточнення поняття конкуренції та конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Методи порівняння конкурентних позицій, застосовано для оцінки ситуації на ринку освітніх послуг.

**Інформаційною базою** дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з питань підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також офіційна фінансова звітність підприємства.

**Практична цінність** результатів дослідження полягає у можливості застосування розглянутих методик оцінки конкурентоспроможності підприємства в господарській діяльності компаній в Україні.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Сутність фінансових методів підвищення конкурентоспроможності підприємств

В усі історичні періоди економічне суперництво було рухомою силою суспільно-господарського розвитку. Сучасна, звична для нас, економічна історія розрізняє дві основні форми суперництва: капіталістичну конкуренцію та соціалістичне змагання. Для економічної системи України характерна капіталістична (ринкова) конкуренція. Узагальнене значення економічної конкуренції означає особливий вид ділових стосунків між суб'єктами господарювання з використанням сучасних організаційних, маркетингових та управлінських інструментів для досягнення поставлених фінансово-економічних цілей. Похідною від «конкуренції» є економічна категорія «конкурентоспроможність», яку прийнято трактувати як здатність суб'єктів економічної діяльності витримувати конкурентну боротьбу на ринку, при цьому оперативно адаптуватись до динамічних умов господарювання [19]. Важливо зазначити, що конкуренція детермінує конкурентоспроможність; інакше кажучи, розвиток конкурентних відносин створює умови для зростання конкурентоспроможності. Іноді конкурентоспроможність підприємства виступає комплексним детермінантом, що показує успіх суб'єкта господарювання. В нинішніх умовах господарювання конкурентоспроможність є вирішальним чинником їх виживання і успішного функціонування в агресивному конкурентному середовищі [70].

У трактуванні даної категорії погляди різних науковців ідентичні, але нами виявлено головну суттєву відмінність між дефініціями конкурентоспроможності підприємств: глибина проникнення у економічну суть

терміну, а також аспект висвітлення. На нашу думку, в недостатній мірі виділена вченими теорія, що основана на переважанні саме інноваційних компонентів. Але аспекти так званої теорії частково виявлені у роботах Тарнавської Н.П. та Макарової І.І. [60], Беглиці В.П.. Можна визначити, що майбутнє суб'єктів конкурентоспроможності прямо залежить саме від інтенсивного розвитку та інноваційних компонентів у стратегіях підприємств, галузей та економік держав.

На основі нижче наведених поглядів науковців нами було систематизовано викладені трактування та розуміння значення конкурентоспроможності підприємств у вигляді табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Систематизація наукових поглядів щодо «конкурентоспроможності підприємства», її ролі та значення**

| №   | Автор                                   | Підхід до опису «конкурентоспроможності» |          |                        |          |
|-----|---|--|----------|------------------------|----------|
|     |   | Класичний                                | Ринковий | Внутрішньо<br>фірмовий | Новітній |
| 1.  | Сумець О.В., Сомова О.Є., Пеліхов Є.Ф.  | +  | +        |                        |          |
| 2.  | Ансофф І.                               | +  | +        |                        |          |
| 3.  | Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. | +  |          | +                      |          |
| 4.  | Портер М.                               | +  | +        | +                      | +        |
| 5.  | Карлофф Б.                              |  | +        |                        |          |
| 6.  | Іванов Ю.Б.                             |  | +        |                        | +        |
| 7.  | Фатхутдінов Р.А.                        |  | +        |                        | +        |
| 8.  | Воронкова А.Е.                          |  | +        | +                      | +        |
| 9.  | Синько В.                               |  | +        |                        |          |
| 10. | Градов А.П.                             |  | +        |                        |          |
| 11. | Куц Л.Л.                                |  | +        |                        | +        |
| 12. | Тарнавська Н.П.,<br>Макарова І.І.       |  |          |                        | +        |
| 13. | Беглиця В.П.                            |  |          | +                      | +        |
| 14. | Радько В.М.                             |  | +        |                        | +        |

*Джерело: складено на основі [3, 8, 10, 27, 51, 54, 58, 61, 67]*

Принцип побудови: на основі теоретичного викладу суті конкурентоспроможності, її ролі та значення, науковців було поділено на групи, відповідно до підходу розуміння: класичний, ринковий, внутрішньо фірмовий, новітній. Класичний підхід характеризується поглядом, схожим з первинними розуміннями конкурентоспроможності, а саме: «конкурентоспроможність – відносна характеристика переважання суб'єкта господарювання за рахунок набутого економічного потенціалу». На відміну від класичного, ринковий підхід більш конкретно включає ринкові фактори конкурування (ціну, частку ринку, ресурси). Внутрішньофірмовий підхід розглядає конкурентоспроможність абстраговано на рівні підприємства. Кардинально відмінним від попередніх є новітній підхід, у якому до інструментів суперництва віднесено інноваційність як специфічний фактор (в тому числі і врахування раніше не використовуваних економічних категорій при оцінці конкурентоспроможності), а також інформацію як фактор конкурентоспроможності XXI століття.

Оскільки у дефініціях авторів присутні декілька підходів, та їх не поділено на чіткі групи. Але ми вважаємо за доцільне виокремити групу новітнього підходу, оскільки та несе в собі актуальний характер для сьогодення, а її виокремлення дозволить виділити певні характеристики сучасних трактувань.

Автори Сумець О. В., Сомова О. Є., Пеліхов Є. Ф. [58] трактують конкурентоспроможність як здатність протистояти конкурентам та перемагати їх. На основі поглядів основоположників (М. Портера та І. Ансоффа) досліджуваної нами економічної категорії, викладемо наступне визначення: конкурентоспроможність підприємства – це його здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу, порівняно з конкурентами, ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів.

З точки зору потенціалу підприємства, Федонін О. С., Репіна І. М. та Олексюк О. І. [67] трактують конкурентоспроможність як комплексну порівняльну характеристику, яка відображає рівень переважання сукупності

показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств – конкурентів. На думку М. Портера, конкурентоспроможність підприємства є відображенням відносного рівня ефективності використання усіх видів наявних у цього підприємства виробничих ресурсів [52]. Конкурентоспроможність є порівняльною характеристикою підприємства, яка відбиває різницю між рівнем ефективності використання на ньому всіх видів ресурсів порівняно до аналогічних показників інших підприємств певної однорідної групи. З точки зору Р. А. Фатхутдінова, конкурентоспроможність – це важлива системна ознака певного об'єкту, яка характеризується мірою реального або потенційного задоволення ними існуючої конкурентної потреби (призначення об'єкту) в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку (в певній сфері людської діяльності [66]). В роботі Градова А.П. під конкурентоспроможністю розуміється порівняльні переваги підприємства по відношенню до інших підприємств даної галузі як національної економіки, так і світового ринку.

Вибірковий аналіз вище наведених наукових джерел дозволяє стверджувати, що конкурентоспроможність є відображенням наявності у підприємства відносних переваг над іншими учасниками ринку у сферах, які пов'язані з ключовими факторами конкуренції або які обумовлюють об'єктивні можливості цього підприємства та його конкурентів щодо досягнення певних однорідних цілей.

Отже, конкуренція між підприємствами – це суперництво стосовно задоволення власних інтересів: вигідних умов виробництва та збуту товарів, одержання високих прибутків, домінування на певному ринку.

Фінансові ресурси, джерела їх формування, обсяги і канали їх розподілу завжди відігравали важливу роль у діяльності кожного підприємств. За умов загострення конкурентної боротьби їх значення не тільки зростає, але й якісно змінюється їх роль для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Сьогодні спостерігається трансформація умов функціонування всіх складових

елементів економічної системи, а особливо фінансової сфери, що спричинено докорінною зміною систем ціноутворення, оподаткування, кредитування та здійснення платежів.

Підтримуємо позицію вчених, які стверджують, що фінансовий стан підприємства є найбільш узагальнюючим поняттям для визначення впливу фінансових чинників на підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки визначається усією сукупністю фінансових чинників. Проте, вважаємо за доцільне включити, поряд із розглянутими характеристиками, додаткові показники, що оцінюють ділову активність і економічну ефективність діяльності підприємства.

Так, для оцінки впливу фінансових чинників на підвищення конкурентоспроможності підприємства, до системи показників слід включити наступні блоки аналізу: загальну оцінку фінансового стану, аналіз фінансової стійкості, аналіз ліквідності, аналіз рентабельності та ділової активності, комплексну порівняльну оцінку конкурентоспроможності підприємства. При чому, фінансову стійкість доречно оцінювати в короткостроковому і довгостроковому зрізі. Під короткостроковою фінансовою стійкістю розуміють такий стан підприємства, при якому воно може не лише своєчасно розраховуватись за своїми зобов'язання, але і адекватно реагувати на коливання як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Довгострокова фінансова стійкість являє собою стан, який дає підприємству можливість своєчасно і в повному обсязі забезпечити за свої боргові зобов'язання та здійснювати розширене відтворення.

Для визначення складу основних груп характеристик щодо оцінки впливу фінансових чинників на підвищення конкурентоспроможності підприємства, розглянуто праці провідних фахівців, що дозволило сформулювати наступні групи: структура капіталу, фінансова стійкість, ліквідність, швидкість обороту капіталу, економічна ефективність.

Для формування набору фінансових чинників, що впливають на підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно використовувати наступні показники:

- структуру капіталу (коефіцієнт автономії, коефіцієнт маневреності);
- оборотність (оборотність запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, оборотність активів);
- ліквідність (коефіцієнт загальної, миттєвої та абсолютної ліквідності);
- фінансову стійкість (коефіцієнт фінансування, коефіцієнт автономії, коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності, коефіцієнт маневреності, коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості, коефіцієнт фінансового важеля);
- економічну ефективність (коефіцієнт рентабельності активів, коефіцієнт рентабельності власного капіталу, коефіцієнт рентабельності реалізації продукції, коефіцієнт капіталовіддачі).

Такий набір показників дає змогу здійснити оцінку впливу фінансових чинників на підвищення конкурентоспроможності підприємства та визначити інтегральний показник цього впливу. Інтегральний показник дозволить глибше оцінити вплив фінансових чинників на підвищення конкурентоспроможності підприємства, дати уявлення про ефективність використання фінансових ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства, про ефективність операційної діяльності. Для визначення впливу фінансових чинників на підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно розраховувати інтегральний показник за формулою евклідової відстані від точки еталону до конкретних значень показників оцінювання чинників. Перед конкретними розрахунками необхідно здійснити нормування діленням значень показників на відповідні еталонні значення. В якості еталонів можна обрати критерії (нормативні значення показників), або для деяких показників, їх середньогалузеві значення.

Управління впливом фінансових чинників на підвищення конкурентоспроможності підприємства можна вважати однією з ключових проблем, що стоять перед фінансовими менеджерами підприємства. Прийняття управлінських рішень та здійснення відповідних заходів не може робитися спонтанно, як реакція на негативні деформації чи коливання внутрішнього і зовнішнього середовища, що й зумовлює необхідність використання адекватного набору інструментів, методів та важелів. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідна послідовність і безперервність управління специфічними для підприємств фінансовими показниками, їх сукупністю і взаємозв'язками між ними.

Платформою такого управління доцільно обрати підхід, який має властивість до постійної модифікації з використанням певного комплексу методів фінансового управління на всіх етапах на основі інформаційних потоків і бути адаптивним до змін конкурентного середовища [11].

Основними напрямками управління впливом фінансових чинників на підвищення конкурентоспроможності підприємства мають виступати: підвищення ефективності використання фінансових ресурсів і зростання рівня фінансової стійкості та рівноваги підприємства, що дає можливість зменшити фінансові ризики й загрози. Реалізація такого управління має сприяти стабільному конкурентному розвитку підприємства, здійсненню розширеного відтворення, а також забезпеченню стійкої конкурентної позиції підприємства.

Вирішальним моментом підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок фінансових чинників вважається розробка стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності, тобто якісно визначеного напрямку фінансового розвитку підприємства. Кожне підприємство, реагуючи на різні можливості й загрози та маючи різні сильні й слабкі сторони, розробляє власні стратегічні альтернативи. Висока конкурентоспроможність, платоспроможність, фінансова стійкість і прибутковість підприємства досягається за рахунок адекватної стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності. Саме єдність вказаних фінансових чинників є

платформою формування стратегії та відповідною точкою управління фінансами підприємства, що сприяє «окресленню головної загрози з боку конкурентів, правильному вибору напрямків фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами; створенню та підготовці стратегічних резервів; ранжуванню та поетапному досягненню поставлених цілей» [12]. Сьогодні потреба формування стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності є важливою складовою успішного конкурентного розвитку будь-якого підприємства. Фактично вона зводиться «до використання власних і залучення зовнішніх фінансових ресурсів для досягнення стратегічної конкурентної переваги» [3, с. 98-99].

Найбільш ефективним методом управління конкурентоспроможністю є методи стратегічного управління, контролю і самоорганізації, які дозволяють ефективно організувати діяльність, пов'язану з вирішенням поставленого завдання щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Вироблення методів управління розуміється як визначення напрямів впливу і пошук, вибір (відбір, набір) найбільш дієвих засобів впливу (інструментарію).

Основними напрямками управління впливом фінансових чинників на підвищення конкурентоспроможності підприємства мають виступати: підвищення ефективності використання фінансових ресурсів і зростання рівня фінансової стійкості та рівноваги підприємства, що дає можливість зменшити фінансові ризики й загрози. Вирішальним моментом підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок фінансових чинників вважається розробка стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності, тобто якісно визначеного напрямку фінансового розвитку підприємства.

Фінансові методи - методи, що дозволяють управляти постійними і змінними витратами на виробництво і реалізацію продукції, і оборотним капіталом. Вони відрізняються комплексністю впливу на всі сфери діяльності

компанії. Методи зниження витрат є особливо актуальними в умовах економічної кризи.

При цьому неефективне застосування фінансових методів здатне знижувати конкурентоспроможність навіть успішних і стійких гравців ринку. Наприклад, до втрати конкурентоспроможності в короткостроковому, середньостроковому і довгостроковому періодах можуть привести такі фактори як висока дебіторська заборгованість, незбалансоване співвідношення власного і позикового капіталу, помилкові оцінки інвестиційних проєктів. Ефективне використання фінансових методів здатне запобігати такій ситуації.

Класифікація фінансових методів підвищення конкурентоспроможності компаній дозволяє розкрити вплив даних методів на конкретні напрямки формування конкурентоспроможності, зіставити ступінь впливу конкретних методів, виявити специфіку їх використання в конкретних макроекономічних умовах, розкрити цілі і завдання, які вирішуються при застосуванні тих чи інших методів, відзначити найбільш ефективні методи.

Фінансові методи підвищення конкурентоспроможності компанії можна розділити на три основні групи: використовувані у виробничій (операційній) діяльності; застосовувані при управлінні середньостроковими активами і пасивами; застосовувані в інвестиційній діяльності.

У виробничій діяльності можливе використання наступних фінансових методів: управління постійними і змінними витратами, управління припливом і відтоком грошових коштів, операційний важіль, оптимізація товарно-матеріальних запасів, управління оборотним капіталом, дебіторською та кредиторською заборгованостями, фінансовими ризиками. В даному виді діяльності формується короткострокова конкурентоспроможність компанії. При забезпеченні конкурентоспроможності компанії в операційній сфері в короткостроковій перспективі вирішуються три основні завдання: збільшення обсягу реалізації продукції і зростання прибутку; зниження собівартості; вдосконалення товару.

Зменшення витрат є традиційним і найбільш дослідженим методом підвищення конкурентних переваг. В даному випадку у виграші буде знаходитися компанія, яка при реалізації певного комплексу заходів досягла менших витрат, ніж конкуренти. Однак в сучасних умовах утримати таку перевагу досить важко, так як реалізація цього методу вимагає чіткої, скоординованої роботи співробітників по вдосконаленню технологій виробництва, логістики, менеджменту персоналу та організаційної культури. Компанії, які вибирають шлях посилення конкурентних витрат, постійно аналізують витрати на всіх стадіях проєктування, випуску і реалізації продукту.

Під постійними витратами розуміють витрати, які не залежать від величини обсягу випуску продукції, робіт, послуг. До постійних витрат можна віднести: амортизаційні відрахування за виробничими потужностями, розраховані за лінійним методом; заробітна плата, нарахована постійним співробітникам компанії в вигляді фіксованих посадових окладів і перерахування страхових внесків до позабюджетних фондів; адміністративні та представницькі витрати; орендні та комунальні платежі за використовувані приміщення; виплати відсотків по кредитах.

Скорочення постійних витрат може привести до значного виграшу компанії з точки зору зниження невиробничих витрат. На думку Єфімова В.В. цього можна домогтися за допомогою підвищення «... рівня відповідальності управлінських служб, і особливо фінансових, помилки яких обходяться підприємству набагато дорожче, ніж виробничий брак. Контроль роботи головної бухгалтерії фірми повинен проводитись за наступними показниками: відсоток прострочених платежів; терміни задоволення заявок споживачів на отримання інформації; помилки в рахунках-фактурах; помилки в платіжних відомостях; невірні бухгалтерські записи; кількість перероблених програм; кількість помилок, виявлених після прийняття програм споживачем та ін. Коли на підприємствах служби якості почнуть контролювати бухгалтерію, тоді і можливо вдасться знизити витрати адміністративних служб і тим самим постійні витрати, величезним вантажем висить на собівартості продукції» [35].

Також В. Єфімов у своїй статті говорить про те, що, незважаючи на велику кількість методів зниження постійних витрат, їх скорочення в компаніях йде з важкістю, в основному за рахунок скорочення адміністративного персоналу. Це відбувається через те, що до адміністрації компаній не подобаються сучасні методи поліпшення якості, важко впроваджуються методи автоматизованого управління, рідко застосовуються принципи наукового організації праці, які можна застосувати й у випадках зниження постійних витрат.

До змінних витрат відносяться всі витрати, величина яких залежить від обсягу випуску продукції. Змінні витрати протиставляються постійних витрат, з якими в сумі складають загальні витрати. До змінних витрат відносяться: витрати на сировину, витратні матеріали, енергоресурси, задіяні в основному виробництві, зарплата основного виробничого персоналу, вартість транспортних послуг. Дані змінні витрати безпосередньо відносяться на собівартість виробленої продукції.

Зниження змінних витрат – зниження нормативів, що лежать в основі виробничої собівартості – на матеріали, на оплату праці, на загальноцехові витрати. Це можливо через підвищення технічного рівня виробництва, а також за рахунок підвищення організаційного рівня управління виробництвом і методів поліпшення якості.

Одним з методів підвищення конкурентоспроможності є збільшення обсягів виробництва і реалізації товарів і послуг, що тягне за собою зростання прибутку компанії.

Але зростання обсягу виробництва не є «пігулкою від всіх хвороб» і при прийнятті рішення про збільшення кількості реалізованої продукції необхідно розрахувати, при якому обсязі виробленої продукції організацією буде отримана максимально можливий прибуток. Для цього знадобиться такий інструмент аналізу виробництва як операційний важіль (леверидж). Він дозволяє оцінити економічну вигоду в результаті зміни структури собівартості та обсягу випуску продукції.

Операційний важіль використовують для визначення ступеня чутливості операційного прибутку компанії до зміни обсягу продажів, він пов'язаний з розрахунком області беззбитковості.

Інший метод, зростання ефективності виробництва – основа підвищення прибутковості компанії в умовах конкурентної боротьби. У довгостроковому плані головним фактором підвищення продуктивності є впровадження інновацій у виробництво, що дозволяє знизити витрати. Підвищення конкурентоспроможності можливо через вдосконалення структури продукції, що випускається, оновлення, диверсифікація ресурсів, що використовуються або через економію на ефекті масштабу. Але для організації застосування останнього методу компанія повинна збільшити інвестиції в інноваційний розвиток.

## **1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства**

В основі системи управління конкурентоспроможністю підприємства через організаційно-економічний механізм лежить управління факторами конкурентоспроможності. Впливаючи на фактори конкурентоспроможності, підприємство може управляти рівнем своєї конкурентоспроможності, покращуючи при цьому конкурентні позиції на ринку. Фактор конкурентноздатності – безпосередня причина, наявність якої необхідно і досить для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоспроможності. Під впливом фактора змінюється критерій конкурентоспроможності. Критерій – ознака, на підставі якого проводиться оцінка.

Враховуючи загальні тенденції розвитку світової економіки, маємо визнати, що основними факторами впливу на ефективність і конкурентоспроможність стають знання, інтелектуальний капітал та їх інноваційні і технологічні здобутки у вигляді нових товарів, нових технологій, а також нових потреб суспільства та можливостей щодо більш якісного їх

задоволення. В цих умовах найбільш привабливою нам вважається інноваційно – технологічна модель отримання конкурентних переваг. Іншими словами, концепція ефективної конкуренції можлива лише на основі інновацій. Й. Шумпетер, засновник інноваційної теорії, довів, що ефективна конкуренція можлива лише за умов динамічної економіки, що ґрунтується на поширенні новачій [74].

Науковиця Балабанова Л. В. [6], під час класифікації детермінантів конкурентоспроможності, розділила фактори на зовнішні та внутрішні. Внутрішні є, власне, ймовірні конкурентні переваги самого підприємства, в той час як зовнішні характеризують інфраструктуру, галузь, державу (середу функціонування підприємства). Явно не виділяють, але логічно прослідковується розмежування факторів на зовнішні та внутрішні в роботі Красностанової Н. Є. та Маковеева П. С. Автори виділяють наступні фактори конкурентоздатності підприємства: НДДКР, виробництво, маркетинг, персонал, організація, інше.

На основі здійсненого критичного огляду різних підходів щодо класифікації факторів впливу на рівень конкурентоспроможності, нами було розроблено власну класифікацію. А також поділено детермінанти для розмежування сторін впливу (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: [15]





Ми поділяємо практичну значущість інтегрального підходу, а тому вбачаємо доцільність у формуванні проміжних інтегральних чинників. Таким чином, групи часткових чинників складають макро- та мікрочинники. А добуток останніх формують інт

егральний показник конкурентоспроможності підприємства.

Ефективне управління конкурентоспроможністю вимагає створення на підприємстві організаційної структури, що здійснює маркетингову діяльність. Організаційна структура маркетингової діяльності – сукупність служб, відділів, підрозділів, в складі яких є працівники, що займаються маркетинговою діяльністю. Організаційні структури маркетингу залежать від ресурсів, якими володіє підприємство, специфіки продукції та ринків, від сформованої структури управління. Основними видами організаційних структур служби маркетингу є функціональна, товарна, ринкова, товарно – ринкова (матрична), функціонально – товарна, функціонально – ринкова організація служби маркетингу.

Для реалізації поставлених цілей підвищення рівня конкурентоспроможності необхідні ресурси. Сукупність організаційних, фінансово-економічних, трудових, інформаційних, технологічних та інших ресурсів підприємства становить конкурентоспроможний потенціал підприємства. Ресурси підприємства, як правило, обмежені в рамках конкретного просторово – часового інтервалу, що вимагає їх оптимального використання. Обмеження по ресурсах може привести до перегляду раніше встановлених цілей і вибору методів впливу.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе методи впливу. У загальнонауковому плані, метод (від грец. Methodos – шлях дослідження, теорія, вчення) – «спосіб досягнення будь-якої мети, вирішення конкретного завдання; сукупність прийомів або операцій практичного і теоретичного освоєння (пізнання) дійсності» [10]. Метод управління – спосіб впливу суб'єкта на конкретний об'єкт управління, за допомогою якого досягається мета, вирішуються поставлені завдання.

Визначення напрямків управління конкурентоспроможністю є важливим елементом в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг. Напрями можуть бути визначені на підставі цільових сегментів з точки зору сприйняття зовнішніх і внутрішніх факторів конкурентоспроможності.

Засоби впливу відображають індивідуальність як об'єкта, так і суб'єкта управління і залежать від наявних ресурсів і завдань.

За допомогою методів та інструментів підприємство має можливість відстежувати зміни в зовнішньому середовищі, вносити своєчасні корективи в процес управління конкурентоспроможністю, здійснювати контроль і проводити організаційні зміни.

Формування механізму управління конкурентоспроможністю має спиратися на сукупність принципів системності, цільової спрямованості, урахування специфіки діяльності, інформаційного забезпечення, використання сучасних технологій і інструментів, комплексної оцінки факторів. Особливе значення в процесі управління конкурентоспроможністю мають принципи інноваційності, корпоративності, креативності, інтегрованості.

Організаційно-економічний механізм управління в загальному розумінні являє собою організаційно-економічні форми взаємовідносин суб'єктів управління, що виникають при вдосконаленні об'єктів управління, а також економічні методи і інструменти, які при цьому використовуються. Обов'язковими елементами будь-якого організаційно-економічного механізму є суб'єкти управління, організаційні форми їх взаємовідносин, об'єкти управління, економічні методи, результати управління, опис умов управління [2].

### **1.3. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства**

Розробка системи показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства кардинально залежить від суті підходу, його особливостей.

Наприклад, автор Мартиненко В. О. [42] у розрахунку показника рівня конкурентоспроможності підприємства вбачає добуток індексу конкурентоспроможності по всій продукції та індексу відносної ефективності. Недоліком даного методу є проблемність розрахунку конкурентоспроможності сукупної продукції, що випускається, яка може включати десятки позицій. Також даний вчений, як і група науковців (Артур А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, Голубков Є.П., Максимов І. та ін.) вважають практично корисним та доцільним розраховувати конкурентоспроможності за інтегральним підходом. В його інтерпретації показник має назву «коефіцієнт життєздатності». В свою чергу, даний показник складається із суми зважених коефіцієнтів (поточної та абсолютної ліквідності, маневреності власних коштів та ін.).

На відміну від попереднього вченого, Максимова І. [39] вбачає більш доцільним використовувати у структурі інтегрального такі проміжні показники як узагальнений критерій ефективності виробничої діяльності підприємства, узагальнений критерій фінансового стану, узагальнений критерій ефективності маркетингової діяльності, критерій конкурентоспроможності продукції. За таким підходом нескладно простежити більш глибокий аналіз економічних категорій, що описують стан підприємства.

Більш кардинальний підхід до розрахунку прослідковується в розробках Шальмінової А. С. [71], адже він базується на теорії корисності. В її роботі для оцінки конкурентоспроможності пропонується розраховувати систему показників ефективності виробничої діяльності, фінансового стану, ефективності організації збуту і просування товару, конкурентоспроможності самого товару, а також ефективності інноваційного процесу. Кардинальна відмінність такого підходу полягає в інтерпретації інтегрального показника конкурентоспроможності у середню геометричну зважену.

Більш знайомим нам та інтерпретованим чітко під українські стандарти звітності є підхід, розроблений групою вітчизняних науковців, де також прослідковується наявність системи проміжних показників. В даному випадку це ефективність виробничої діяльності, фінансовий стан підприємства,

ефективність збутової діяльності, а також показник конкурентоспроможності продукції. В межах проміжних розраховуються такі загальноприйнятні показники як фондвіддача, рентабельність продукції, продуктивність праці, коефіцієнт абсолютної ліквідності, рентабельність продажу та ін [29; 33; 41].

Тобто, з огляду на вище зазначене, можна стверджувати, що бачення і принцип розрахунку інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності у більшості науковців збігається. Різниця полягає переважно в підборі потрібних для розрахунку показників.

Важливо додати, що розрахунок такого проміжного показника як менеджмент (організація персоналу, виробництва тощо) до сьогодні залишається складною задачею, адже саме розрахунок цього компонента не позбавлений суб'єктивізму. Тому в подальшій розробці системи показників він не буде включатись у розрахунок.

Згідно розробленого алгоритму, методологія та система показників буде викладена наступним чином:

1. Показники інтегрального методу оцінки конкурентоспроможності.
2. Ранговий метод оцінки конкурентоспроможності.
3. Рівень життєздатності

Інтегральний показник за методикою Максимова І. конкурентоспроможності розраховується за формулою (1.1):

$$K_{kp} = 0,15 * E_{\delta} + 0,29 * \Phi_n + 0,23 * E_m + 0,33 * K_n, \quad (1.1)$$

де  $K_{kp}$  – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;  $E_{\delta}$  – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;  $\Phi_n$  – значення критерію фінансового положення організації;

$E_m$  – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;  $K_n$  – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані таким чином:

$$E\partial=0,31B+0Д\ 9\Phi\epsilon+0,4Pn+0,1\Pi n, \quad (1.2)$$

$B$  – показник витрат на одиницю продукції;  $\Phi\epsilon$  – показник фондovіддачі;  
 $Pn$  – показник рентабельності товару;  $\Pi n$  – показник продуктивності праці.

$$\Phi n=0,29Ka+0,2Kn+0,36Kл+0,15Ko, \quad (1.3)$$

де  $Ka$  – показник автономії організації;  $Kп$  – показник платоспроможності організації;  $Kл$  – показник ліквідності організації;  $Ko$  – показник оборотності оборотних активів.

$$Em=0,37Pn+0,29K3+0,21K\epsilon n+0Д4Kp, \quad (1.4)$$

де  $Pn$ – показник рентабельності продажів;  $K3$  – показник затовареності готовою продукцією (зміни запасів);  $K\epsilon n$  – показник завантаженості виробничих потужностей;  $Kp$  – показник ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

$$Kp=KЦ, \quad (1.5)$$

де  $K$  – показник якості продукції;  $Ц$  – показник ціни продукції.

При переведенні розрахункових значень у відносні показники за базу порівняння візьмемо показники поточних періодів діяльності групи підприємств. Розрахункові дані та бальна оцінка відображаються в таблиці.

Після цього отримані значення відображаються у балах за 15 бальною шкалою:

5 б. – оцінюються показник, що має значення нижче від базового;

10 б. – якщо розрахований показник дорівнює базовому значенню;

15 б. – якщо розрахований показник має вище значення від базового.

Ранговий метод оцінки конкурентоспроможності базується на порівнянні (ранжуванні) вибіркового показників, що різнопланово характеризують діяльність підприємства. В результаті отримується сума балів, за якою ранжуються підприємства.

В свою чергу, група обраних показників розподілена на підгрупи для здійснення експертної оцінки:

- кадровий потенціал: середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб;
- фінансовий потенціал: чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис грн.; чистий прибуток (збиток), тис. грн.; дебіторська заборгованість, тис. грн.; кредиторська заборгованість, тис. грн.; власний капітал, тис грн.;
- виробничий потенціал: продуктивність праці; основні засоби, тис. грн.

За допомогою експертного методу оцінки усі величини переводяться в бали від 1 до 5. В результаті отримується таблиця, де зазначена сума рангів окремо по потенціалам та загальна сума рангів. На основі отриманих даних будується діаграма та робляться висновки.

Багатокутник конкурентоспроможності являє собою графічне з'єднання оцінок положення підприємства й конкурентів по найбільш значимих параметрах (критеріях) і дозволяє порівнювати ці критерії (рис. 1.2.). Накладаючи один багатокутник на іншій, можна виявити сильні й слабкі сторони підприємства відносно один одного.



Рис. 1.2. Багатокутник конкурентоспроможності підприємства

Кількісна величина факторів відкладається в координатній площині у вигляді точок на осях, кількість яких відповідає кількості відібраних факторів конкурентоспроможності підприємства. З'єднавши ці точки по конкретному підприємству, одержуємо багатокутник. До переваг методу можна віднести його простоту й наочність визначення відмінностей між підприємствами – конкурентами по окремо взятому критерію. Однак даний метод не дозволяє об'єктивно встановити узагальнюючий показник конкурентоспроможності підприємства, оскільки всі відібрані фактори трактуються як рівнозначні для оцінювання.

Для розрахунку показника «рівень життєздатності» потрібно скористатись економіко–математичною моделлю, що має такий вигляд (1.6):

$$K_{ж.} = 1,0 * K_{п.л.} + 2,5 * K_{а.л.} + 2,86 * K_{м.в.к.} + 2,0 * K_{м.в.пр.} + 3,33 * K_{р.пр.}, \quad (1.6)$$

де  $K_{ж.}$  – коефіцієнт життєздатності промислових підприємств;

$K_{п.л.}$  – коефіцієнт поточної ліквідності;

$K_{а.л.}$  – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

$K_{м.в.к.}$  – коефіцієнт маневровості власних коштів;

$K_{м.в.пр.}$  – коефіцієнт майна виробничого призначення;

$K_{р.пр.}$  – коефіцієнт рентабельності продажу продукції.

Отримані значення відповідають наступним рівням: так 2,25 і нижче – дуже низький, 4,15–2,26 – низький, 4,99–4,16 – середній та 5,0 і вище – високий.

Метод аналізу – це спосіб системного комплексного вивчення, дослідження і узагальнення впливу окремих факторів на виконання господарських завдань і на динаміку господарського розвитку. Однією з найважливіших особливостей методу економічного аналізу є використання системи показників для вивчення господарських явищ та процесів. Адже економічний аналіз спроможний дослідити лише ті економічні явища, які відображено в певних економічних показниках, що мають числову

характеристику. Інша характерна особливість методу економічного аналізу – вивчення причин, що вплинули на зміну тих чи тих економічних показників.

Визначення конкурентоспроможності підприємства є ні що інше, як процес порівняння різних показників і критеріїв одного підприємства на тлі інших, тому доречно відзначити відносність даної категорії.

У системі статистичних методів дослідження метод групування займає дуже важливе місце. По–перше, він дозволяє дослідити склад та розподіл одиниць сукупності за певною ознакою. По–друге, на його основі базується використання інших статистичних методів (середніх величин, дисперсійний аналіз тощо). Метод угруповань дозволяє розробляти первинний аналітичний матеріал. На базі угруповання розраховуються зведені показники за групами, з'являється можливість їх порівняння, аналізу причин відмінностей між групами, вивчення взаємозв'язків між ознаками. Розрахунок зведених показників в цілому, а не в сукупності дає змогу вивчити її структуру. Методом групування нами систематизовано фактори впливу на конкурентоспроможності, а також показники для розрахунків показників конкурентоспроможності.

Індексний метод є одним із найбільш потужних, інформативних і поширених інструментів економічного аналізу на всіх його рівнях, починаючи від аналізу окремих суб'єктів господарювання до макроекономічних досліджень національної економіки. Така велика роль індексів пояснюється тим, що вони дають змогу аналізувати зміну явища у часі, просторі, оцінювати рівень виконання планового завдання, а також дають змогу вивчати взаємозв'язки і виявляти та вимірювати вплив факторів на зміну складних явищ. Використовуючи індексний метод, нами буде здійснено переведення показників для розрахунку проміжних та кінцевого інтегрального.

Для кращого сприйняття та розуміння економічних явищ і процесів, а також тенденцій і закономірностей їхньої зміни та розвитку використовують графічні методи. Графіки – це наочні зображення даних за допомогою геометричних знаків, малюнків та інших графічних засобів, які умовно

виражають числові показники та співвідношення між ними. Графіки використовують для швидкого знаходження значення функції за відповідним значенням аргументу, а також наочного зображення функціональних залежностей. Графічним методом ми покажемо динаміку інтегрального показника, показника рангового методу, певних тенденцій в галузі та на підприємствах, а також багатокутник конкурентоспроможності.

Факторний аналіз – це методика комплексною системного вивчення та виміру впливу факторів на величину результативних показників. Найбільш універсальним є спосіб ланцюгових підстановок. Цей спосіб полягає у визначенні впливу окремих факторів на зміну величини результативного показника з допомогою поступової заміни базисної величини кожною факторного показника у факторній моделі на фактичну величину у звітному періоді. З цією метою визначають низку умовних величин результативного показника, які враховують зміну одного, потім двох, припускаючи, що інші фактори є незмінними. Порівняння величини результативного показника до та після заміни рівня того чи іншого показника нейтралізує вплив усіх інших факторів, крім одного, та уможливорює визначення впливу останнього на приріст результативного показника. За допомогою даного методу ми можемо встановити вплив факторів на формування величини інтегрального показника конкурентоспроможності.

Наступними методами виступають кореляційний і регресивний аналізи, які використовують для визначення імовірності впливу факторів. Так, як кореляція служить для визначення впливу певних факторних показників, то в цій роботі доцільно використовувати дані методи. При проведенні аналізу парної і множинної кореляції будуть використовуватись показники впливу та інтегральний показник конкурентоспроможності.

Методи прогнозування – це сукупність способів і прийомів мислення, які дають змогу на основі ретроспективного аналізу тенденцій та закономірностей розвитку ендогенних (внутрішніх) та екзогенних (зовнішніх) даних об'єкта прогнозування зробити висновок про його розвиток у майбутньому за певних

умов. Серед методів прогнозування, найбільш важливим для нас виступають метод динаміки рядів та метод прогнозування за допомогою лінії тренду.

Прогнозування за допомогою рядів динаміки – найефективніший спосіб оцінки тенденцій і закономірностей розвитку явищ. Основними елементами динамічного ряду є рівень (окремий показник ряду) і час, до якого належить відповідний рівень. Рівнями можуть бути абсолютні, середні і відносні величини. Розрахунок характеристик динаміки ґрунтується на порівнянні рівнів ряду. При порівнянні певної множини послідовних рядів база порівняння може бути постійною чи змінною. За постійну базу беруть або початковий рівень ряду, або рівень, який вважається вихідним для розвитку явища, що вивчається. У нашому випадку даний метод допоможе визначити тенденцію збільшення чи зменшення показника конкурентоспроможності за минулі роки та передбачити певні зміни даного показника у майбутньому.

Лінії тренду є важливим елементом економічного аналізу. Вона використовуються для виявлення і підтвердження спрямованого руху головною показника – у нашому випадку інтегрального показника конкурентоспроможності.

Оцінка надійності лінії тренду до фактичних даних виконується по показнику визначеності або величині  $R^2$ . Я може змінюватися від 0 до 1. Чим більше величина цього показника, тим достовірніше лінія тренду.

Аналіз існуючих вітчизняних та зарубіжних методик діагностування конкурентоспроможності дозволив тезисно сформулювати наступні тенденції: несистематизованість дефініцій «конкурентоспроможності підприємства» призвела до відсутності чіткої систематизації методів її оцінки; переважна більшість авторів не зазначає у власних методиках рівень конкурентоспроможності (продукція, підприємство, галузь, національна економіка), а тому їх «універсальність» сумнівна; існує група авторів, що не чітко структурує методик оцінки конкурентоспроможності (у вигляді алгоритму), тим самим неясно формує відмінність концепції від уже існуючих; у більшості авторів відсутня чітка аргументація доцільності вибору конкретної

методики для прикладних цілей, що негативно впливає на наукову і практичну цінність існуючого методичного інструментарію.

Таким чином, для оцінки конкурентоспроможності найбільш ефективним буде одночасне застосування різних методик, результати яких доповнюють одна одну та дозволяють отримати найбільш повне уявлення про її рівень.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ»

#### **2.1. Загальна характеристика та аналіз основних видів діяльності ТОВ «Київський пекарний дім»**

Досліджуване підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ".

Адреса: Україна, 07400, Київська обл., місто Бровари, вулиця Металургів, будинок 27.

Основний вид діяльності.

10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

Завод постійно розширює асортимент, розробляє нові рецепти виробів, вдосконалює дизайн.

Вся продукція, що випускається заводом, сертифікована. Затверджені схеми технохімічного та мікробіологічного контролю, виробничий процес стандартизований.

ТОВ «Київський пекарний дім» отримав сертифікат якості на Міжнародну систему управління якістю ISO 9001-2001, "Європейська якість", що означає постійний контроль за якістю продукції.

Виробнича лабораторія забезпечена всіма найнеобхіднішими приладами для контролю сировини, компонентів та готової продукції.

Технологія виробництва продукції на підприємстві базується на найкращих досягненнях в галузі хлібопечення, використовуються традиційні схеми тістоприготування без застосування поліпшувачів, форсування технологічного процесу. Хлібобулочні вироби з пшеничного борошна

виробляються з використанням великих густих опар, тістоприготування для хліба українського нового ведеться з застосуванням рідких житніх заквасок.

ТОВ "Київський пекарний дім" входить до корпорації "Київхліб".

ПАТ «Київхліб» – найбільший столичний виробник хліба, хлібобулочних та кондитерських виробів, що стабільно працює із 1930 року, відколи був створений київський трест «Головхліб». До складу компанії входить 9 виробничих майданчиків у Києві та Київській області, потужність яких дає змогу щоденно виготовляти більш ніж 500 тонн хлібобулочних виробів.

У виробничу структуру ТОВ «Київський пекарний дім» входять: основне виробництво і виробнича інфраструктура. Основне виробництво - підрозділи, що випускають продукцію основної діяльності підприємства. Виробнича інфраструктура – діяльність по створенню ефективного функціонування основного виробництва (котельня, складські приміщення, транспортний цех).

До складу підприємства входять виробничі і невиробничі підрозділи – соціальна інфраструктура. Загальна площа підприємства 31000м<sup>2</sup>, в тому числі виробнича площа – 15000 м<sup>2</sup>. Кількість будівель та споруд - 9.

Для забезпечення роботи основного виробництва існують допоміжні підрозділи (матеріального і технічного обслуговування), а також підрозділи, що забезпечують транспортування і складування. На ТОВ «Київський пекарний дім» вдосконалення виробничої структури управління зводиться до покращання лінійної структури управління, в першу чергу, на розвиток служби маркетингу, безпосереднього підпорядкування і координації діяльності фінансових служб директору підприємства, частковому переходу до лінійно-функціональних схем управління.

Організаційна структура ТОВ «Київський пекарний дім» побудована за лінійно-функціональним принципом. Особливість цього типу структури полягає в тому, що для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями. Завдяки спеціалізації функціональних

керівників виникає можливість управління великою кількістю виконавців, а отже і зменшується кількість рівнів управління.

Весь обсяг робіт з управління підприємством розподіляється між функціональними та лінійними підрозділами апарату управління. Структура управління ТОВ «Київський пекарний дім» приведена на рис. 2.1.

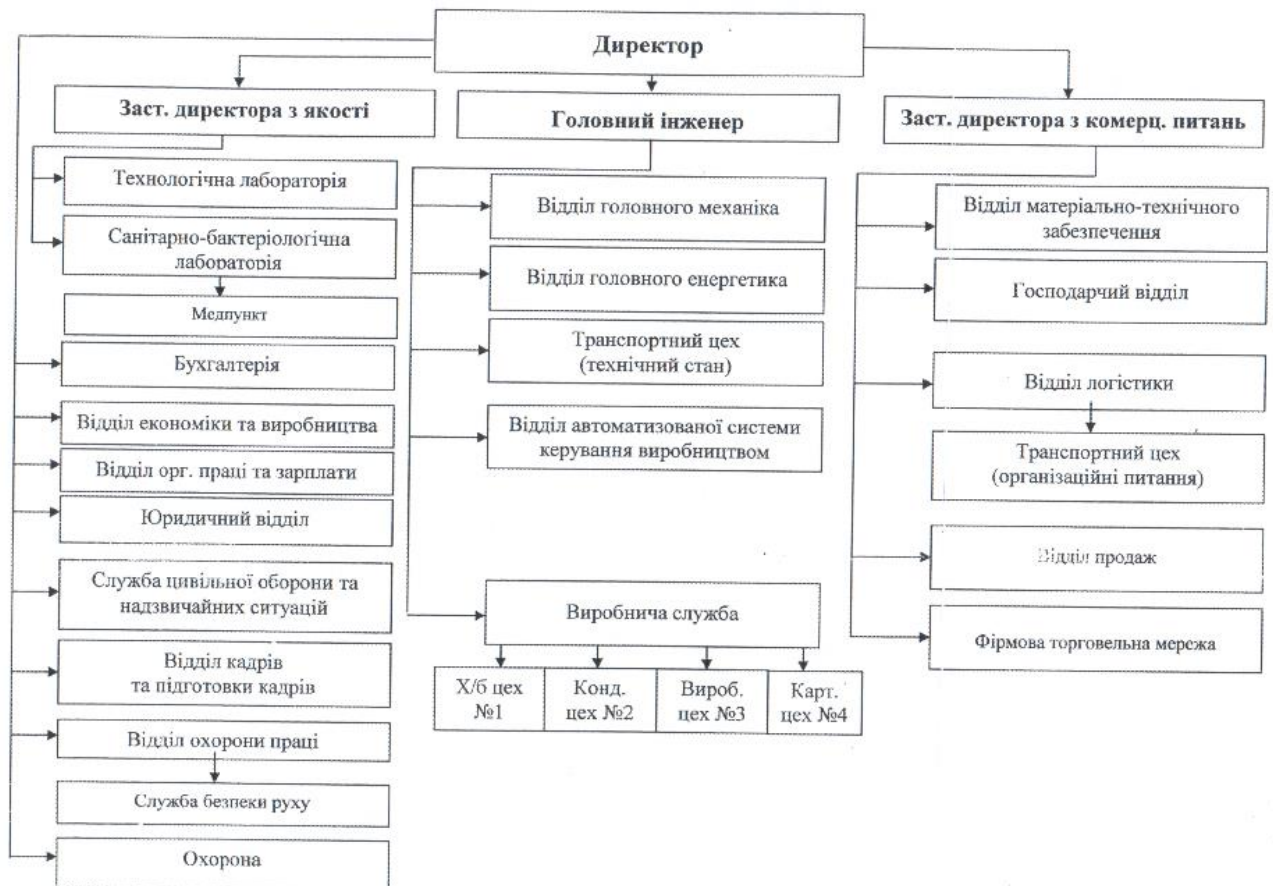


Рис.2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Київський пекарний дім»

На підприємстві організаційна структура спрямована насамперед на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами організації, розподілу між ними прав і відповідальності. У ній реалізуються різні вимоги до удосконалювання систем управління, що знаходять вираження в тих чи інших принципах управління.

Таблиця 2.1

### Організаційна побудова ТОВ «Київський пекарний дім»

| №  | Види структурних підрозділів                  |                      | Назви структурних підрозділів   |
|----|---|----------------------|---|
| 1. | Виробничі підрозділи                          | 1.1. Основні         | - хлібцех №1<br>- конд. цех №2<br>- вироб. цех №3   |
|    |   | 1.2. Допоміжні       | - карт цех №4   |
|    |   | 1.3. Обслуговуючі    | - технологічна лабораторія<br>- санітарно-технологічна лабораторія<br>- відділ головного механіка<br>- відділ головного енергетика<br>- відділ автоматизованої системи керування виробництвом |
| 2. | Підрозділи та служби не виробничого характеру | 2.1. Адміністративні | - бухгалтерія<br>- відділ економіки та виробництва<br>- відділ орг. праці та зарплати<br>- юридичний відділ<br>- відділ кадрів та підготовки кадрів<br>- господарчій відділ                   |
|    |   | 2.2. Збутові         | - відділ матеріально-технічного забезпечення<br>- транспортний цех<br>- відділ логістики<br>- відділ продаж<br>- фірмова торгівельна мережа   |
|    |   | 2.3. Інші            | - служба цивільної оборони та надзвичайних ситуацій<br>- відділ охорони праці<br>- охорона  |

Організаційна структура компанії та її управління не є чимось сталим, вони постійно змінюються, удосконалюються відповідно до мінливих умов. Організаційні структури управління промисловими організаціями відрізняються великою різноманітністю і визначаються багатьма об'єктивними факторами й умовами. До них можуть бути віднесені, зокрема, розміри виробничої діяльності організації (велика, середня, дрібна); виробничий профіль організації (спеціалізація на випуску одного виду продукції чи продукції широкої номенклатури виробів різних підприємства, представляє його інтереси у всіх вітчизняних підприємствах, фірмах і організаціях. Також він розпоряджається в межах наданому йому права майном, укладає договори, у тому числі по найманню працівників. Видає накази й розпорядження,

обов'язкові до виконання всіма працівниками підприємства. Голова правління несе в межах своїх повноважень повну відповідальність за діяльність підприємства, забезпечення схоронності товарно-матеріальних цінностей, коштів і іншого майна підприємства. Видає доручення, відкриває в банках рахунки, користується правом розпорядження засобами.

У підпорядкуванні голови знаходяться начальник відділу кадрів, секретар-референт, юрисконсульт, начальники відділів постачання та збуту, начальник технічної лабораторії, головний інженер, головний економіст та головний бухгалтер.

В підпорядкуванні директора стоїть юрисконсульт. До обов'язків юрисконсульта входить якісне забезпечення підприємства правовою базою.

Далі в підпорядкуванні директора стоять відділи постачання та збуту. Вони складаються з агентів з постачання та збуту послуг. В обов'язки агентів даних відділів входить:

- знання правил роботи комерційної діяльності;
- вчасно робити перевірку роботи;

Агенти відділів відповідають:

- за якісне складання замовлень на послуги та товари;
- за якісне складання планів по збуту продукції;
- виконання плану на вчасний продаж товарів.

Права даних осіб досить обмежені - в обсязі посадової інструкції треба внести пропозиції, направлені на поліпшення роботи.

Далі в підпорядкуванні директора стоїть головний інженер. До його обов'язків входить: систематичний контроль виконання трудового розпорядку; забезпечення належного утримання службових та виробничих приміщень; вчасно доводити до працівників накази та розпорядження, вказівки директора; повідомляти керівника підприємства та інженера з охорони праці про кожний нещасний випадок; забезпечувати робочі місця плакатами, попередженнями, знаками безпеки. Несе відповідальність за додержання головних вимог техніки безпеки та охорони праці, якості та вчасності виконання робіт. Має право:

вносити пропозиції з питань, що відносяться до компетенції відділу; здійснювати добір та розміщення кадрів, надання пропозицій щодо заохочення працівників та накладення на них стягнень у відповідності з діючим законодавством; організувати роботу відділу на виконання поставлених задач та дотримання високої якості роботи; створити сприятливі умови для забезпечення високопродуктивної праці; забезпечити працівників інструментом та робочим одягом.

Також підлеглим у директора знаходиться й економіст. Він здійснює організацію й удосконалювання економічної діяльності підприємства, спрямованої на підвищення продуктивності праці, ефективності й рентабельності виробництва, якості продукції, що випускається, зниження її собівартості, забезпечення правильних співвідношень темпів росту продуктивності праці і заробітної плати, досягнення найбільших результатів при найменших витратах матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Проводить роботу по удосконалюванню планування економічних показників діяльності підприємства, досягненню високого рівня їхньої обґрунтованості, по створенню й поліпшенню нормативної бази планування.

Головний бухгалтер – здійснює організацію бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства й контроль за ощадливим використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Організує облік грошових засобів, що надходять, товарно-матеріальних цінностей і основних засобів, облік витрат виробництва й звертання, виконання робіт, а також фінансових, розрахункових і кредитних операцій.

У підпорядкуванні в головного бухгалтера знаходяться бухгалтера. Вони виконують роботу з різними ділянками бухгалтерського обліку (облік основних засобів, витрат на виробництво послуг і ремонтів обладнання, розрахунки з постачальниками й замовниками). Здійснюють прийом і контроль первинної документації по відповідним ділянкам обліку і підготовляють їх до рахункової обробки. Відбивають в бухгалтерському обліку операції, зв'язані з рухом коштів.

У підпорядкуванні голови знаходиться начальник відділу кадрів. Він виконує роботу із забезпечення підприємства кадрами, робітниками та службовцями необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації відповідно до рівня й профілю, отриманої ними підготовки і ділових якостей. Приймає людей із питань наймання, звільнення, перекладу, контролює розміщення й правильність використання працівників у підрозділах підприємства. Забезпечує прийом, розміщення молодих фахівців і молодих робітників відповідно до отриманої в навчальному закладі професії й спеціальності.

У зв'язку з централізацією певних функцій управління, функціональні підрозділи апарату управління об'єднуються у групи і підпорядковуються певному керівнику, головному спеціалісту. У цехах також є апарат управління. Кожен цех очолює начальник цеху, який підпорядковується головному інженерові.

В хлібобулочному цеху встановлено 6 комплексно-механізованих ліній: 5 ліній з печами ППЦ-250 і одна лінія з піччю "Гостол". В кондитерському цеху працює 4 лінії з печами ПХС-25м.

Кондитерський цех спеціалізується на виготовленні тортів, тістечок, кексів, рулетів, дієтичної та діабетичної продукції, тортів на замовлення до будь-яких урочистих подій вагою від 2 до 50 кг.

Лише у хлібобулочному цеху встановлено шість спеціалізованих комплексно-механізованих ліній. Крім того, на ротаційних печах малої потужності випікають дрібноштучні здобні вироби, короваї та обрядові хліби.

Асортимент солодкої продукції налічує біля 100 найменувань - це торти, фото-торти, кекси, рулети, тістечка, торти на замовлення, печиво, а асортимент хлібобулочних виробів налічує більше 35 найменувань, в тому числі короваї, хліб „Обрядовий”, дієтичні вироби.

Потужність хлібобулочного цеху в умовному асортименті - 132,6 т/добу.

Кондитерський цех спеціалізується на випуску мучних кондитерських виробів : тортів, тістечок, кексів.

У хлібобулочному цеху працюють 4-ри бригади по графіку безперервного виробництва по 12 год.: денна зміна - з 8.00 до 20.00 та нічна зміна - з 20.00 до 8.00.

В кондитерському цеху працює 2-ві бригади у дві зміни по 8 год. Цех складається з двох відділень: пічного та оформлюючого.

З виробництва готова продукція поступає в експедицію, де зберігається до завантаження в транспорт.

Функціональні відділи управління заводом не мають права самостійно, міняючи директора чи головного інженера, віддавати розпорядження начальнику цеху.

Певні відділи управління заводу здійснюють управління цеховим апаратом лише стосовно розробки загальних принципів і методів організації праці і виробничого процесу.

Прийняття вірних управлінських рішень і чітке їх виконання відіграє основну роль у організації діяльності підприємства. Вірні рішення приймаються також завдяки чітко організованому, кваліфікованому управлінському складу і чітко функціонуючій системі управління, яке координує та обробляє ці рішення, доводить до виконавців і контролює виконання. Розглянемо основні техніко-економічні показники підприємства на основі фінансової звітності у табл. 2.2 (за даними Додатків А - В).

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні показники ТОВ «Київський пекарний дім»**

| № з/п | Показник  | Одиниці виміру | 2017   | 2018   | 2019   | відхилення, +/- |          |
|-------|---|----------------|--------|--------|--------|-----------------|----------|
|       |   |                |        |        |        | абсолютне       | відносне |
| 1     | 2   | 3              | 4      | 5      | 6      | 7               | 8        |
| 1     | Обсяг реалізованої продукції в реальному виразі | тонни          | 8505,3 | 8505,3 | 7212,9 | -1292,5         | -15,20   |
| 2     | Хліб та хлібобулочні вироби                     | тонни          | 8138,4 | 8360,2 | 8256,5 | 118,1           | 1,45     |

## Продовження табл. 2.2

| 1  | 2   | 3         | 4        | 5        | 6        | 7       | 8      |
|----|---|-----------|----------|----------|----------|---------|--------|
| 3  | Кондитерські вироби   | тонни     | 453,6    | 616,9    | 504,6    | 51,0    | 11,25  |
| 4  | Сухарі панірувальні   | тонни     | 106,9    | 147,7    | 117,1    | 10,2    | 9,54   |
| 5  | Макароні вироби   | тонни     | 10,9     | 18,9     | 25,6     | 14,7    | 134,86 |
| 6  | Обсяг виробництва продукції у вартістному виразі                    | тис. грн. | 151989   | 182649   | 192345   | 40356   | 26,55  |
| 7  | хліб та хлібобулочні вироби   | Тис. грн  | 123704,5 | 138777,4 | 151918,7 | 28214,2 | 22,81  |
| 8  | Кондитерські вироби   | тис. грн. | 25763,6  | 39666,7  | 36129,4  | 10365,7 | 40,23  |
| 9  | Сухарі панірувальні   | тис. грн. | 2180,8   | 3588,7   | 3232,0   | 1051,2  | 48,20  |
| 10 | Макароні вироби   | тис. грн. | 340,1    | 616,1    | 1065,0   | 724,9   | 213,15 |
| 11 | Чистий дохід від реалізації продукції                               | тис. грн. | 151989   | 182649   | 192345   | 40356   | 26,55  |
| 12 | Собівартість продукції  | тис. грн. | 64038    | 93217    | 94321    | 30283   | 47,29  |
| 13 | Адміністративні витрати   | тис. грн. | 14524    | 19811    | 21345    | 6821    | 46,96  |
| 14 | Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, в тому числі: | тис. грн. | 171474   | 192222   | 189887   | 18413   | 10,74  |
| 15 | Постійні  | тис. грн. | 107436   | 99005    | 95566    | -11870  | -11,05 |
| 16 | Змінні  | тис. грн. | 64038    | 93217    | 94321    | 30283   | 47,29  |
| 17 | Прибуток від реалізованої продукції                                 | тис. грн. | 28394    | 34968    | 48219    | 19825   | 69,82  |
| 18 | Чистий прибуток   | тис. грн. | 11711    | 22698    | 35533    | 23822   | 203,42 |
| 19 | Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації.                    | грн.      | 1,13     | 1,05     | 0,99     | -0,14   | -12,50 |

## Продовження табл. 2.2

| 1  | 2                                   | 3  | 4     | 5     | 6     | 7     | 8      |
|----|-------------------------------------|----|-------|-------|-------|-------|--------|
| 20 | Рентабельність діяльності (продажу) | %. | 7,71  | 12,43 | 18,47 | 10,77 | 139,76 |
| 21 | Рентабельність продукції            | %  | 44,34 | 37,51 | 51,12 | 6,78  | 15,30  |

Із даних табл 2.2 видно, що на підприємстві зменшилися обсяги реалізації в натуральному виразі, а також збільшилася собівартість та витрати на виробництво продукції, при чому більш швидкими темпами, що спричинює порушення ділової активності та зменшення прибутку в аналізованому періоді.

Таким чином, аналіз динаміки техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Київський пекарний дім» в 2017-2019 роках засвідчив, що спостерігається збільшення як абсолютних, так і відносних показників, що характеризують позитивні зрушення в фінансово-економічній діяльності підприємства, проте у підсумку підприємство є прибутковим, що є позитивним явищем. Розглянемо асортимент продукції (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп за 2018-2019 роки**

| Найменування продукції (видів, товарних груп) | Один. виміру | Вироблено продукції в натуральному виразі |        | Відхилення |          |
|---|--------------|---|--------|------------|----------|
|   |              | 2018                                      | 2019   | абсолютне  | відносне |
| 1   | 2            | 3   | 4      | 5          | 6        |
| Хліб та хлібобулочні вироби                   | тонни        | 8360,2                                    | 8256,5 | -103,7     | -1,24    |
| Кондитерські вироби                           | тонни        | 616,9                                     | 504,6  | -112,3     | -18,20   |
| Сухарі панірувальні                           | тонни        | 147,685                                   | 117,1  | -30,6      | -20,71   |
| Макароні вироби                               | тонни        | 18,9                                      | 25,6   | 6,7        | 35,45    |

Отже, можна визначити, що випуск всіх асортиментних груп зменшився у 2019 році, але кондитерські вироби зменшилися на 112,3 тис. тонн або на 18,20%, а хліб та хлібобулочні вироби тільки на 103,7 тис. тонн або на 1,24%.

Проаналізуємо динаміку структури асортименту продукції.

Таблиця 2.4

## Динаміка структури асортименту продукції за 2018-2019 роки

| Найменування продукції (видів, товарних груп) | Вироблено продукції в вартісному виразі, тис. грн. |          | Структура асортименту |       | Відхилення у структурі |
|---|--|----------|-----------------------|-------|------------------------|
|   | 2018   | 2019     | 2018                  | 2019  | %                      |
| 1   | 2  | 3        | 4                     | 5     | 6 =(5-4)               |
| Хліб та хлібобулочні виробів                  | 123704,5   | 138777,4 | 81,39                 | 75,98 | -5,41                  |
| Кондитерські вироби                           | 25763,6  | 39666,7  | 16,95                 | 21,72 | 4,77                   |
| Сухарі панірувальні                           | 2180,8   | 3588,7   | 1,43                  | 1,96  | 0,53                   |
| Макароні вироби                               | 340,1  | 616,1    | 0,22                  | 0,34  | 0,11                   |
| Разом   | 151989   | 182649   | 100                   | 100   | –                      |

Отже, збільшення випуску кондитерських виробів на 4,77% та сухарів панірувальних на 0,55% відбулося за рахунок зменшення випуску хліба та хлібобулочних виробів на 5,41%. Проведемо аналіз та оцінка глибини і ширини асортименту продукції.

Таблиця 2.5

## Ширина і глибина асортименту

| Глибина | Ширина                       |                     |                     |                 |
|---------|------------------------------|---------------------|---------------------|-----------------|
|         | хліб та хлібобулочні виробів | Кондитерські вироби | Сухарі панірувальні | Макароні вироби |
| 1       | класичні хліби               | кекси               | сушки               |                 |
| 2       | порційні хліби               | кондитерські вироби | сухарі              |                 |
| 3       | національні хліби            | крендельки          | хрустка солодка     |                 |
| 4       | батони                       | печиво з начинками  | фруктова солодка    |                 |
| 5       | преміальні хліби             | цукрове печиво      |                     |                 |
| 6       | зернові хліби                |                     |                     |                 |
| 7       | тости                        |                     |                     |                 |
| 8       | здобні вироби                |                     |                     |                 |
| 9       | булочки з начинками          |                     |                     |                 |
| 10      | рулети                       |                     |                     |                 |
| 11      | круасани                     |                     |                     |                 |
| Разом   | 21                           | 32                  | 9                   | 8               |

Як свідчать дані табл. 1.5, широта асортименту підприємства дорівнює 4 (хлібці, плетінки, батони, рогалі, булочки, витушки, ріжки, здоба, рулети, плюшки і т.д.). Насиченість асортименту становить 70 асортиментних одиниць. В цілому асортимент гармонійний, оскільки товари близькі за своїм кінцевим використанням, однотипні.

Щоб визначити ступінь раціональності асортименту продукції ТОВ «Київський пекарний дім», скористаємося даними з табл. 2.5.

Для оцінки ступеня раціональності структури асортименту продукції підприємства скористаємося формулою (1.1).

$$K_{pca} = 1 - \frac{6 \cdot \sum_{i=1}^n (P_{bi} - P_{pi})^2}{n(n^2 - 1)} \quad (2.1)$$

де  $K_{pca}$  – коефіцієнт раціональності структури асортименту;

$b$  – корегуючий співмножник;

$n$  – кількість видів виробів в асортименті;

$P_{vi}$  – ранг випуску виробу виду  $i$ ;

$P_{pi}$  – ранг рентабельності виробу виду  $i$ .

Таблиця 2.6

**Вхідні дані для оцінювання раціональності структури асортименту продукції за 2019 рік**

| Найменування асортиментних груп | Питома вага у випуску, % | Рентабельність продукції, % | Ранг випуску, $P_{vi}$ | Ранг рентабельності, $P_{pi}$ | Різниця рангів, $(P_{vi} - P_{pi})$ | Квадрат різниці рангів $(P_{vi} - P_{pi})^2$ |
|---------------------------------|--------------------------|-----------------------------|------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|--|
| хліб та хлібобулочні виробів    | 87                       | 30,96                       | 2                      | 2                             | 0                                   | 0  |
| Кондитерські вироби             | 12,7                     | 39,15                       | 1                      | 1                             | 0                                   | 0  |
| Сухарі панірувальні             | 0,29                     | 18,24                       | 3                      | 3                             | 0                                   | 0  |
| Макароні вироби                 | 0,01                     | 10,24                       | 4                      | 4                             | 0                                   | 0  |
| Разом:                          | 100                      | –                           | 10                     | 8                             |                                     | 0  |

Якщо значення  $K_{pca}$  перевищує рівень нормативу 0.6, робиться висновок про раціональну структуру виробляемого асортименту продукції.

$$K_{pca} = 1 - \frac{6 * 0}{4(16 - 1)} = 1 - 0 = 1$$

Отже, асортимент вироблюваної продукції досліджуваного підприємства є раціональним.

Головною ціллю вивчення товару є виробництво підприємством «Київський пекарний дім» тих товарів, які максимально задовольняли б запити споживачів і приносили високий дохід. В основі вирішення цієї задачі лежить: визначення відповідності продукції, що випускається, смакам і вимогам споживачів, виявлення недоліків і переваг продукції, порівняння якостей та властивостей товарів даного підприємства з відповідними характеристиками товарів конкурентів, прогнозування перспективи зміни вимог ринку до характеристик і якості виробів, що випускаються підприємством. Тому, досить важливим елементом для підприємства – правильне формування товарного асортименту. Розглянемо АВС-аналіз продукції (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**АВС-аналіз асортименту ТОВ «Київський пекарний дім» у 2017-2019 рр.**

| Обсяг продажів/Група товарів | 2017     |      | 2018     |       | 2019     |      | Група |
|------------------------------|----------|------|----------|-------|----------|------|-------|
|                              | тис. грн | %    | тис. грн | %     | тис. грн | %    |       |
| 1                            | 2        | 3    | 4        | 5     | 6        | 7    | 8     |
| Класичні хліби               | 41189    | 27,1 | 58448    | 32    | 67513    | 35,1 | А     |
| Порційні хліби               | 32222    | 21,2 | 38466    | 21,06 | 37700    | 19,6 | А     |
| Національні хліби            | 18239    | 12   | 25936    | 14,2  | 28082    | 14,6 | А     |
| Батони                       | 28574    | 18,8 | 23014    | 12,6  | 25005    | 13   | А     |
| Кондитерські вироби          | 13907    | 9,15 | 15361    | 8,41  | 14618    | 7,6  | В     |
| Цукрове печиво               | 6080     | 4    | 4749     | 2,6   | 9810     | 5,1  | В     |
| Гости                        | 1824     | 1,2  | 3288     | 1,8   | 2116     | 1,1  | С     |
| Здобні вироби                | 3040     | 2    | 3836     | 2,1   | 1731     | 0,9  | С     |
| Печиво з начинками           | 2280     | 1,5  | 2922     | 1,6   | 1539     | 0,8  | С     |
| Рулети                       | 2584     | 1,7  | 2192     | 1,2   | 962      | 0,5  | С     |
| Соломка                      | 456      | 0,3  | 1461     | 0,8   | 385      | 0,2  | С     |

## Продовження табл. 2.7

| 1                | 2      | 3    | 4      | 5    | 6      | 7    | 8 |
|------------------|--------|------|--------|------|--------|------|---|
| Преміальні хліби | 760    | 0,5  | 1279   | 0,7  | 577    | 0,3  | С |
| Зернові хліби    | 304    | 0,2  | 913    | 0,5  | 1731   | 0,9  | С |
| Сухарі           | 517    | 0,34 | 767    | 0,42 | 558    | 0,29 | С |
| Макаронні вироби | 15     | 0,01 | 18     | 0,01 | 19     | 0,01 | С |
| Усього           | 151989 | 100  | 182649 | 100  | 192345 | 100  | - |

За даними АВС-аналізу (табл. 2.7), основну частку обсягів продажу підприємства (82,3%) забезпечують чотири види продукції: класичні хліби (35,1%), порційні хліби (19,6%), національні хліби (14,6%), батони (13%). Найменший валовий дохід підприємству приносять такі групи продуктів як макаронні вироби (0,01%) та сухарі (0,29%).

Найбільш стабільним попитом, за даними XYZ-аналізу (табл. 1.8), користуються такі групи товарів як порційні хліби, батони, кондитерські вироби, макаронні вироби, (група X). Найменш стабільний попит (група Z) на цукрове печиво, тости, здобні вироби, печиво з начинками, рулети, соломка, преміальні хліби, зернові хліби.

Таблиця 2.8

**XYZ-аналіз асортименту ТОВ «Київський пекарний дім»  
у 2017-2019 рр.**

| Обсяг продажів/Група товарів | 2017     | 2018     | 2019     | Середнє значення | Коефіцієнт варіації v, % | Група |
|------------------------------|----------|----------|----------|------------------|--------------------------|-------|
|                              | тис. грн | тис. грн | тис. грн |                  |                          |       |
| 1                            | 2        | 3        | 4        | 5                | 6                        | 7     |
| Класичні хліби               | 41189    | 58448    | 67513    | 55717            | 19,60                    | Y     |
| Порційні хліби               | 32222    | 38466    | 37700    | 36129            | 7,70                     | X     |
| Національні хліби            | 18239    | 25936    | 28082    | 24086            | 17,55                    | Y     |
| Батони                       | 28574    | 23014    | 25005    | 25531            | 9,01                     | X     |
| Кондитерські вироби          | 13907    | 15361    | 14618    | 14629            | 4,06                     | X     |
| Цукрове печиво               | 6080     | 4749     | 9810     | 6879             | 31,14                    | Z     |
| Тости                        | 1824     | 3288     | 2116     | 2409             | 26,26                    | Z     |
| Здобні вироби                | 3040     | 3836     | 1731     | 2869             | 30,24                    | Z     |

Продовження табл. 2.8

| 1                  | 2    | 3    | 4    | 5    | 6     | 7 |
|--------------------|------|------|------|------|-------|---|
| Печиво з начинками | 2280 | 2922 | 1539 | 2247 | 25,16 | Z |
| Рулети             | 2584 | 2192 | 962  | 1912 | 36,13 | Z |
| Соломка            | 456  | 1461 | 385  | 767  | 64,06 | Z |
| Преміальні хліби   | 760  | 1279 | 577  | 872  | 34,08 | Z |
| Зернові хліби      | 304  | 913  | 1731 | 983  | 59,49 | Z |
| Сухарі             | 517  | 767  | 558  | 614  | 17,86 | Y |
| Макаронні вироби   | 15   | 18   | 19   | 18   | 9,79  | X |

Отже, комплексний, збалансований підхід до управління товарним портфелем дозволяє керівництву компанії приймати якісні управлінські рішення щодо стратегії розвитку підприємства, мінімізувавши ризики, забезпечити збалансоване зростання компанії, визначивши пріоритетні напрями бізнесу.

## 2.2. Аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства

Розглянемо фінансовий стан підприємства.

Оцінку фінансової стійкості підприємства доцільно здійснювати поетапно, на підставі комплексу показників.

В загальному вигляді оцінку показників фінансової стійкості підприємства подано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

### Показники фінансової стійкості ТОВ «Київський пекарний дім» за 2017-2019 рр.

| № | Показники                                | Нормативне значення | 2017 | 2018 | 2019 | Відхилення |           |
|---|--|---------------------|------|------|------|------------|-----------|
|   |  |                     |      |      |      | 2018-2017  | 2019-2018 |
| 1 | 2  | 3                   | 4    | 5    | 6    | 7          | 8         |
| 1 | Коефіцієнт платоспроможності (автономії) | ≥ 0,5               | 0,34 | 0,45 | 0,45 | 0,11       | -0,01     |

Продовження табл. 2.9

| 1 | 2  | 3             | 4    | 5    | 6    | 7     | 8     |
|---|--|---------------|------|------|------|-------|-------|
| 2 | Коефіцієнт співвідношення власних та позикових коштів                          | >1            | 0,52 | 0,83 | 0,81 | 0,31  | -0,02 |
| 3 | Коефіцієнт довгострокового залучення капіталу                                  | <1            | 0,57 | 0,25 | 0,22 | -0,32 | -0,02 |
| 4 | Коефіцієнт маневреності власного капіталу                                      | >0 збільшення | 1,42 | 1,13 | 1,10 | -0,29 | -0,03 |
| 5 | Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства             | >0,3          | 0,66 | 0,55 | 0,55 | -0,11 | 0,01  |
| 6 | Коефіцієнт фінансової залежності (коефіцієнт концентрації залученого капіталу) | $\leq 0,5$    | 0,66 | 0,55 | 0,55 | -0,11 | 0,01  |
| 7 | Коефіцієнт структури залученого капіталу                                       |               | 0,54 | 0,57 | 0,55 | 0,03  | -0,02 |

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

Проаналізуємо показники фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт платоспроможності у 2017-2019 роках відхиляється від норми і складає відповідно 0,34, 0,45 та 0,45. Це означає що підприємство стало залежне від позикового капіталу, проте не критично.

Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів протягом аналізованого періоду відхиляється від норми. У 2017 році він складає 0,52, у 2018 – 0,83, у 2018 – 0,81.

Коефіцієнт довгострокового залучення капіталу у 2017 році складає 0,57, у 2017 – 0,25, у 2018 році – 0,22. Коефіцієнт маневреності власного капіталу додатний протягом аналізованого періоду, що є позитивним явищем, проте його значення знижується протягом 2017-2019 років. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства в межах норми, проте його значення скорочується протягом 2017-2018 років, а у 2019 році спостерігається зростання даного показника, проте не значне. Коефіцієнт фінансової залежності відхиляється від норми. Усе вище сказане говорить про те, що у 2019 році підприємство стало залежним від зовнішніх джерел фінансування, його

фінансова стійкість порушена, проте не критично, і є непогані шанси виправити ситуацію при вжитті необхідних заходів.

Проведемо аналіз ліквідності досліджуваного підприємства. Ліквідність балансу виражається в ступені покриття боргових зобов'язань підприємства його активами, строк перетворення яких у грошову готівку відповідає строку погашення платіжних зобов'язань. Ліквідність балансу досягається встановленням рівності між зобов'язаннями підприємства та його активами. Показники ліквідності наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Показники ліквідності ТОВ «Київський пекарний дім» за 2017-2019 рр.**

| Показники                                  | Нормативне значення | 2017 | 2018    | 2019  | Відхилення |           |
|--|---------------------|------|---------|-------|------------|-----------|
|  |                     |      |         |       | 2018-2017  | 2019-2018 |
| 1  | 2                   | 3    | 4       | 5     | 6          | 7         |
| Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) | > 1                 | 2,04 | 2,18    | 2,08  | 0,14       | -0,10     |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності             | 0,6-0,8             | 2,04 | 2,18    | 2,08  | 0,14       | -0,10     |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності          | > 0,2               | 0,34 | 0,30    | 0,31  | -0,05      | 0,02      |
| Чистий оборотний капітал                   | > 0 збільшення      | 6247 | 67188,0 | 67961 | 4718,0     | 773       |

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

Ліквідність підприємства в цілому задовільна. Коефіцієнт покриття є найбільш узагальнюючим показником, який дає характеристику ліквідності всіх оборотних активів. Коефіцієнт поточної ліквідності розрахований як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства та показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. Коефіцієнт покриття у 2018-2019 рр. збільшувався. Збільшення цього показника – це позитивна тенденція для

підприємства, тому що збільшується впевненість щодо можливостей підприємства, однак показник не вийшов за межі рекомендованих значень.

Коефіцієнт швидкої ліквідності розрахований як відношення найбільш ліквідних оборотних засобів (грошових засобів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості) до поточних зобов'язань підприємства. Він відображає платіжні можливості підприємства до сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Теоретично виправдане значення коефіцієнта швидкої ліквідності коливається у межах 0,6-0,8. Дані таблиці показують, що у періоді спостереження 2017-2019 роки цей коефіцієнт не задовольняв прийняті критерії. Коефіцієнт абсолютної ліквідності розрахований як відношення грошових засобів та їх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань та показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно, але його значення настільки мале, що не може забезпечити стабільного розвитку підприємства. Чистий оборотний капітал у 2019 р. збільшився. Цей показник показує наявність вільних власних оборотних коштів. Наступним етапом проаналізуємо показники платоспроможності підприємства (табл. 2.11).

*Таблиця 2.11*

**Показники платоспроможності ТОВ «Київський пекарний дім» за 2017-2019 рр.**

| Показники  | Нормативне значення | 2017  | 2018  | 2019  | Відхилення |           |
|--|---------------------|-------|-------|-------|------------|-----------|
|  |                     |       |       |       | 2018-2017  | 2019-2018 |
| Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами | > 0,1               | 0,48  | 0,51  | 0,49  | 0,03       | 0,48      |
| Частка оборотних коштів у активах                    | Збільшення          | 0,948 | 0,946 | 0,945 | -0,002     | 0,948     |
| Частка запасів у поточних активах                    | Збільшення          | 0,43  | 0,38  | 0,37  | -0,056     | 0,43      |

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

З аналізу показників платоспроможності підприємства ТОВ «Київський пекарний дім» за 2017-2019 роки можемо зробити наступні висновки. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами знаходиться у нормі протягом 2017-2019 років. Аналіз зазначеного показника говорить про нормальну платоспроможність підприємства протягом аналізованого періоду. Частка оборотних коштів у активах зростає, так як запасів, що вказує на задовільну платоспроможність з незначними порушеннями. З прибутком підприємства нерозривно пов'язані показники його рентабельності (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Аналіз рентабельності на ТОВ «Київський пекарний дім» у 2017-2019 рр.,  
%**

| № з/п | Показники                                     | Значення показника |        |        | Відхилення 2018/2017 | Відхилення 2019/2018 |
|-------|---|--------------------|--------|--------|----------------------|----------------------|
|       |   | 2017               | 2018   | 2019   |                      |                      |
| 1     | 2   | 3                  | 4      | 5      | 6                    | 7                    |
| 1     | Рентабельність активів                        | 9,08               | 17,32  | 25,67  | 8,24                 | 8,35                 |
| 2     | Рентабельність необоротних активів            | 176,18             | 322,55 | 467,91 | 146,37               | 145,36               |
| 3     | Рентабельність оборотних активів              | 9,57               | 18,30  | 27,16  | 8,73                 | 8,86                 |
| 4     | Рентабельність основних засобів               | 214,92             | 358,18 | 531,22 | 143,26               | 173,03               |
| 5     | Рентабельність власного капіталу              | 26,61              | 38,18  | 57,54  | 11,57                | 19,36                |
| 6     | Рентабельність позикового капіталу            | 13,77              | 31,70  | 46,36  | 17,92                | 14,66                |
| 7     | Рентабельність діяльності                     | 7,71               | 12,43  | 18,47  | 4,72                 | 6,05                 |
| 8     | Рентабельність операційних витрат             | 11,19              | 15,74  | 24,84  | 4,55                 | 9,11                 |
| 9     | Рентабельність продукції за валовим прибутком | 137,34             | 95,94  | 103,93 | -41,40               | 7,99                 |

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

Що стосується показників рентабельності, то із їх допомогою можна оцінити ефективність діяльності підприємства, тобто скільки активи, власний капітал, в цілому діяльність підприємства приносить чистого прибутку. Дані показники повинні мати позитивне значення і зростати. Аналіз рентабельності

на підприємстві ТОВ «Київський пекарний дім» за 2017-2019 роки представлено в табл. 2.12. З таблиці бачимо, що підприємство прибуткове протягом аналізованого періоду. Рентабельність за валовим прибутком у 2019 році зросла на 2,00 пункти, у 2018 році цей показник зменшився на 8,90 пунктів.

Рентабельність активів також має тенденцію до зростання, зокрема у 2019 році на 8,35 пунктів. Рентабельність необоротних активів зростає на 146,37 пункти у 2018 році та на 145,36 у 2019 році. Рентабельність оборотних активів зросла на 8,73 пункти у 2018 році та збільшується на 8,86 пунктів у 2019 році. Рентабельність основних засобів зростає у 2018 році на 143,26 пунктів, у 2019 році – на 173,03 пункти. Рентабельність власного капіталу зростає на 11,57 відсоткових пункти у 2018 році та на 19,36 у 2019 році.

Рентабельність позикового капіталу та рентабельність діяльності також мають позитивну динаміку. Отже, в цілому досліджуване підприємство є прибутковим, чистий прибуток та показники рентабельності в цілому мають позитивну динаміку. Проблемою у діяльності підприємства, яка може негативно вплинути на його фінансову стійкість є збільшення собівартості продукції, що призводить до збільшення витрат підприємства і погіршення його фінансової стійкості.

### **2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Київський пекарний дім»**

При оцінці конкурентного середовища за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера на ринку хліба та хлібобулочних виробів вітчизняні виробники на перше місце ставлять поведінку наявних конкурентів. На друге місце - вплив споживачів. Приблизно на однаковому рівні оцінюють загрози залежності від постачальників та появи нових конкурентів. Найменш важливим фактором конкурентного середовища хлібопекарської галузі є сила впливу товарів-замінників на поведінку кінцевих споживачів. Це свідчить про зростання рівня

конкуренто- та клієнтоорієнтовності вітчизняних хлібопекарських підприємств, що можна розцінити як позитивний знак внаслідок загострення конкуренції.

За результатами проведеного опитування серед керівників та менеджерів хлібопекарських підприємств (ПАТ «Київхліб», ТОВ «Київський БКК», ТОВ «Київський пекарний дім», ТОВ «Компанія Хлібінвест», ТОВ «Одеський коровай», ТОВ «Перший столичний хлібозавод», ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат», ТОВ «Урожай», ПрАТ «Концерн Хлібпром», ТОВ «Холдингова компанія «Хлібні інвестиції», ТДВ «Салтівський хлібозавод») нами було визначено, що ключовими факторами успіху на ринку хліба та хлібобулочних виробів є:

- висока якість продукції (відмінні смакові властивості);
- широкий асортимент продукції; пізнаваність бренда (лояльність споживачів); розвинута система логістики та маркетингу; досвід та професійність працівників; регулярне впровадження нових видів продукції, швидка реакція на зміни смаків споживачів;
- вдале розташування (близькість до споживача); низька ціна продукції; значний досвід роботи; ділова репутація.

Основними сферами формування конкурентних переваг хлібопекарських підприємств є виробнича та маркетингова сфери. У виробництві головні акценти в процесі забезпечення конкурентних переваг робляться на забезпеченні належного рівня якості хлібобулочної продукції (перш за все смакових властивостей) та зниженні виробничих витрат за рахунок впровадження нового високопродуктивного обладнання.

Результати оцінки конкурентних позицій хлібопекарських підприємств, які представлені в табл. 2.13, свідчать про те, що розглянуті нами підприємства займають сильні конкурентні позиції.

Лідерами ринку хліба та хлібобулочних виробів у національному масштабі є компанії:

- ПАТ «Київхліб»,
- ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції»,

- ПАТ «Концерн Хлібпром»,
- у локальному масштабі - ТОВ «Одеський коровай»,
- ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»,
- ТДВ «Запорізький хлібокомбінат»,
- ТДВ «Салтівський хлібозавод».

Таким чином, вище перелічені підприємства випускають великі обсяги масових сортів хліба, широкий асортимент хлібобулочної та кондитерської продукції для більшості сегментів ринку, мають відому торгову марку, фірмові роздрібні торгівельні мережі.

Конкурентний профіль хлібопекарських підприємств представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

### Конкурентний профіль хлібопекарських підприємств

| Характеристики профілю                   | Назва підприємства |                        |                              |                           |                  |                           |                        |
|--|--------------------|------------------------|------------------------------|---------------------------|------------------|---------------------------|------------------------|
|  | Київхліб           | ХК «Хлібні інвестиції» | Концерн «Хлібпром»           | Запорізький хлібокомбінат | Одеський коровай | Херсонський хлібокомбінат | Салтовський хлібозавод |
| Територіальні межі цільового ринку       | Київська область   | П'ять областей         | Львівська, Вінницька області | Запорізька область        | Одеська область  | Херсонська область        | Харківська область     |
| Позиція на ринку                         | Національний лідер | Національний лідер     | Національний лідер           | Локальний лідер           | Локальний лідер  | Локальний лідер           | Локальний лідер        |
| Конкурентна поведінка                    | Захисна            | Наступ                 | Захисна                      | Захисна                   | Захисна          | Захисна                   | Захисна                |
| Загальна стратегія                       | Зростання          | Зростання              | Зростання                    | Зростання                 | Зростання        | Зростання                 | Зростання              |
| Базова конкурентна стратегія             | Диференціація      | Диференціація          | Диференціація                | Диференціація             | Диференціація    | Диференціація             | Диференціація          |
| Загальний рівень ресурсного потенціалу * | 5                  | 5                      | 5                            | 4                         | 4                | 4                         | 4                      |
| Загальний конкурентний рейтинг **        | 8                  | 9                      | 8                            | 7                         | 6                | 7                         | 6                      |

Примітки: \* - оцінюється за 5-бальною шкалою, де 1 - найгірша оцінка, 5 - найкраща оцінка. \*\* - оцінюється за 10-бальною шкалою, де 1 - найгірша оцінка, 10 - найкраща оцінка.

Джерело: складено автором

Ключовими чинниками, які впливають на вибір хлібопекарськими підприємствами конкурентної стратегії, є [45, с.89]:

- ринкова позиція та розмір підприємства;
- інтенсивність конкурентної боротьби на цільових ринках;
- конкурентні стратегії, яких дотримуються
- основні конкуренти;
- поточний імідж підприємства;
- наявність достатніх фінансових, матеріальних, технічних, трудових та інших ресурсів;
- бачення подальшого розвитку підприємства його власниками та вищим керівництвом;
- гнучкість виробничої, організаційної та управлінської структур підприємства.

В умовах загострення конкуренції на ринку хліба та хлібобулочних виробів ефективне формування та використання ресурсів підприємства є обов'язковою умовою для забезпечення конкурентних переваг хлібопекарських підприємств у довгостроковій перспективі. Для обґрунтування дієвої та ефективної конкурентної стратегії необхідно оцінювати також стратегічні активи та здатності компаній.

Результати оцінювання стратегічних активів та здатностей хлібопекарських підприємств, які представлені в табл. 2.14, свідчать про те, що підприємства - лідери національного ринку за рівнем розвитку техніко-технологічної бази, організаційних ресурсів та персоналу, забезпеченості фінансовими та інформаційно-інтелектуальними ресурсами мають гарний потенціал для розвитку. Підприємства - локальні лідери мають нижчий рівень стратегічних ресурсів, що зумовлено меншими фінансовими можливостями та можливостями щодо залучення новітніх техніко-технологічних та інформаційно-інтелектуальних ресурсів.

Для підприємств хлібопекарної промисловості характерна наявність ряду внутрішніх проблем, які обумовлюють особливості їх розвитку і, безумовно, відбиваються на формуванні стратегій конкуренції.

Таблиця 2.14

### Стратегічні активи та здатності хлібопекарських підприємств\*

| Група стратегічних активів | Назва підприємства                       |                        |                    |                           |                  |                           |                       |
|----------------------------|--|------------------------|--------------------|---------------------------|------------------|---------------------------|-----------------------|
|                            | ТОВ «Київський пекарний дім» ТМ Київхліб | ХК «Хлібні інвестиції» | Концерн «Хлібпром» | Запорізький хлібокомбінат | Одеський коровай | Херсонський хлібокомбінат | Салтовський хлібзавод |
| 1                          | 2  | 3                      | 4                  | 5                         | 6                | 7                         | 8                     |
| Переважаючі активи         |  |                        |                    |                           |                  |                           |                       |
| Фінанси                    | 4  | 4                      | 4                  | 4                         | 4                | 4                         | 4                     |
| Технології                 | 5  | 5                      | 5                  | 4                         | 4                | 4                         | 4                     |
| Основні засоби             | 5  | 5                      | 5                  | 4                         | 4                | 4                         | 4                     |
| Місце розташування         | 5  | 5                      | 5                  | 5                         | 5                | 5                         | 5                     |
| Дистрибуція                | 5  | 5                      | 5                  | 4                         | 4                | 4                         | 4                     |
| Конкурентна позиція        | 5  | 5                      | 5                  | 4                         | 4                | 4                         | 4                     |
| Знання підприємства        | 5  | 5                      | 5                  | 5                         | 5                | 5                         | 5                     |
| Репутація                  | 4  | 5                      | 5                  | 5                         | 4                | 5                         | 4                     |
| Відмінності                |  |                        |                    |                           |                  |                           |                       |
| Розробка товарів           | 5  | 5                      | 5                  | 5                         | 5                | 5                         | 5                     |
| Виробництво                | 5  | 5                      | 5                  | 5                         | 5                | 5                         | 5                     |
| Фінансовий менеджмент      | 4  | 4                      | 4                  | 4                         | 4                | 4                         | 4                     |
| Маркетинг і продаж         | 4  | 5                      | 5                  | 4                         | 4                | 4                         | 4                     |

*Джерело: складено автором на основі [122]*

Це такі питання, як нестача фінансових коштів для розвитку підприємства, пошук шляхів скорочення витрат, підвищення якості продукції, впровадження нових технологій та інновацій, забезпечення кваліфікованим персоналом.

Система стратегічного управління на більшості хлібопекарних підприємствах не сформована в повному обсязі, представлена у вигляді

обмеженої кількості елементів і частин стратегічного процесу, які не інтегровані в єдину систему стратегічного менеджменту.

Для підприємств характерний низький рівень інформаційного забезпечення стратегічного аналізу, процесів формування та реалізації конкурентної стратегії.

Стратегічний аналіз підприємства є комплексним дослідженням зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, на основі яких формується його конкурентна стратегія. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища хлібопекарських підприємств показав, що існуюче середовище вимагає максимальної концентрації зусиль підприємств на активному створенні, підтримці та розвитку конкурентних переваг через формування успішних конкурентних стратегій.

Отже, оцінимо конкурентоспроможність ТОВ «Київський пекарний дім» у порівнянні з конкурентами. Для цього, використаємо метод «багатокутника конкурентоспроможності». Шкала оцінок від 0 до 5, за результатами експертного порівняння ТОВ «Київський пекарний дім», ПАТ «Київхліб», ТОВ «Хлібний холдинг, «Хлібні інвестиції», ПАТ «Концерн Хлібпром» (табл. 2.15):

*Таблиця 2.15*

**Основні показники діяльності лідерів хлібопекарської промисловості  
України в 2017-2019 рр.**

|   | 2017     | 2018     | 2019     |
|---|----------|----------|----------|
| 1   | 2        | 3        | 4        |
| Середньорічна вартість активів, тис грн           |          |          |          |
| ТОВ «Київський пекарний дім»                      | 125122,5 | 130049   | 134732   |
| ПАТ «Київхліб»                                    | 562257   | 676726   | 707127,5 |
| ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції»          | 584523   | 680523   | 685363   |
| ПАТ «Концерн Хлібпром»                            | 743364   | 744141,5 | 721069   |
| Середньорічна вартість власного капіталу, тис грн |          |          |          |
| ТОВ «Київський пекарний дім»                      | 35985,5  | 51727    | 60599    |
| ПАТ «Київхліб»                                    | 150550   | 143793,5 | 159433   |
| ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції»          | 125863   | 134526   | 120142   |
| ПАТ «Концерн Хлібпром»                            | 85919    | 50548    | 76688,5  |
| Дохід від реалізації продукції, тис грн           |          |          |          |
| ТОВ «Київський пекарний дім»                      | 151989   | 182649   | 192345   |

Продовження табл. 2.15

| 1  | 2       | 3       | 4       |
|--|---------|---------|---------|
| ПАТ «Київхліб»                                 | 1962714 | 2778867 | 2300698 |
| ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції»       | 1105754 | 1960434 | 1705960 |
| ПАТ «Концерн Хлібпром»                         | 887383  | 965463  | 1102073 |
| Собівартість від реалізації продукції, тис грн |         |         |         |
| ТОВ «Київський пекарний дім»                   | 64038   | 93217   | 94321   |
| ПАТ «Київхліб»                                 | 1433862 | 2086375 | 1743313 |
| ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції»       | 995179  | 1509534 | 1415947 |
| ПАТ «Концерн Хлібпром»                         | 557839  | 613353  | 714547  |
| Прибуток від реалізації продукції, тис грн     |         |         |         |
| ТОВ «Київський пекарний дім»                   | 28394   | 34968   | 98219   |
| ПАТ «Київхліб»                                 | 528852  | 692492  | 557385  |
| ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції»       | 110575  | 450900  | 290013  |
| ПАТ «Концерн Хлібпром»                         | 329544  | 352110  | 387526  |
| Чистий прибуток, тис грн                       |         |         |         |
| ТОВ «Київський пекарний дім»                   | 11711   | 22698   | 35533   |
| ПАТ «Київхліб»                                 | -30241  | 19479   | 15268   |
| ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції»       | -8423   | 1274    | 3645    |
| ПАТ «Концерн Хлібпром»                         | -89418  | -799    | -6322   |
| Рентабельність активів, %                      |         |         |         |
| ТОВ «Київський пекарний дім»                   | 9,36    | 17,45   | 26,37   |
| ПАТ «Київхліб»                                 | -5,38   | 2,88    | 2,16    |
| ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції»       | -1,44   | 0,19    | 0,53    |
| ПАТ «Концерн Хлібпром»                         | -12,03  | -0,11   | -0,88   |
| Рентабельність власного капіталу, %            |         |         |         |
| ТОВ «Київський пекарний дім»                   | 32,54   | 43,88   | 58,64   |
| ПАТ «Київхліб»                                 | -20,09  | 13,55   | 9,58    |
| ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції»       | -6,69   | 0,95    | 3,03    |
| ПАТ «Концерн Хлібпром»                         | -104,07 | -1,58   | -8,24   |
| Рентабельність продажів, %                     |         |         |         |
| ТОВ «Київський пекарний дім»                   | 44,34   | 37,51   | 104,13  |
| ПАТ «Київхліб»                                 | 36,88   | 33,19   | 31,97   |
| ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції»       | 11,11   | 29,87   | 20,48   |
| ПАТ «Концерн Хлібпром»                         | 59,08   | 57,41   | 54,23   |
| Рентабельність діяльності, %                   |         |         |         |
| ТОВ «Київський пекарний дім»                   | 7,71    | 12,43   | 18,47   |
| ПАТ «Київхліб»                                 | -1,54   | 0,70    | 0,66    |
| ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції»       | -0,76   | 0,06    | 0,21    |
| ПАТ «Концерн Хлібпром»                         | -10,08  | -0,08   | -0,57   |

Джерело: складено автором на основі [122]

Отже, можна побачити, що спостерігається щорічне зростання активів у всіх лідерів хлібопекарської галузі, це можна пояснити саме реконструкцією виробництва та впровадженням нового обладнання.

У табл. 2.16 проаналізуємо конкурентне середовище ТОВ «Київський пекарний дім».

Таблиця 2.16

### Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Київський пекарний дім»

| № | Фактор кон-ті                                     | Експертна оцінка             |                |                             |                        | Коефіцієнт вагомості |
|---|---|------------------------------|----------------|-----------------------------|------------------------|----------------------|
|   |   | ТОВ «Київський пекарний дім» | ПАТ «Київхліб» | ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції» | ПАТ «Концерн Хлібпром» |                      |
|   | 1   | 2                            | 3              | 4                           | 5                      | 6                    |
| 1 | Рентабельність діяльності, %                      | 5                            | 2              | 2                           | 1                      | 0,3                  |
| 2 | Рентабельність активів, %                         | 5                            | 4              | 2                           | 1                      | 0,1                  |
| 3 | Рентабельність власного капіталу, %               | 5                            | 4              | 3                           | 1                      | 0,1                  |
| 4 | Рентабельність продажів, %                        | 4                            | 3              | 2                           | 5                      | 0,08                 |
| 5 | Середньорічна вартість активів, тис грн           | 2                            | 5              | 4                           | 5                      | 0,1                  |
| 6 | Середньорічна вартість власного капіталу, тис грн | 2                            | 5              | 4                           | 3                      | 0,15                 |
| 7 | Прибуток від реалізації продукції, тис грн        | 2                            | 5              | 3                           | 4                      | 0,02                 |
| 8 | Чистий прибуток, тис грн                          | 4                            | 4              | 3                           | 1                      | 0,15                 |
| 9 | Всього  | 3,96                         | 3,59           | 2,77                        | 2,08                   | 1                    |

*Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень*

Отже, ТОВ «Київський пекарний дім» має бал 3,96 – найвищий при оцінці конкурентоспроможності підприємства.

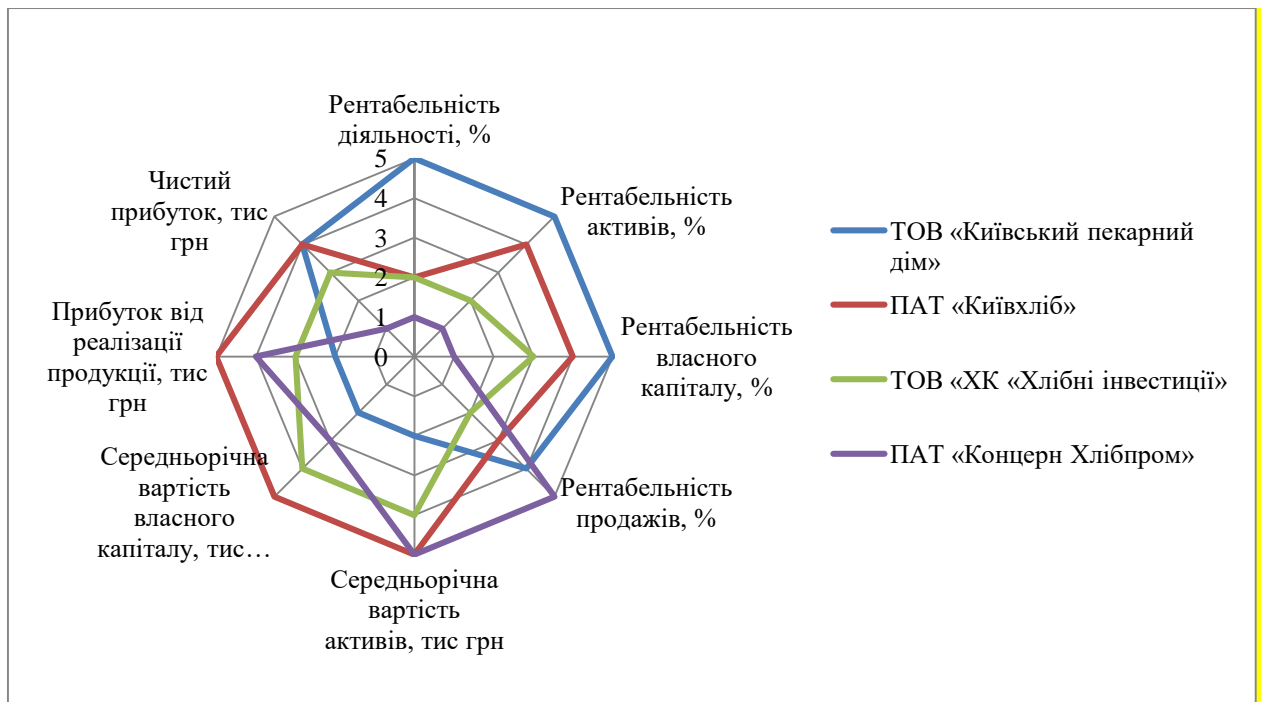


Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Київський пекарний дім» та його конкурентів

*Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень*

На рівні великих та середніх підприємств – спостерігається конкуренція міжхолдингами, що розташовані в суміжних регіонах. Зокрема, в м. Києві конкурують ПАТ «Київхліб», хлібопекарський комплекс «Кулиничі» та продукція компанії «Хлібніінвестиції». Найбільш монопольне становище в своїх регіонах займають ПАТ «Одеський коровай», що виробляє 200-220 т на добу (торгова марка «Булкін», Одеська область) та ПАТ «Концерн «Хлібпром», потужністю до 300 т на добу (торгові марки «Хлібна хата», «Наминайко», Львівська область).

Продукція ТОВ «Київський пекарний дім» користується великим попитом в усіх районах Києва, успішно реалізується в Київській області та у всіх областях України. Середньодобова реалізація складає 500 тонн хлібобулочних виробів.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ»

#### 3.1. Застосування прогресивних методів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Київський пекарний дім»

Перш ніж приступити до впровадження якого-небудь заходу, необхідно довести його доцільність, тобто обґрунтувати чому даному підприємству необхідно цей проєкт, які зміни він спричинить, коли окупиться тощо. Проєкти прийнято підрозділяти на тактичні та стратегічні. До останніх зазвичай належать проєкти, що передбачають зміну форми власності (створення орендного підприємства, акціонерного суспільства, приватного підприємства, спільного підприємства і так далі), або кардинальну зміну характеру виробництва (випуск нової продукції, перехід до повністю автоматизованого виробництва тощо). Тактичні проєкти зазвичай пов'язані із зміною об'ємів продукції, що випускається, підвищенням якості продукції, модернізацією устаткування.

У роботі запропонована заміна застарілого устаткування, як важливий та невід'ємний процес продовження існуючого бізнесу в незмінних масштабах.

Пропонується придбати і встановити в дільниці відпуску продукції систему для автоматичного відпуску хліба на конвеєр, впровадження якого спричинить зниження собівартості продукції. Зазвичай подібного роду проєкти не вимагають тривалих і багатоскладових процедур обґрунтування і ухвалення рішень.

Метою впровадження нового проєкту є скорочення витрат електроенергії при відпустці відпуску хліба на конвеєр дільниці упакування.

Сутність проєкту: з метою підвищення ефективності роботи підприємства керівництво прийняло рішення про реалізацію проєкту по модернізації

застарілого технологічного обладнання і створення нових ліній з транспортування, дозування і змішування борошна.

Бункери проміжного зберігання замінювались на технологічні бункери – тарілчасті розвантажувачі, що дозволяють подавати борошно за різними напрямками з однієї точки одночасно. Велася установка автоматичних дозаторів на тензометричних опорах для борошна різних сортів. Були змонтовані системи управління обладнанням, проведено монтаж і пуско-налагоджувальні роботи. Всі роботи проводилися без зупинки діючого виробництва.

Перелік поставленого обладнання:

- траси подачі борошна в комплекті: труби ПВХ, спіраль пружиниста сталь, муфти, хомути; продуктивність – 3 т / год;
- модулі завантаження і розвантаження типу РТ-ТС для трас подачі борошна;
- дозатори сипучих продуктів типу РТ-ТС-Д вагові в повному комплекті на тензометричній рамі, обсяг бункера на прийомі продукту – 120 кг (300 л);
- розвантажувачі тарілчасті двоканальні, обсяг – 350 л;
- система управління з можливістю підключення до інтерфейсу заводу.

Результати проекту. Модернізація і створення нових технологічних ліній на виробництві дозволило здійснити:

- завантаження віддозованої і змішаної в певних пропорціях борошна на тістомісильні машини;
- створення ефективної системи просіювання, транспортування, дозування та валки сипучого продукту, що дозволило повністю механізувати і автоматизувати процес подачі борошна на виробництво;
- усунення проблеми розпилу борошна, що скоротило час подачі продукту на виробництво;
- створення всіх необхідних умов для збільшення обсягів продукції, що випускається і підвищення її якості.

За рахунок впровадження обладнання планується скорочення до 10% витрат електроенергії на відпустку однієї тони хлібопродукції на конвеєр дільниці упакування або 6,6% від загального споживання електроенергії дільниці.

Крім загальної економії електроенергії система дозволить на робочих станціях накопичувати дані, на основі яких будувати графіки залежності відпустку хлібопродукції від часу та відмовитися від реєструючих пристроїв (термін їх експлуатації складає більш ніж 15 років, ціна одного пристрою – 5500 грн, для заміни всіх 56 пристроїв необхідно витратити 308000 грн..

Також впровадження системи дозволить накопичувати технологічні дані (час початку та кінця відпустку, відхилення від температурних режимів під час відпустки на конвеєр), які дозволять сформувати завершення машинограми з повним циклом випікання, відмовитися від ведення технологічних журналів.

Таблиця 3.1

**Капітальні інвестиції для нового проєкту ТОВ «Київський пекарний дім»**

| Найменування витрат   | Кількість | Вартість, грн | Сума, тис. грн. | %     |
|---|-----------|---------------|-----------------|-------|
| 1   | 2         | 3             | 4               | 5     |
| Устаткування:   |           |               |                 |       |
| Основне обладнання  |           |               | 282,162         | 34,38 |
| Контролер М5 плюс   | 2         | 29046         | 58,092          | 7,08  |
| Системне джерело живлення   | 4         | 8172          | 32,688          | 3,98  |
| 2-слотова несуча панель джерел живлення   | 4         | 2492          | 9,968           | 1,21  |
| 8-слотова несуча панель плат в/в з шиною заземлення   | 2         | 6357          | 12,714          | 1,55  |
| 8-слотова несуча панель плат в/в з шиною заземлення+ кабель підключення додаткової несучої панелі | 2         | 6357          | 12,714          | 1,55  |
| Плата аналогового вводу 8-канальна, клемна, клемний блок для 4-проводного датчика                 | 8         | 8227          | 65,816          | 8,02  |
| Плата дискретного виводу: 8-канальна 115/220 В змінного струму, вузол, клемний блок в/вс запобіж. | 16        | 4371          | 69,936          | 8,52  |

Продовження табл. 3.1

| 1  | 2   | 3     | 4       | 5      |
|--|-----|-------|---------|--------|
| Плата дискретного вводу: 32-х канальна, сухий контакт, клемний блок            | 2   | 3998  | 7,996   | 0,97   |
| Плата дискретного виводу: 32-канальна потенційний контакт. Клемний блок в/в    | 2   | 6119  | 12,238  | 1,49   |
| Програмне забезпечення (Ліцензії)  |     |       | 297,054 | 36,19  |
| Професійна Плюс: збільшення на 200 ТПУ   | 2   | 22798 | 45,596  | 5,56   |
| Професійна Плюс: збільшення на 25 ТПУ  | 3   | 5700  | 17,1    | 2,08   |
| Операторські станції   | 2   | 4106  | 8,212   | 1,00   |
| Аналоговий вхід  | 1   | 73878 | 73,878  | 9,00   |
| Дискретний вхід  | 1   | 21887 | 21,887  | 2,67   |
| Дискретний вихід   | 1   | 66109 | 66,109  | 8,05   |
| Дискретний вихід   | 3   | 17100 | 51,3    | 6,25   |
| 1-річне технічне підтримання   | 1   | 12972 | 12,972  | 1,58   |
| Периферійне обладнання   |     |       | 110,132 | 13,42  |
| Універсальна шафа з кабелями   | 2   | 5192  | 10,384  | 1,27   |
| Робоча станція   | 2   | 10900 | 21,8    | 2,66   |
| Блок живлення – БП 96/24-4/120-ДІН   | 18  | 1150  | 20,7    | 2,52   |
| Джерело безперебійного живлення  | 4   | 400   | 1,6     | 0,19   |
| Мало габаритне реле R2M + контактна колодка GZ2                                | 112 | 60    | 6,72    | 0,82   |
| Перетворювач ПІМ 0196/МО-420-ХА-(0-1000 град С)                                | 56  | 728   | 40,768  | 4,97   |
| Автовимикачі G62 C06 6КА   | 60  | 50    | 3       | 0,37   |
| Кабель FTP категорія 5   | 400 | 2,4   | 0,96    | 0,12   |
| Провід монтажний   | 500 | 6     | 3       | 0,37   |
| Стіл оператора   | 2   | 600   | 1,2     | 0,15   |
| Витрати на розробку проєкту, монтаж, налагоджування та введення в експлуатацію |     |       | 131,4   | 16,01  |
| РАЗОМ:   |     |       | 820,748 | 100,00 |

*Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень*

У табл. 3.1 представлені капітальні вкладення підприємства ТОВ «Київський пекарний дім», з урахуванням того, що воно інвестує власні засоби в проєкт у розмірі 820,748 тис. грн. З таблиці 3.1 видно, що 34,38 % грошових коштів підуть на покупку основного обладнання, 13,42 % підуть на периферійне обладнання, 36,19% - на програмне забезпечення. Останні 16,01 % будуть задіяні на розробку проєкту, монтаж, налагоджування та введення в експлуатацію. Таким чином, підприємство витратить 689,348 тис. грн. на

устаткування, а розробка проєкту, налагодження та монтаж обійдеться йому в 131,4 тис. грн.

У табл. 3.2 представлені калькуляція на відпуск однієї тони хлібопродукції, що випускається до впровадження заходу.

Таблиця 3.2

### Базові матеріальні витрати на відпуск однієї тони хлібопродукції

| Найменування        | Одиниця вимірювання | Кількість | Ціна, грн. | Сума, грн. |
|---------------------|---------------------|-----------|------------|------------|
| 1                   | 2                   | 3         | 4          | 5          |
| Напівфабрикати:     |                     |           |            |            |
| Тона хлібопродукції | од                  | 1         | 9560       | 9560       |
| Енерговитрати       |                     |           |            |            |
| Електроенергія      | кВт/год             | 72,06     | 0,83       | 59,81      |
| Разом:              |                     |           |            | 9619,81    |

*Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень*

Зниження собівартості при впровадженні заходу відбувається за рахунок скорочення витрат на сировину, а саме, на електроенергію. При виготовленні великої кількості продукції, на цю статтю витрат витрачається багато грошових коштів. Ці витрати можна скоротити приблизно на 14,7%, упровадивши нове устаткування. Величина, на яку знизиться витрата енерговитрат, обумовлена технологічним регламентом.

Таблиця 3.3

### Базова калькуляція на виготовлення однієї тони хлібопродукції

| Найменування статей витрат | Сума, грн. | %     |
|----------------------------|------------|-------|
| 1                          | 2          | 3     |
| Напівфабрикати             | 9560       | 93,74 |
| Витрати енергії            | 59,81      | 0,59  |
| Разом:                     | 9619,81    | 94,33 |
| Зарплата основна           | 40,16      | 0,39  |
| Нарахування на зарплату    | 15,22      | 0,15  |
| Інші матеріальні витрати   | 84,47      | 0,83  |
| Загальновиробничі витрати  | 80,68      | 0,79  |

*Продовження табл. 3.3*

| 1                       | 2        | 3      |
|-------------------------|----------|--------|
| Виробнича собівартість  | 9840,34  | 96,49  |
| Адміністративні витрати | 172,11   | 1,69   |
| Витрати на збут         | 185,74   | 1,82   |
| Повна собівартість      | 10198,19 | 100,00 |

*Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень*

Як видно з табл. 3.3, повна собівартість однієї тони продукції до заходу складає 10198,19 грн. Розглянемо проєктні витрати на виготовлення однієї тони продукції, що випускається в цеху випічки, після впровадження заходу, в табл. 3.4.

*Таблиця 3.4*

#### **Проєктні матеріальні витрати на відпуск однієї тони продукції**

| Найменування    | Одиниця вимірювання | Кількість | Ціна, грн. | Сума, грн. |
|-----------------|---------------------|-----------|------------|------------|
| 1               | 2                   | 3         | 4          | 5          |
| Напівфабрикати: |                     |           |            |            |
| Тона продукції  | од                  | 1         | 9560       | 9560       |
| Енерговитрати   |                     |           |            |            |
| Електроенергія  | кВт/год             | 64,06     | 0,83       | 53,17      |
| Разом:          |                     |           |            | 9613,17    |

*Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень*

З табл. 3.4, в якій розписано матеріальні витрати відпуску тони хлібопродукції, видно, що витрати на напівфабрикати залишилися незмінними, вони дорівнюють 9560 грн. на одну тону продукції, а ось витрати на електроенергію знизилися з 2,13 грн. на одну тону виробленої продукції до заходу і 1,93 грн. на одну тону виробленої продукції після заходу. Виходячи з цього, можна сказати, що відповідно знизилася і повна собівартість продукції.

З іншого боку, впровадження нового устаткування сприяло збільшенню амортизаційних відрахувань, що представлено в табл. 3.5. Амортизаційні відрахування розраховані відповідно до норм, що діють, річна норма амортизації устаткування (при лінійному методі нарахування амортизації та терміну служби 10 років) складає 10 %.

Таблиця 3.5

**Розрахунок амортизаційних відрахувань**

| Показники                                     | 1 рік   | 2 рік   | 3 рік   | 4 рік   | 5 рік   | 6 рік   | 7 рік   | 8 рік   | 9 рік   | 10 рік  |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Балансова вартість основних фондів, тис. грн. | 820,748 | 820,748 | 820,748 | 820,748 | 820,748 | 820,748 | 820,748 | 820,748 | 820,748 | 820,748 |
| Норма амортизації, %                          | 10      | 10      | 10      | 10      | 10      | 10      | 10      | 10      | 10      | 10      |
| Амортизаційні відрахування, тис. грн.         | 82,075  | 82,075  | 82,075  | 82,075  | 82,075  | 82,075  | 82,075  | 82,075  | 82,075  | 82,075  |
| Залишкова вартість основних фондів, тис. грн. | 738,673 | 656,598 | 574,524 | 492,449 | 410,374 | 328,299 | 246,224 | 164,150 | 82,075  | 0,000   |

*Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень*

Як видно з табл. 3.5, при розрахунку амортизаційних відрахувань застосовувався лінійний метод нарахування амортизації. Амортизація розрахована на 10 років. В кінці цього періоду залишкова вартість устаткування складатиме 410,374 тис. грн.

В перший рік сума амортизаційних відрахувань складе 82,075 тис. грн. В перерахунку на одиницю продукції це складатиме:

$$82,072 / (320 * 332) = 0,77 \text{ грн./тона}$$

При складанні калькуляції собівартості в базовому періоді амортизаційні відрахування входили до складу загальновиробничих витрат, тому за проектом вони збільшаться на 0,77 грн.

Результати розрахунку собівартості однієї тони представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

#### Калькуляція собівартості тони хлібопродукції, після заходу

| Найменування статей витрат | Сума, грн. | %      |
|----------------------------|------------|--------|
| Напівфабрикати             | 9560       | 93,80  |
| Витрати енергії            | 53,17      | 0,52   |
| Разом:                     | 9613,17    | 94,32  |
| Зарплата основна           | 40,16      | 0,39   |
| Нарахування на зарплату    | 15,22      | 0,15   |
| Інші матеріальні витрати   | 84,47      | 0,83   |
| Загальновиробничі витрати  | 81,45      | 0,80   |
| Виробнича собівартість     | 9834,47    | 96,49  |
| Адміністративні витрати    | 172,11     | 1,69   |
| Витрати на збут            | 185,74     | 1,82   |
| Повна собівартість         | 10192,32   | 100,00 |

Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень

Виходячи з табл. 3.3 та 3.6, відзначаємо зниження собівартості однієї тони хлібопродукції на 5,87 грн..

Максимальна потужність, що споживається одним конвеєром 144 кВт/год. Середня потужність, що споживається одним конвеєром після 2-годинної роботи (з урахуванням середньої скважності тривалості імпульсів струму, що

надходять на вхід конвеєра – 2,02, підрахував отримуємо:  $72\text{кВа}/2,02 = 35,6$  кВт/год).

Середня кількість ділянок конвеєрі = 332 ділянок.

Зекономлений час за добу становитиме:

$$15 \text{ хв} * 332 \text{ ділянок} = 4980 \text{ хв. (або 83 години)}$$

Час, що зекономили за рік (320 робочих діб):

$$83,0 * 320 = 26560 \text{ годин}$$

Аналізуючи періодичність розігрівання ділянок з холодного стану, коли вони були вимкнені більш ніж 24 години, і затримання включення дільниці (іза поломки живлення), коли ділянки охолоджувалися до мінімально допустимої температури в відповідності з технічною документацією, визначаємо, що 90% часу ділянки будуть керуватися запропонованою системою:

$$26560 \text{ годин} * 0,9 = 23904 \text{ годин}$$

Кількість електроенергії, що буде зекономлена за рік:

$$35,6 \text{ кВт/год} * 23904 \text{ годин} = 850\,928 \text{ кВт/год.}$$

Запланований економічний ефект становитиме:

$$0,83 \text{ грн} * 850928 \text{ кВт/год} = 706,27 \text{ тис грн}$$

Далі проведемо аналіз беззбиткової точки підприємства після впровадження заходу.

Виходячи з калькуляції собівартості, представленої в табл. 3.6, витрати можна розділити на постійні і змінні наступним чином:

- до постійних відносяться загальновиробничі витрати, до складу яких входять амортизаційні відрахування, а також адміністративні витрати і витрати на збут.

- до змінних – витрати на сировину, напівфабрикати і допоміжні матеріали, витрати на оплату праці робочих з відрахуваннями, а також інші матеріальні витрати.

Так, постійні витрати на весь обсяг виробництва (обсяг виробництва даного виду продукції за технологічним регламентом передбачений у розмірі 106240 тон/рік) складуть:

$$(81,45+172,11+185,74) * 106240 = 46,671 \text{ тис. грн.}$$

Змінні витрати на одну тону будуть рівні:

$$9613,17+40,16+15,22+84,47 = 9753,02 \text{ грн.}$$

Ціна однієї тони продукції становитиме 15000,00 грн (12500 грн без ПДВ). Вказана роздрібна ціна в гривнях, з урахуванням ПДВ.

$$Верн = 46671000 / (12500 - 10192,21) = 20223 \text{ тони.}$$

$$Верс = 20223 * 15000 = 303\,345\,000 \text{ грн.}$$

Отже, запас надійності, буде рівний:

$$\eta = ((106240 - 20223) / 106240) * 100\% = 80,95 \%$$

З розрахунків виходить, що точка беззбитковості складає 20,233 тис. тон на рік. Рівень безпеки рівний 80,95 %. Це означає, що, випускаючи 106,24 тис. тон продукції, підприємство зможе за рахунок реалізації покрити витрати на виробництво продукції, або, скоротивши на 80,95 % випуск даного виду продукції, працювати беззбитково.

### **3.2. Розробка заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Київський пекарний дім»**

Запропонований в роботі проєкт не передбачає яких-небудь масштабних змін у виробничому процесі підприємства: не планується випуск нового виду продукції, не відбудеться також зміни в середньообліковій кількості осіб, що працюють в цеху. Не потрібне також навчання робочих цеху, оскільки вони достатньою мірою ознайомлені з устаткуванням даного типу. Таким чином, продуктивність праці залишиться на рівні звітнього періоду.

Впровадження нового устаткування призведе до зростання вартості основних фондів, як цеху, так і підприємства в цілому. Останній показник за проєктом складе

$$OF = 6689 + 820,75 = 7509,75 \text{ тис. грн.}$$

Збільшення складе 12,27% в умовному виразі. Прямо пропорційно також зросте показник фондоємності (оскільки реалізована продукція не змінюється) та обернено пропорційно – показник фондівіддачі.

Як було розраховано в попередньому пункті, впровадження розглянутого заходу спричинить зменшення собівартості продукції на 706,27 тис. грн.

$$C = 94321 - 706,27 = 93614,73 \text{ тис. грн.,}$$

де 94321 – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.

В результаті зниження собівартості зміниться прибуток від реалізації продукції, який знаходиться як різниця між виручкою від реалізації і собівартістю реалізованої продукції:

$$Pr = 192345 - 93614,73 = 98730,27 \text{ тис. грн.},$$

де 192345 – обсяг реалізованої продукції, тис. грн.

Нами були також розраховані витрати на одну гривню реалізованої продукції:

$$V_{\text{грн.}} = 93614,73 / 192345 * 100 = 48,67 \text{ коп.}$$

Рентабельність продукції після впровадження заходу становитиме:

$$R_{np} = 98730,27 / 93614,73 * 100\% = 105,46 \%$$

Для зручності аналізу змін, подій унаслідок впровадження запропонованого в роботі заходу, дані представлені у вигляді таблиці, де розглянуті показники роботи заводу до і після проведення проекту, а також абсолютне та відносне відхилення (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Базові і проєктні техніко-економічні показники діяльності  
ТОВ «Київський пекарний дім»**

| Найменування показників      | Од. виміру | Періоди |           | Відхилення          |                |
|------------------------------|------------|---------|-----------|---------------------|----------------|
|                              |            | базовий | проєктний | абсолютне,<br>(+/-) | відносне,<br>% |
| 1                            | 2          | 3       | 4         | 5                   | 6              |
| Обсяг реалізованої продукції | шт.        | 106240  | 106240    | 0                   | 0              |
|                              | тис. грн.  | 192345  | 192345    | 0                   | 0              |
| Вартість основних фондів     | тис. грн.  | 6689    | 7509,75   | 820,75              | 12,27          |
| Фондовіддача                 | грн./грн.  | 28,76   | 25,61     | -3,14               | -10,93         |
| Фондомісткість               | грн./грн.  | 0,035   | 0,039     | 0,004               | 12,27          |

Продовження табл. 3.7

| 1  | 2                 | 3       | 4        | 5       | 6     |
|--|-------------------|---------|----------|---------|-------|
| Середньооблікова чисельність працівників | чол.              | 88      | 88       | 0       | 0     |
| Фондоозброєність                         | грн./чол.         | 7601,14 | 8533,81  | 932,67  | 12,27 |
| Продуктивність праці                     | Тис.<br>грн./чол. | 2185,74 | 2185,74  | 0       | 0     |
| Собівартість реалізованої продукції      | тис. грн.         | 94321   | 93614,73 | -706,27 | -0,75 |
| Витрати на 1 грн. реалізованої продукції | коп.              | 49      | 49       | 0       | -0,75 |
| Прибуток від реалізованої продукції      | тис. грн.         | 98024   | 98730,27 | 706,27  | 0,721 |
| Рентабельність реалізованої продукції    | %                 | 103,93  | 105,46   | 1,54    | 1,480 |

*Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень*

З табл. 3.7 видно, що обсяги реалізованої продукції залишилися незмінними в натуральному та вартісному виразі. У проєктному періоді зменшилася собівартість продукції, що спричинило зниження витрат на 1 грн. реалізованої продукції і підвищення рентабельності продукції.

Фондовіддача, яка порівнює весь випуск продукції по підприємству та вартість основних фондів, зменшилась незначно – всього на 3,14 грн./грн., і фондоозброєність, яка відображає технічну озброєність виробничого процесу, в проєктному періоді збільшилася на 932,67 грн. на людину.

Прибуток від реалізованої продукції збільшується за проєктом на 706,27 тис. грн. (0,721%), що відповідає економії від впровадження запропонованого заходу.

У зв'язку зі зменшенням собівартості і відповідним зростанням прибутку від реалізації продукції рентабельність продукції суттєво виросте і складе в проєктному періоді 105,46%.

Таким чином, можна зробити висновок о доцільності впровадження нового устаткування, оскільки майже всі техніко-економічні показники діяльності підприємства покращать свої значення.

Інвестиції вважаються ефективними, якщо грошовий потік, який вони генерують, достатній для повернення початкової суми капітальних вкладень і

забезпечення необхідної віддачі на вкладений капітал. Тому, стверджувати, що проєкт є економічно доцільним неможливо, не розрахувавши наступні показники:

- чисту теперішню вартість грошових потоків (NPV);
- внутрішню ставку доходу (IRR);
- дисконтований період окупності (DPB);
- індекс прибутковості (PI).

Але перш ніж розрахувати ці показники, необхідно виконати проміжні розрахунки. В першу чергу, потрібно розрахувати суму приросту чистого прибутку, обумовленого впровадженням інвестиційного проєкту.

Приріст прибутку від реалізації продукції за проєктом в перший рік проєкту складає 706,3 тис. грн. (табл. 3.8). Припустимо, що на цю ж суму виросте сума прибутку до оподаткування.

Сума податку на прибуток визначається виходячи із ставки податку, що діє в даний час, на прибуток – 18 %:

$$706,3 * 0,18 = 127,1 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст чистого прибутку підприємства в перший рік проєкту:

$$706,3 - 127,13 = 579,2 \text{ тис. грн.}$$

Амортизація переноситься з табл. 3.8, де приведений розрахунок амортизаційних відрахувань на весь період реалізації проєкту. Залишкова вартість устаткування також знаходиться у вищезгаданій таблиці.

Грошовий потік визначається шляхом збільшення чистого прибутку та річних амортизаційних відрахувань, в перший рік проєкту він складе

$$579,2 + 82,08 = 661,28 \text{ тис. грн.}$$

Таким же чином розраховується сума грошового потоку на наступні десять років реалізації проєкту. Кожний наступний рік прибуток збільшується за рахунок того, що зменшуються амортизаційні відрахування, а, значить, зменшується собівартість продукції.

Сучасна вартість грошових потоків знаходиться шляхом дисконтування грошових потоків з урахуванням процентного чинника теперішньої вартості PVIF (24%).

Акумуляований грошовий потік в перший рік розраховується таким чином

$$661280 - 820748 = -159,5 \text{ тис. грн.}$$

У другий рік і все подальші роки він розраховується з урахуванням акумульованого грошового потоку попереднього періоду і теперішньої вартості грошових потоків за період, що розраховується.

Внутрішню ставку доходу (IRR) можна визначити за приведеними в методичній частині роботи формулами, але в даному випадку вона була визначена за допомогою електронних таблиць EXCEL.

Для порівняння розрахуємо показники окупності проєкту при фінансуванні за допомогою власних коштів та позикових.

Яким чином були розраховані показники чистої теперішньої вартості грошових потоків (NPV), періоду окупності (DPB) і індексу прибутковості (PI), вказано безпосередньо в табл. 3.9. – 3.10.

Таблиця 3.9

## Розрахунок показників ефективності проєкту при фінансуванні за рахунок власних коштів

| Найменування показників                          | Од. Виміру | Термін реалізації проєкту |         |        |        |        |        |         |         |         |         |         |        |
|--|------------|---------------------------|---------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
|  |            | 0                         | 1       | 2      | 3      | 4      | 5      | 6       | 7       | 8       | 9       | 10      |        |
| Інвестиції                                       | тис. грн.  | 820,75                    |         |        |        |        |        |         |         |         |         |         |        |
| Прибуток від реалізації                          | тис. грн.  |                           | 706,30  | 706,30 | 706,30 | 706,30 | 706,30 | 820,75  | 820,75  | 820,75  | 820,75  | 820,75  | 820,75 |
| Податок на прибуток                              | тис. грн.  |                           | 127,13  | 127,13 | 127,13 | 127,13 | 127,13 | 147,74  | 147,74  | 147,74  | 147,74  | 147,74  | 147,74 |
| Чистий прибуток                                  | тис. грн.  |                           | 579,17  | 579,17 | 579,17 | 579,17 | 579,17 | 673,02  | 673,02  | 673,02  | 673,02  | 673,02  | 673,02 |
| Амортизація                                      | тис. грн.  |                           | 82,08   | 82,08  | 82,08  | 82,08  | 82,08  | 82,08   | 82,08   | 82,08   | 82,08   | 82,08   | 82,08  |
| Залишкова вартість устаткування                  | тис. грн.  |                           | 738,67  | 656,59 | 574,51 | 492,43 | 410,35 | 328,27  | 246,19  | 246,19  | 164,11  | 82,03   |        |
| Грошовий потік (CF)                              | тис. грн.  |                           | 661,25  | 661,25 | 661,25 | 661,25 | 661,25 | 755,10  | 755,10  | 755,10  | 755,10  | 755,10  | 755,10 |
| Процентний чинник теперішньої вартості PVIF, 24% |            |                           | 0,81    | 0,65   | 0,52   | 0,42   | 0,34   | 0,28    | 0,22    | 0,18    | 0,14    | 0,12    |        |
| Сучасна вартість грошових потоків                | тис. грн.  |                           | 533,26  | 430,05 | 346,82 | 279,69 | 225,56 | 207,72  | 167,51  | 135,09  | 108,94  | 87,86   |        |
| Акумуляований грошовий потік, тис. грн.          | тис. грн.  |                           | -287,49 | 142,56 | 489,38 | 769,07 | 994,62 | 1202,34 | 1369,85 | 1337,43 | 1446,38 | 1534,24 |        |
| Чиста сучасна вартість грошових потоків (NPV)    | тис. грн.  | 1534,24                   |         |        |        |        |        |         |         |         |         |         |        |
| Внутрішня ставка доходу (IRR)                    | %          | 37,72                     |         |        |        |        |        |         |         |         |         |         |        |
| Період окупності (DPB)                           | роки       | 1,67                      |         |        |        |        |        |         |         |         |         |         |        |
| Індекс прибутковості (PI)                        | грн./грн.  | 1,87                      |         |        |        |        |        |         |         |         |         |         |        |

З табл. 3.9 видно, що внутрішня ставка доходу (IRR) складає 37,72%, що більш ніж ставка дисконту – 24 %. Чиста сучасна вартість грошових потоків (NPV) рівна 1534,24 тис. грн., тобто має позитивне значення. Дисконтований період окупності (DPB) рівний 1,67 року, це означає, що проєкт окупиться значно менше ніж за 10 років, тоді як він був розрахований на десять років. Індекс прибутковості (PI) складає 1,87 грн./грн., тобто кожна вкладена гривня у вигляді інвестицій приносить 1,87 гривень прибутку.

З табл. 3.10 видно, що внутрішня ставка доходу (IRR) складає 63,55%, що більш ніж ставка дисконту – 24 %. Чиста сучасна вартість грошових потоків (NPV) рівна 1254,43 тис. грн., тобто має позитивне значення. Дисконтований період окупності (DPB) рівний – року, це означає, що проєкт окупиться значно менше ніж за 10 років, тоді як він був розрахований на десять років. Індекс прибутковості (PI) складає 1,53 грн./грн., тобто кожна вкладена гривня у вигляді інвестицій приносить 1,53 гривень прибутку.

Таблиця 3.10

## Розрахунок показників ефективності проєкту при фінансуванні за рахунок позикових коштів

| Найменування показників                          | Од. Виміру | Термін реалізації проєкту |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|--|------------|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|  |            | 0                         | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     |
| 1  | 2          | 3                         | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     | 11     | 12     | 13     |
| Інвестиції                                       | тис. грн.  | 820,75                    |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Кредит   |            | 820,8                     | -82,08 | -82,08 | -82,08 | -82,08 | -82,08 | -82,08 | -82,08 | -82,08 | -82,08 | -82,08 |
| Залишок кредиту на кінець року                   |            | 820,8                     | 738,67 | 656,59 | 574,51 | 492,43 | 410,35 | 328,27 | 246,19 | 246,19 | 164,11 | 82,03  |
| Прибуток від реалізації                          | тис. грн.  |                           | 706,3  | 706,3  | 706,3  | 706,3  | 706,3  | 820,75 | 820,75 | 820,75 | 820,75 | 820,75 |
| Відсотки за кредитом (25%)                       |            |                           | 205,20 | 184,67 | 164,15 | 143,63 | 123,11 | 102,59 | 82,07  | 61,55  | 61,55  | 41,03  |
| Прибуток до оподаткування                        |            |                           | 501,10 | 521,63 | 542,15 | 562,67 | 583,19 | 718,16 | 738,68 | 759,20 | 759,20 | 779,72 |
| Податок на прибуток                              | тис. грн.  |                           | 90,20  | 93,89  | 97,59  | 101,28 | 104,97 | 129,27 | 132,96 | 136,66 | 136,66 | 140,35 |
| Чистий прибуток                                  | тис. грн.  |                           | 410,90 | 427,74 | 444,57 | 461,39 | 478,22 | 588,89 | 605,72 | 622,55 | 622,55 | 639,37 |
| Амортизація                                      | тис. грн.  |                           | 82,08  | 82,08  | 82,08  | 82,08  | 82,08  | 82,08  | 82,08  | 82,08  | 82,08  | 82,08  |
| Залишкова вартість устаткування                  | тис. грн.  |                           | 738,67 | 656,59 | 574,51 | 492,43 | 410,35 | 328,27 | 246,19 | 246,19 | 164,11 | 82,03  |
| Грошовий потік (CF)                              | тис. грн.  |                           | 492,98 | 509,82 | 526,65 | 543,47 | 560,30 | 670,97 | 687,80 | 704,63 | 704,63 | 721,45 |
| Процентний чинник теперішньої вартості PVIF, 24% |            |                           | 0,81   | 0,65   | 0,52   | 0,42   | 0,34   | 0,28   | 0,22   | 0,18   | 0,14   | 0,12   |
| Сучасна вартість грошових потоків                | тис. грн.  |                           | 397,57 | 331,57 | 276,22 | 229,87 | 191,12 | 184,58 | 152,58 | 126,06 | 101,66 | 83,94  |

Продовження табл. 3.10

| 1   | 2         | 3       | 4      | 5      | 6      | 7      | 8       | 9       | 10      | 11      | 12      | 13      |
|---|-----------|---------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Акумуляований грошовий потік, тис. грн.       | тис. грн. | 0,05    | 315,54 | 565,02 | 759,16 | 906,96 | 1016,00 | 1118,49 | 1189,00 | 1232,98 | 1252,56 | 1254,43 |
| Чиста сучасна вартість грошових потоків (NPV) | тис. грн. | 1254,43 |        |        |        |        |         |         |         |         |         |         |
| Внутрішня ставка доходу (IRR)                 | %         | 63,55   |        |        |        |        |         |         |         |         |         |         |
| Період окупності (DPB)                        | роки      | -       |        |        |        |        |         |         |         |         |         |         |
| Індекс прибутковості (PI)                     | грн./грн. | 1,53    |        |        |        |        |         |         |         |         |         |         |

*Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень*

За отриманими результатами можна зробити висновок, що отримані показники відповідають нормативним значенням, отже, проєкт можна вважати ефективним і економічно доцільним.

За результатами розрахунку визначено, що залучення позикових коштів для фінансування інноваційного проєкту знижує дисконтований прибуток, але підвищує внутрішню ставку доходу проєкту з 37,72% до 63,55%, тобто проєкт більш стійкий до зовнішніх впливів.

### **3.3. Оцінка впливу заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Київський пекарний дім»**

Організація, яка вирішила впровадити будь-яку стратегію, в своїй діяльності оточена середовищем - ринком. Впливи цього середовища породжують різноманітні ризики недоотримання очікуваного ефекту.

Ризики можна поділити на технічні (пов'язані з технічною реалізацією проєкту) і ринкові, наприклад:

- 1) нестабільність попиту (падіння продаж)
- 2) поява альтернативного продукту
- 3) зниження цін конкурентами
- 4) збільшення виробництва конкурентами
- 5) ріст податків
- 6) невивантаження оборотних коштів
- 7) проблеми роботи штату фірми (соціальні тощо)
- 8) проблеми екологічного характеру (введення гранично допустимих норм викидання шкідливих речовин тощо)

Ризик – імовірнісна категорія і визначається як імовірність виникнення втрат при прийнятті того чи іншого рішення.

Критерій економічного ефекту від прийняття рішення про впровадження стратегії можна представити в наступній формі:

$$E = \frac{SCTP_m P_k}{\sum_{i \in I} s_i} \quad (3.1)$$

де  $E$  - ефективність стратегії в умовах ризику,

$S$  обсяг виробництва нової продукції за один період (наприклад, рік),

$C$  - ціна одиниці продукції,

$T$  - тривалість життєвого циклу нової продукції (кількість періодів),

$P_m$  - імовірність технічного успіху,

$P_k$  - імовірність комерційного успіху,

$\sum_{i \in I} s_i$  - сума всіх витрат на розробку і впровадження стратегії.

Якщо ризиків виділяється декілька, потрібно виділити їх відносну вагу, а також оцінити імовірність появи.

Розглянемо оцінку рівня ризику реалізації стратегії впровадження нового обладнання на ТОВ «Київський пекарний дім».

Нехай реалізація нововедення пов'язана з наступними технічними ризиками з визначенням ваги (як він може вплинути на реалізацію проєкту). Результати роботи експертів дали наступні результати ймовірності виникнення технічного ризику.

Таблиця 3.11

**Ризики впровадження нового обладнання на ТОВ «Київський пекарний дім»**

| Ризик   | Вага (доля втрат прибутку) | Ймовірність |
|---|----------------------------|-------------|
| R1 – на стадії підготовки проєкту,              | 0,4                        | 0,4         |
| R2 – на стадії запуску нової технології         | 0,2                        | 0,3         |
| R3 – ризик зв'язаний з фінансуванням            | 0,15                       | 0,6         |
| R4 – ризик зв'язаний з проблемами персоналу     | 0,12                       | 0,2         |
| R5 – ризик зв'язаний з технічним оснащенням     | 0,08                       | 0,5         |
| R6 – ризик зв'язаний з екологічними обмеженнями | 0,05                       | 0,7         |

Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень

За ступенем значущості розділимо ризики на 2 групи:

|            |                |
|------------|----------------|
| Значимість | Ризики         |
| P1         | R1, R2, R3, R4 |
| P2         | R5, R6         |

Результати оцінки інвестиційної привабливості проєкту наведено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

**Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Київський пекарний дім»**

| № | Фактор кон-ті                                     | Фактичний період | Прогнозний період | Коефіцієнт вагомості |
|---|---|------------------|-------------------|----------------------|
| 1 | Рентабельність діяльності, %                      | 5                | 5                 | 0,3                  |
| 2 | Рентабельність активів, %                         | 5                | 5                 | 0,1                  |
| 3 | Рентабельність власного капіталу, %               | 5                | 5                 | 0,1                  |
| 4 | Рентабельність продажів, %                        | 4                | 5                 | 0,08                 |
| 5 | Середньорічна вартість активів, тис грн           | 2                | 2                 | 0,1                  |
| 6 | Середньорічна вартість власного капіталу, тис грн | 2                | 2                 | 0,15                 |
| 7 | Прибуток від реалізації продукції, тис грн        | 2                | 2                 | 0,02                 |
| 8 | Чистий прибуток, тис грн                          | 4                | 5                 | 0,15                 |
| 9 | Всього  | 3,96             | 4,19              | 1                    |

*Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень*

Отже, ТОВ «Київський пекарний дім» збільшило свій бал з 3,96 до 4,19 – найвищий при оцінці конкурентоспроможності підприємства. Отже, ТОВ «Київський пекарний дім» збільшило свій бал з 3,96 до 4,19 – найвищий при оцінці конкурентоспроможності підприємства.

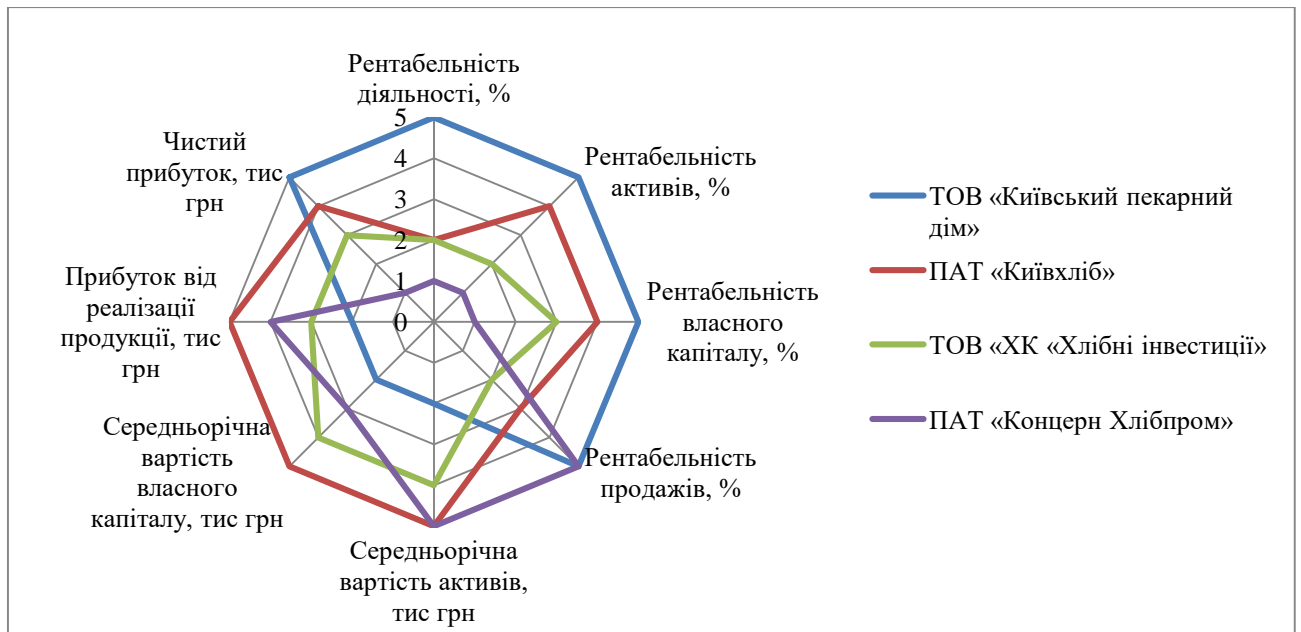


Рис. 3.1. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Київський пекарний дім» та його конкурентів

*Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень*

Отже, в процесі дослідження конкурентоспроможності підприємства було виявлено, що значення показника знаходиться на достатньому рівні. Тому, у третьому розділі роботи було визначено стратегію забезпечення вищого рівня конкурентоспроможності.

При обранні майбутньої перспективної стратегії забезпечення конкурентоспроможності, підприємству доведеться залучати позикові кошти. Підприємство в перспективі повинно орієнтуватися на підвищення обсягів виробництва, збільшення долі наукомісткої продукції, максимальному використанні наявних потужностей, розширенні номенклатури нової продукції, технічному переоснащенні виробництва.

## ВИСНОВКИ

Наведемо узагальнюючі висновки за підсумками проведених досліджень щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

1. Визначаючи сутність фінансових методів конкурентоспроможності у роботі проведено дослідження щодо сутності фінансових методів. Отже, фінансові методи - методи, що дозволяють керувати постійними і змінними витратами на виробництво і реалізацію продукції, і оборотним капіталом. Вони відрізняються комплексністю впливу на всі сфери діяльності компанії. Методи зниження витрат є особливо актуальними в умовах економічної кризи.

2. Одним з факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, є застосування фінансових методів.

При цьому неефективне застосування фінансових методів здатне знижувати конкурентоспроможність навіть успішних і стійких гравців ринку.

3. Аналіз існуючих вітчизняних та зарубіжних методик діагностування конкурентоспроможності підприємства дозволив тезисно сформулювати наступні тенденції: несистематизованість дефініцій «конкурентоспроможності підприємства» призвела до відсутності чіткої систематизації методів її оцінки; переважна більшість авторів не зазначає у власних методиках рівень конкурентоспроможності (продукція, підприємство, галузь, національна економіка), а тому їх «універсальність» сумнівна; існує група авторів, що не чітко структурує методику оцінки конкурентоспроможності (у вигляді алгоритму), тим самим неясно формує відмінність концепції від уже існуючих; у більшості авторів відсутня чітка аргументація доцільності вибору конкретної методики для прикладних цілей, що негативно впливає на наукову і практичну цінність існуючого методичного інструментарію.

Таким чином, для оцінки конкурентоспроможності найбільш ефективним буде одночасне застосування різних методик, результати яких доповнюють одна одну та дозволяють отримати найбільш повне уявлення про її рівень.

4. В роботі було досліджено ТОВ «Київський пекарний дім», основним видом діяльності якого є виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

5. Аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства показав, що чистий дохід від реалізації продукції у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшився на 30660 тис. грн., або на 20,17%, у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшення склало 9696 тис. грн., або 5,31%. Інші доходи від операційної діяльності у 2018 році порівняно з 2016 роком зменшуються на 3338 тис. грн., або на 6,97 %, у 2019 році відбувається зростання цього показника на 1220 тис. грн., або на 2,74 %.

Рентабельність активів має тенденцію до зростання, зокрема у 2019 році на 8,35 пунктів. Рентабельність необоротних активів зростає на 146,37 пункти у 2018 році та на 145,36 у 2019 році. Рентабельність оборотних активів зросла на 8,73 пункти у 2018 році та збільшується на 8,86 пунктів у 2019 році. Рентабельність основних засобів зростає у 2018 році на 143,26 пунктів, у 2019 році – на 173,03 пункти. Рентабельність власного капіталу зростає на 11,57 відсоткових пункти у 2018 році та на 19,36 у 2019 році. Рентабельність позикового капіталу та рентабельність діяльності також мають позитивну динаміку. Отже, в цілому досліджуване підприємство є прибутковим, чистий прибуток та показники рентабельності в цілому мають позитивну динаміку.

6. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Київський пекарний дім» експертними методами дала бал 4,5 – найвищий при оцінці конкурентоспроможності підприємства.

7. В якості прогресивних методів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Київський пекарний дім» у роботі запропонована заміна застарілого устаткування, як важливий та невід’ємний процес продовження існуючого бізнесу в незмінних масштабах.

Пропонується придбати і встановити в дільниці відпуску продукції систему для автоматичного відпуску хліба на конвеєр, впровадження якого спричинить зниження собівартості продукції. Зазвичай подібного роду проекти не вимагають тривалих і багатоскладових процедур обґрунтування і ухвалення рішень.

8. Проект є прибутковим за всіма показниками ефективності інвестиційних проектів. За результатами розрахунку визначено, що залучення позикових коштів для фінансування інноваційного проекту знижує дисконтований прибуток, але підвищує внутрішню ставку доходу проекту з 37,72% до 63,55%, тобто проект більш стійкий до зовнішніх впливів.

9. Отже, в процесі дослідження конкурентоспроможності підприємства було виявлено, що значення показника знаходиться на достатньому рівні. Тому, у третьому розділі роботи було визначено стратегію забезпечення вищого рівня конкурентоспроможності.

При обранні майбутньої перспективної стратегії забезпечення конкурентоспроможності, підприємству доведеться залучати позикові кошти. Підприємство в перспективі повинно орієнтуватися на підвищення обсягів виробництва, збільшення долі наукомісткої продукції, максимальному використанні наявних потужностей, розширенні номенклатури нової продукції, технічному переоснащенні виробництва.

Запропоновані заходи дозволять ТОВ «Київський пекарний дім» збільшити свій бал конкурентоспроможності з 3,96 до 4,19, тобто дані заходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акмаєв А. І., Коваленко Н. В. Удосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. Культура народів Причорномор'я. 2007. № 99. С. 7–10.
2. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. СПб.: Питер, 1999. 485 с.
3. Ансофф І. Стратегическое управление; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
4. Багиев Г. Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. 2-е изд., перераб. и доп., Москва: Экономика, 2011. 718 с.
5. Байков Е. А. Управление реализацией стратегического потенциала предприятия в целях его развития. Научно–технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2012. № 2–2(144). С. 107–112.
6. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга. Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган–Барановского, 2004. 147 с.
7. Баринов Н. А. Услуги (социально-правовой аспект). Саратов: Стило, 2001. 192 с.
8. Беглиця В. П. Конкурентоспроможність як категорія ринкової економіки. Збірник наукових праць Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана. 2010. Вип. 12. С. 92–96.
9. Береславський А. С. Необхідність регіонального розвитку. Всеукраїнська експертна мережа. 2016. № 29. С. 4–5.
10. Большой Энциклопедический словарь. URL: [dic.academic.ru](http://dic.academic.ru)
11. Бурцева Т. А., Сизов В. С., Цень О. А. Управління маркетингом. 2012. 271 с.

12. Воркут Т. А. Проектний аналіз. Київ: Український центр духовної культури, 2010. 440 с.
13. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. 2–е изд. перераб. и доп. М.: Гардарики, 2008. 296 с.
14. Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2005. № 2. С.50–53.
15. Гончарова Н. П. Інноваційна економіка: проблеми і пріоритети. Актуальні проблеми економіки. Економіка та управління народним господарством. 2012. № 6. С. 1 – 19.
16. Гаджибек В. П. Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью хлебопекарных предприятий (на примере предприятий Приморского края): автореф. дис. ... канд. экон. наук. Владивосток, 2012. 23 с.
17. Галелюк М. М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. Вісник економічної науки України. 2008. № 2. С. 15–21.
18. Гальчинський А. С., Геєць В.М., Кінах А.К. Інноваційна стратегія українських реформ. Київ: Знання України, 2015. 89 с.
19. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Київ: Лібра, 2012. 712 с.
20. Герасимьяк Н. В. Основні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2013. № 2, Т. 1. С. 60–62.
21. Гитман Л., Джонк М. Основы инвестирования: Пер. с англ. Москва: Дело, 2013. 1008 с.
22. Гончарук Т. І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці. Суми: ВВП "Мрія-1" ЛТД, 2014. 60 с.
23. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико–методологічний аспект). Київ: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.

24. Дзина М. А. Теоретические основы формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятия. Культура народов Причерноморья. 2006. № 95. С. 118-126.

25. Дмитрук М. Стратегічний маркетинг: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби? Маркетинг и реклама. 2013. № 5–6. С. 32–37.

26. Иванов А. В. Стратегическое управление промышленным предприятием в контексте его вхождения в состав регионального производственного кластера. Инженерный вестник Дона. 2015. № 4. С. 371–377.

27. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: монография. Харьков : ХНЭУ, 2004. 256 с.

28. Ильенок А. О. Совершенствование экономических механизмов повышения конкурентоспособности предприятий: дис. ... канд. экон. наук. Саратов, 2005. 221 с.

29. Ілляшенко Н. С. Організаційно–економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств: монографія. Суми: «Вид–во СумДУ», 2011. 192 с.

30. Ким, В. Чан, Моборн Р. Стратегия голубого океана: пер. с англ. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 304 с.

31. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі. Харків: ХНАДУ, 2009. 160 с.

32. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 366 с.

33. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.

34. Куденко Н. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2015. 152 с.

35. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник. Львів: Компакт–ЛВ, 2005. 304 с.

36. Ламбен Ж.–Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер с франц. Санкт-Петербург: Наука, 2016. 539 с.

37. Магретта, Д. Ключевые идеи Майкла Портера: руководство по разработке стратегии: пер. с англ.. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 272 с.

38. Макашева З.М. Исследование систем управления: учеб. пособие. Москва: Кнорус, 2008. 176 с.

39. Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия. Маркетинг. 1996. № 3. С. 51–56.

40. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия». Маркетинг в России и за рубежом. 2006. № 2 (52). С. 91 – 94.

41. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку; за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2006. 728 с.

42. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент. К.: Каравела, 2006. 319 с.

43. Мескон М.Х., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. Изд. 3–е. Москва: Дело, 2009. 692 с.

44. Можарова Е. Е. Совершенствование организационно–экономического механизма повышения конкурентоспособности промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2009. 24 с.

45. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. 560 с.

46. Пермичев Н. Ф., Палеева О.А. Маркетинг инноваций. Нижний Новгород: Наука и образование, 2015. 188 с.

47. Петровська С. В. Маркетингова конкурентна стратегія: сутність і підходи до класифікації. Проблеми транспорту. Київ, 2016. Вип. 2. С.89–92.
48. Петросян А. А. Совершенствование механизма управления конкурентоспособностью промышленных предприятий: автореф. дис. . канд. экон. наук. Москва, 2010. 25 с.
49. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с.
50. Погонев С. В., Шендо М. В. Формирование и реализация механизма управления конкурентоспособностью предприятия. Вестник АГТУ. 2010. № 2. С. 81-88.
51. Портер М. Конкуренция: пер. с англ. Москва: Изд. дом «Вильямс», 2005. 608 с.
52. Портер М. Стратегия конкуренции и анализ отраслей. Київ: Основы, 1997. 391 с.
53. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ: Основы, 1997. 390 с.
54. Радько В. М., Мацюра С. І., Ширков І. В. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності металургійних підприємств України в умовах третьої світової промислової революції. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 4. С. 72–78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2017\\_4\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2017_4_15).
55. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. Москва: Инфра–М, 2006. 495 с.
56. Савельева Н. А. Управление конкурентоспособностью фирмы; ученик Ростов н/Д : Феникс, 2009. 382 с.
57. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
58. Сумець О. М., Сомова О.Є., Пеліхов Є.Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: навч.–практ. Посібник. Київ: Професіонал, 2007. 208 с.

59. Сухорська-Кравець У. Р. Маркетингові стратегії підприємства: Дис. канд. екон. наук 08.06.01 "Економіка, організація та управління підприємствами". Львів, 2013. 345 с.
60. Тарнавська Н. П., Макарова І. І. Нові погляди на сутність конкурентоспроможності підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2010. № 12. С. 57-66.
61. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Т.:Економічна думка, 2008. 570 с.
62. Телетов О. С. Маркетинг у промисловості: Монографія. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 248 с.
63. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов; пер. с англ. А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
64. Траут Д., Ривкин С. Сила простоты: руководство по созданию эффективных маркетинговых стратегий: пер. с англ. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 208 с.
65. Тультаев Т. А. Маркетинг услуг: учебник. Москва: Инфра-М, 2012. 208 с.
66. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: Учебник. Москва: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. 640 с.
67. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. метод. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 261 с.
68. Царев В. В., Кантарович А. А., Черныш В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий. Теория и методология. Москва: Юнита-Дана, 2008. 800 с.
69. Чернега В. В. Формування механізму забезпечення стійкості підприємств на основі розвитку підприємництва: автореф. На здобуття наук.

ступеня канд.екон. наук: спец. 08.06.01 «економіка, організація і управління підприємствами». Київ, 2006. 19 с.

70. Чухрай Н. І. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Львів: НУ "Львівська політехніка", 2010. 250 с.

71. Шальминова А. С. Инновационное бизнес–планирование развития предприятия приоритетной отрасли: автореф. дисс. ... канд. экон. наук. Казань, 2000. 21 с.

72. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: Либідь, 2015. 699 с.

73. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2–ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

74. Шубін О. О. Економічна стратегія підприємств в умовах конкурентного середовища. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Донецьк, Інститут економіки промисловості НАН України. 2004, 36 с.

75. Що таке збутова мережа? URL: <http://kakotvet.com/biznes/insha-biznes/14849-shho-take-zbutova-merezha.html>.

76. Ястремська О. М., Тонева К.В. Моделювання інноваційних процесів: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2015. 176 с.

77. Kossut Natalia, Kaczmarek Filip Internationalisation process of the firm. Scania's case in Poland II Master Thesis – International Master's Programme in Business Administration – Strategy & Culture, URL: <http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2003/impssc/001/exjobb.pdf>

78. Preston L. E. Restrictive Distribution Arrangements: Economic Analysis and Public Policy Standarts. L. & Contemp. Prob. Vol. 30. P. 506 (1965).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

|   |   |                           |            |
|---|---|---------------------------|------------|
| Коди  |   | Дата (рік, місяць, число) | 01.01.2020 |
| Підприємство  |   | за ЄДРПОУ                 |            |
| Організаційно-правова форма господарювання              | <b>ТОВ «Київський пекарний дім»</b>   | за КОПФГ                  | 240        |
| Орган державного управління                             |   | за СПОДУ                  |            |
| Вид економічної діяльності                              |   | за КВЕД                   | 46.90.     |
| Середня кількість працівників <sup>1</sup>              | 88  |                           |            |
| Одиниця виміру  | тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками) |                           |            |
| Адреса, телефон   |   |                           |            |
| Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): |   |                           |            |
| за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)     |   |                           | v          |
| за міжнародними стандартами фінансової звітності        |   |                           |            |

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2019 р.**

Форма N 1

Код за ДКУД

1801001

| Актив                               | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|-------------------------------------|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1                                   | 2         | 3                           | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>         |           |                             |                            |
| Нематеріальні активи:               | 1000      | 0                           |                            |
| первісна вартість                   | 1001      | 145                         | 145                        |
| накопичена амортизація              | 1002      | 145                         | 145                        |
| Незавершені капітальні інвестиції   | 1005      | 0                           | 0                          |
| Основні засоби:                     | 1010      | 6337                        | 6689                       |
| первісна вартість                   | 1011      | 9589                        | 9678                       |
| знос                                | 1012      | 3252                        | 2989                       |
| Інвестиційна нерухомість:           | 1015      | 0                           | 0                          |
| первісна вартість                   | 1016      | 0                           | 0                          |
| знос                                | 1017      | 0                           | 0                          |
| Довгострокові біологічні активи:    | 1020      | 0                           | 0                          |
| первісна вартість                   | 1021      | 0                           | 0                          |
| накопичена амортизація              | 1022      | 0                           | 0                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції: |           | 0                           | 0                          |

|   |      |        |        |
|---|------|--------|--------|
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств        | 1030 |        |        |
| інші фінансові інвестиції   | 1035 | 700    | 760    |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                | 1040 | 0      |        |
| Відстрочені податкові активи  | 1045 | 0      |        |
| Гудвіл  | 1050 | 0      |        |
| Відстрочені аквізиційні витрати   | 1060 | 0      |        |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах             | 1065 | 0      |        |
| Інші необоротні активи  | 1090 | 0      |        |
| Усього за розділом I  | 1095 | 7037   | 7594   |
| <b>II. Оборотні активи</b>  |      |        |        |
| Запаси  | 1100 | 46726  | 48789  |
| Товарні запаси  | 1101 | 35642  | 34567  |
| Незавершене виробництво   | 1102 | 190    | 2223   |
| Готова продукція  | 1103 | 725    | 765    |
| Товари  | 1104 | 10169  | 11234  |
| Поточні біологічні активи   | 1110 | 0      |        |
| Депозити перестраховання  | 1115 | 0      |        |
| Векселі одержані  | 1120 | 0      |        |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125 | 41894  | 42356  |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами        | 1130 | 17308  | 18765  |
| з бюджетом  | 1135 | 923    | 923    |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136 | 923    | 923    |
| з нарахованих доходів   | 1140 | 0      | 0      |
| із внутрішніх розрахунків   | 1145 | 0      | 0      |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155 | 214    | 220    |
| Поточні фінансові інвестиції  | 1160 | 0      | 0      |
| Гроші та їх еквіваленти   | 1165 | 16959  | 19756  |
| Готівка   | 1166 | 6      | 12     |
| Рахунки в банках  | 1167 | 16953  | 19744  |
| Витрати майбутніх періодів  | 1170 | 0      | 0      |
| Частка перестраховика у страхових резервах                              | 1180 | 0      | 0      |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань                     | 1181 | 0      | 0      |
| резервах збитків або резервах належних виплат                           | 1182 | 0      | 0      |
| резервах незароблених премій  | 1183 | 0      | 0      |
| інших страхових резервах  | 1184 | 0      | 0      |
| Інші оборотні активи  | 1190 | 0      | 0      |
| Усього за розділом II   | 1195 | 124024 | 130809 |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | 1200 | 0      | 0      |
| Баланс  | 1300 | 131061 | 138403 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітного | На кінець |
|-------|-----------|---------------------|-----------|
|-------|-----------|---------------------|-----------|

|   |      | періоду | звітнього періоду |
|---|------|---------|-------------------|
| 1   | 2    | 3       | 4                 |
| <b>I. Власний капітал</b>   |      |         |                   |
| Зареєстрований (пайовий) капітал  | 1400 | 643     | 643               |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                           | 1401 | 0       | 0                 |
| Капітал у дооцінках   | 1405 | 0       | 0                 |
| Додатковий капітал  | 1410 | 658     | 658               |
| Емісійний дохід   | 1411 | 0       | 0                 |
| Накопичені курсові різниці  | 1412 | 0       | 0                 |
| Резервний капітал   | 1415 | 572     | 572               |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                               | 1420 | 57576   | 59876             |
| Неоплачений капітал   | 1425 | (0)     | (0)               |
| Вилучений капітал   | 1430 | (0)     | (0)               |
| Інші резерви  | 1435 | 0       | 0                 |
| Усього за розділом I  | 1495 | 59449   | 61749             |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                      |      |         |                   |
| Відстрочені податкові зобов'язання  | 1500 | 0       | 0                 |
| Пенсійні зобов'язання   | 1505 | 0       | 0                 |
| Довгострокові кредити банків  | 1510 | 0       | 0                 |
| Інші довгострокові зобов'язання   | 1515 | 14211   | 13241             |
| Довгострокові забезпечення  | 1520 | 565     | 565               |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                               | 1521 | 565     | 565               |
| Цільове фінансування  | 1525 | 0       | 0                 |
| Благодійна допомога   | 1526 | 0       | 0                 |
| Страхові резерви, у тому числі:   | 1530 | 0       | 0                 |
| резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)          | 1531 | 0       | 0                 |
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)  | 1532 | 0       | 0                 |
| резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)                 | 1533 | 0       | 0                 |
| інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)                      | 1534 | 0       | 0                 |
| Інвестиційні контракти;   | 1535 | 0       | 0                 |
| Призовий фонд   | 1540 | 0       | 0                 |
| Резерв на виплату джек-поту   | 1545 | 0       | 0                 |
| Усього за розділом II   | 1595 | 14776   | 13806             |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                           |      |         |                   |
| Короткострокові кредити банків  | 1600 | 1235    | 1145              |
| Векселі видані  | 1605 | 0       | 0                 |
| Поточна кредиторська заборгованість:<br>за довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 0       | 0                 |
| за товари, роботи, послуги  | 1615 | 30950   | 32456             |
| за розрахунками з бюджетом  | 1620 | 1394    | 12345             |
| за у тому числі з податку на прибуток                                     | 1621 | 0       |                   |
| за розрахунками зі страхування  | 1625 | 5       |                   |
| за розрахунками з оплати праці  | 1630 | 201     | 202               |
| за одержаними авансами  | 1635 | 522     | 534               |
| за розрахунками з учасниками  | 1640 | 7480    | 7768              |

|   |      |        |        |
|---|------|--------|--------|
| із внутрішніх розрахунків   | 1645 | 0      | 0      |
| за страховою діяльністю   | 1650 | 0      | 0      |
| Поточні забезпечення  | 1660 | 0      | 0      |
| Доходи майбутніх періодів   | 1665 | 0      | 0      |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків  | 1670 | 0      | 0      |
| Інші поточні зобов'язання   | 1690 | 15049  | 8398   |
| Усього за розділом III  | 1695 | 56836  | 62848  |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0      | 0      |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду   | 1800 | 0      | 0      |
| Баланс  | 1900 | 131061 | 138403 |

Директор \_\_\_\_\_

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

|              |                              |                           |            |
|--------------|------------------------------|---------------------------|------------|
| Коди         |                              | Дата (рік, місяць, число) | 01.01.2020 |
| Підприємство | ТОВ «Київський пекарний дім» | за ЄДРПОУ                 |            |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2019 р.**

**I. Фінансові результати**

Форма N 2

Код за ДКУД

1801003

| Стаття   | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                       | 2000      | 192345            | 182649                                  |
| Чисті зароблені страхові премії  | 2010      | 0                 | 0                                       |
| Премії підписані, валова сума  | 2011      | 0                 | 0                                       |
| Премії, передані у перестраховання   | 2012      | 0                 | 0                                       |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                       | 2013      | 0                 | 0                                       |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                           | 2014      | 0                 | 0                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                         | 2050      | (94321)           | ( 93217 )                               |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами  | 2070      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| <b>Валовий:</b><br>прибуток  | 2090      | 98024             | 89432                                   |
| збиток   | 2095      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                      | 2105      | 0                 | 0                                       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                   | 2110      | 0                 | 0                                       |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума  | 2111      | 0                 | 0                                       |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                              | 2112      | 0                 | 0                                       |
| Інші операційні доходи   | 2120      | 45761             | 44541                                   |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю            | 2121      | 0                 | 0                                       |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122      | 0                 | 0                                       |
| Адміністративні витрати  | 2130      | (21345)           | ( 19811 )                               |
| Витрати на збут  | 2150      | (29876)           | ( 30252 )                               |
| Інші операційні витрати  | 2180      | (44345)           | ( 48942 )                               |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток                     | 2190      | 48219             | 34968                                   |
| збиток   | 2195      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Дохід від участі в капіталі  | 2200      | 0                 | 0                                       |
| Інші фінансові доходи  | 2220      | 1456              | 1546                                    |
| Інші доходи  | 2240      | 2345              | 2239                                    |
| Дохід від благодійної допомоги   | 2241      | 0                 | 0                                       |

|   |      |          |          |
|---|------|----------|----------|
| Фінансові витрати   | 2250 | (5231)   | ( 5455 ) |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 | ( 0 )    | ( 0 )    |
| Інші витрати  | 2270 | (3456)   | ( 3647 ) |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 2275 | 0        | 0        |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b><br>прибуток       | 2290 | 43333    | 29651    |
| збиток  | 2295 | ( 0 )    | ( 0 )    |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | -7799,94 | -6953    |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0        | 0        |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b><br>прибуток                 | 2350 | 35533    | 22698    |
| збиток  | 2355 | ( 0 )    | ( 0 )    |

### II. Сукупний дохід

| Стаття  | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      | 0                 | 0                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      | 0                 | 0                                       |
| Накопичені курсові різниці  | 2410      | 0                 | 0                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід  | 2445      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | 0                 | 0                                       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | 0                 | 0                                       |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | 22698             | 11711                                   |

### III. Елементи операційних витрат

| Назва показника                  | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|---|
| Матеріальні затрати              | 2500      | 87678             | 89769                                   |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 5876              | 6029                                    |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 1220              | 1320                                    |
| Амортизація                      | 2515      | 1456              | 1452                                    |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 46789             | 45656                                   |
| Разом                            | 2550      | 143019            | 144226                                  |

### IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Директор \_\_\_\_\_

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

## Додаток Б

|              |                              |                           |            |
|--------------|------------------------------|---------------------------|------------|
| Коди         |                              | Дата (рік, місяць, число) | 01.01.2019 |
| Підприємство | ТОВ «Київський пекарний дім» | за ЄДРПОУ                 |            |

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2018 р.**

Форма N 1

Код за ДКУД

1801001

| Актив  | Код<br>рядка | На початок звітнього<br>періоду | На кінець звітнього<br>періоду |
|--|--------------|---------------------------------|--------------------------------|
| 1  | 2            | 3                               | 4                              |
| <b>I. Необоротні активи</b>  |              |                                 |                                |
| Нематеріальні активи:  | 1000         | 2                               | 0                              |
| первісна вартість  | 1001         | 145                             | 145                            |
| накопичена амортизація   | 1002         | 143                             | 145                            |
| Незавершені капітальні інвестиції  | 1005         | 496                             | 0                              |
| Основні засоби:  | 1010         | 5449                            | 6337                           |
| первісна вартість  | 1011         | 7347                            | 9589                           |
| знос   | 1012         | 1898                            | 3252                           |
| Інвестиційна нерухомість:  | 1015         | 0                               | 0                              |
| первісна вартість  | 1016         | 0                               | 0                              |
| знос   | 1017         | 0                               | 0                              |
| Довгострокові біологічні активи:   | 1020         | 0                               | 0                              |
| первісна вартість  | 1021         | 0                               | 0                              |
| накопичена амортизація   | 1022         | 0                               | 0                              |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі<br>інших підприємств | 1030         | 0                               | 0                              |
| інші фінансові інвестиції  | 1035         | 700                             | 700                            |
| Довгострокова дебіторська заборгованість   | 1040         | 0                               | 0                              |
| Відстрочені податкові активи   | 1045         | 0                               | 0                              |
| Гудвіл   | 1050         | 0                               | 0                              |
| Відстрочені аквізиційні витрати  | 1060         | 0                               | 0                              |
| Залишок коштів у централізованих страхових<br>резервних фондах   | 1065         | 0                               | 0                              |
| Інші необоротні активи   | 1090         | 0                               | 0                              |
| Усього за розділом I   | 1095         | 6647                            | 7037                           |
| <b>II. Оборотні активи</b>   |              |                                 |                                |
| Запаси   | 1100         | 52936                           | 46726                          |
| Товарні запаси   | 1101         | 41548                           | 35642                          |
| Незавершене виробництво  | 1102         | 340                             | 190                            |
| Готова продукція   | 1103         | 867                             | 725                            |
| Товари   | 1104         | 10181                           | 10169                          |
| Поточні біологічні активи  | 1110         | 0                               | 0                              |
| Депозити перестрахування   | 1115         | 0                               | 0                              |
| Векселі одержані   | 1120         | 0                               | 0                              |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари,   | 1125         | 42270                           | 41894                          |

|   |      |        |        |
|---|------|--------|--------|
| роботи, послуги   |      |        |        |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами | 1130 | 2793   | 17308  |
| з бюджетом  | 1135 | 2142   | 923    |
| у тому числі з податку на прибуток                                  | 1136 | 2133   | 923    |
| з нарахованих доходів   | 1140 | 0      | 0      |
| із внутрішніх розрахунків   | 1145 | 0      | 0      |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                             | 1155 | 1660   | 214    |
| Поточні фінансові інвестиції  | 1160 | 0      | 0      |
| Гроші та їх еквіваленти   | 1165 | 20589  | 16959  |
| Готівка   | 1166 | 10     | 6      |
| Рахунки в банках  | 1167 | 20320  | 16953  |
| Витрати майбутніх періодів  | 1170 | 0      | 0      |
| Частка перестраховика у страхових резервах                          | 1180 | 0      | 0      |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань                 | 1181 | 0      | 0      |
| резервах збитків або резервах належних виплат                       | 1182 | 0      | 0      |
| резервах незароблених премій  | 1183 | 0      | 0      |
| інших страхових резервах  | 1184 | 0      | 0      |
| Інші оборотні активи  | 1190 | 0      | 0      |
| Усього за розділом II   | 1195 | 122390 | 124024 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття    | 1200 | 0      | 0      |
| Баланс  | 1300 | 129037 | 131061 |

| Пасив   | Код рядка | На початок звітної періоду | На кінець звітної періоду |
|---|-----------|----------------------------|---------------------------|
| 1   | 2         | 3                          | 4                         |
| <b>I. Власний капітал</b>   |           |                            |                           |
| Зареєстрований (пайовий) капітал  | 1400      | 643                        | 643                       |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                         | 1401      | 0                          | 0                         |
| Капітал у дооцінках   | 1405      | 0                          | 0                         |
| Додатковий капітал  | 1410      | 658                        | 658                       |
| Емісійний дохід   | 1411      | 0                          | 0                         |
| Накопичені курсові різниці  | 1412      | 0                          | 0                         |
| Резервний капітал   | 1415      | 572                        | 572                       |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                             | 1420      | 42132                      | 57576                     |
| Неоплачений капітал   | 1425      | (0)                        | (0)                       |
| Вилучений капітал   | 1430      | (0)                        | (0)                       |
| Інші резерви  | 1435      | 0                          | 0                         |
| Усього за розділом I  | 1495      | 44005                      | 59449                     |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                    |           |                            |                           |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                      | 1500      | 0                          | 0                         |
| Пенсійні зобов'язання   | 1505      | 0                          | 0                         |
| Довгострокові кредити банків  | 1510      | 0                          | 0                         |
| Інші довгострокові зобов'язання   | 1515      | 25112                      | 14211                     |
| Довгострокові забезпечення  | 1520      | 0                          | 565                       |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                             | 1521      | 0                          | 565                       |
| Цільове фінансування  | 1525      | 0                          | 0                         |
| Благодійна допомога   | 1526      | 0                          | 0                         |
| Страхові резерви, у тому числі:   | 1530      | 0                          | 0                         |
| резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)         | 1531      | 0                          | 0                         |
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду) | 1532      | 0                          | 0                         |
| резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)                | 1533      | 0                          | 0                         |
| інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)                     | 1534      | 0                          | 0                         |
| Інвестиційні контракти;   | 1535      | 0                          | 0                         |
| Призовий фонд   | 1540      | 0                          | 0                         |
| Резерв на виплату джек-поту   | 1545      | 0                          | 0                         |
| Усього за розділом II   | 1595      | 25112                      | 14776                     |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                         |           |                            |                           |
| Короткострокові кредити банків  | 1600      | 1867                       | 1235                      |
| Векселі видані  | 1605      | 0                          | 0                         |
| Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями  | 1610      | 0                          | 0                         |
| за товари, роботи, послуги  | 1615      | 35703                      | 30950                     |
| за розрахунками з бюджетом  | 1620      | 1267                       | 1394                      |
| за у тому числі з податку на прибуток                                   | 1621      | 0                          | 0                         |
| за розрахунками зі страхування  | 1625      | 0                          | 5                         |
| за розрахунками з оплати праці  | 1630      | 0                          | 201                       |

|   |      |        |        |
|---|------|--------|--------|
| за одержаними авансами  | 1635 | 61     | 522    |
| за розрахунками з учасниками  | 1640 | 0      | 7480   |
| із внутрішніх розрахунків   | 1645 | 24     | 0      |
| за страховою діяльністю   | 1650 | 0      | 0      |
| Поточні забезпечення  | 1660 | 0      | 0      |
| Доходи майбутніх періодів   | 1665 | 0      | 0      |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків  | 1670 | 0      | 0      |
| Інші поточні зобов'язання   | 1690 | 20998  | 15049  |
| Усього за розділом III  | 1695 | 59920  | 56836  |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0      | 0      |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду   | 1800 | 0      | 0      |
| Баланс  | 1900 | 129037 | 131061 |

Директор \_\_\_\_\_

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

|              |                              |                           |            |
|--------------|------------------------------|---------------------------|------------|
| Коди         |                              | Дата (рік, місяць, число) | 01.01.2019 |
| Підприємство | ТОВ «Київський пекарний дім» | за ЄДРПОУ                 |            |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2018 р.**

**I. Фінансові результати**

Форма N 2

Код за ДКУД

1801003

| Стаття   | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                       | 2000      | 182649            | 151989                                  |
| Чисті зароблені страхові премії  | 2010      | 0                 | 0                                       |
| Премії підписані, валова сума  | 2011      | 0                 | 0                                       |
| Премії, передані у перестраховання   | 2012      | 0                 | 0                                       |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                       | 2013      | 0                 | 0                                       |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                           | 2014      | 0                 | 0                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                         | 2050      | ( 93217 )         | ( 64038 )                               |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами  | 2070      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| <b>Валовий:</b><br>прибуток  | 2090      | 89432             | 87951                                   |
| збиток   | 2095      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                      | 2105      | 0                 | 0                                       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                   | 2110      | 0                 | 0                                       |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума  | 2111      | 0                 | 0                                       |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                              | 2112      | 0                 | 0                                       |
| Інші операційні доходи   | 2120      | 44541             | 47879                                   |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю            | 2121      | 0                 | 0                                       |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122      | 0                 | 0                                       |
| Адміністративні витрати  | 2130      | ( 19811 )         | ( 14524 )                               |
| Витрати на збут  | 2150      | ( 30252 )         | ( 23593 )                               |
| Інші операційні витрати  | 2180      | ( 48942 )         | ( 69319 )                               |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток                     | 2190      | 34968             | 28394                                   |
| збиток   | 2195      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Дохід від участі в капіталі  | 2200      | 0                 | 0                                       |
| Інші фінансові доходи  | 2220      | 1546              | 141                                     |
| Інші доходи  | 2240      | 2239              | 4987                                    |
| Дохід від благодійної допомоги   | 2241      | 0                 | 0                                       |

|   |      |          |           |
|---|------|----------|-----------|
| Фінансові витрати   | 2250 | ( 5455 ) | ( 10552 ) |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 | ( 0 )    | ( 0 )     |
| Інші витрати  | 2270 | ( 3647 ) | ( 8635 )  |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 2275 | 0        | 0         |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   |      | 29651    | 14335     |
| прибуток  | 2290 |          |           |
| збиток  | 2295 | ( 0 )    | ( 0 )     |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | -6953    | -2624     |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0        | 0         |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |      | 22698    | 11711     |
| прибуток  | 2350 |          |           |
| збиток  | 2355 | ( 0 )    | ( 0 )     |

### II. Сукупний дохід

| Стаття  | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      | 0                 | 0                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      | 0                 | 0                                       |
| Накопичені курсові різниці  | 2410      | 0                 | 0                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід  | 2445      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | 0                 | 0                                       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | 0                 | 0                                       |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | 22698             | 11711                                   |

### III. Елементи операційних витрат

|                                  |      |        |        |
|----------------------------------|------|--------|--------|
| Матеріальні затрати              | 2500 | 89769  | 63454  |
| Витрати на оплату праці          | 2505 | 6029   | 4154   |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 1320   | 1545   |
| Амортизація                      | 2515 | 1452   | 487    |
| Інші операційні витрати          | 2520 | 45656  | 34996  |
| Разом                            | 2550 | 144226 | 104636 |

### IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Директор \_\_\_\_\_

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

## Додаток В

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2017 р.

Форма N 1

Код за ДКУД

1801001

| Актив  | Код<br>рядка | На початок звітнього<br>періоду | На кінець звітнього<br>періоду |
|--|--------------|---------------------------------|--------------------------------|
| 1  | 2            | 3                               | 4                              |
| <b>I. Необоротні активи</b>  |              |                                 |                                |
| Нематеріальні активи:  | 1000         | 10                              | 2                              |
| первісна вартість  | 1001         | 145                             | 145                            |
| накопичена амортизація   | 1002         | 135                             | 143                            |
| Незавершені капітальні інвестиції  | 1005         | 0                               | 496                            |
| Основні засоби:  | 1010         | 1131                            | 5449                           |
| первісна вартість  | 1011         | 2618                            | 7347                           |
| знос   | 1012         | 1487                            | 1898                           |
| Інвестиційна нерухомість:  | 1015         | 0                               | 0                              |
| первісна вартість  | 1016         | 0                               | 0                              |
| знос   | 1017         | 0                               | 0                              |
| Довгострокові біологічні активи:   | 1020         | 0                               | 0                              |
| первісна вартість  | 1021         | 0                               | 0                              |
| накопичена амортизація   | 1022         | 0                               | 0                              |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі<br>інших підприємств | 1030         | 0                               | 0                              |
| інші фінансові інвестиції  | 1035         | 700                             | 700                            |
| Довгострокова дебіторська заборгованість   | 1040         | 0                               | 0                              |
| Відстрочені податкові активи   | 1045         | 0                               | 0                              |
| Гудвіл   | 1050         | 0                               | 0                              |
| Відстрочені аквізиційні витрати  | 1060         | 0                               | 0                              |
| Залишок коштів у централізованих страхових<br>резервних фондах   | 1065         | 0                               | 0                              |
| Інші необоротні активи   | 1090         | 0                               | 0                              |
| Усього за розділом I   | 1095         | 1841                            | 6647                           |
| <b>II. Оборотні активи</b>   |              |                                 |                                |
| Запаси   | 1100         | 43839                           | 52936                          |
| Товарні запаси   | 1101         | 31944                           | 40910                          |
| Незавершене виробництво  | 1102         | 253                             | 340                            |
| Готова продукція   | 1103         | 1853                            | 867                            |
| Товари   | 1104         | 9789                            | 10181                          |
| Поточні біологічні активи  | 1110         | 0                               | 0                              |
| Депозити перестрахування   | 1115         | 0                               | 0                              |
| Векселі одержані   | 1120         | 0                               | 0                              |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари,<br>роботи, послуги  | 1125         | 44914                           | 42270                          |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами  | 1130         | 13244                           | 2793                           |
| з бюджетом   | 1135         | 2340                            | 2142                           |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1136         | 1713                            | 2133                           |

|  |      |        |        |
|--|------|--------|--------|
| з нарахованих доходів  | 1140 | 0      | 0      |
| із внутрішніх розрахунків  | 1145 | 0      | 0      |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 8993   | 1660   |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0      | 0      |
| Гроші та їх еквіваленти  | 1165 | 6037   | 20589  |
| Готівка  | 1166 | 5      | 10     |
| Рахунки в банках   | 1167 | 6032   | 20320  |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 0      | 0      |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0      | 0      |
| у тому числі в:  |      | 0      | 0      |
| резервах довгострокових зобов'язань                              | 1181 |        |        |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0      | 0      |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0      | 0      |
| інших страхових резервах   | 1184 | 0      | 0      |
| Інші оборотні активи   | 1190 | 0      | 0      |
| Усього за розділом II  | 1195 | 119367 | 122390 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0      | 0      |
| Баланс   | 1300 | 121208 | 129037 |

| Пасив  | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1  | 2         | 3                           | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>  |           |                             |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                 | 1400      | 643                         | 643                        |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                  | 1401      | 0                           | 0                          |
| Капітал у дооцінках  | 1405      | 0                           | 0                          |
| Додатковий капітал   | 1410      | 658                         | 658                        |
| Емісійний дохід  | 1411      | 0                           | 0                          |
| Накопичені курсові різниці                                       | 1412      | 0                           | 0                          |
| Резервний капітал  | 1415      | 572                         | 572                        |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                      | 1420      | 26093                       | 42132                      |
| Неоплачений капітал  | 1425      | (0)                         | (0)                        |
| Вилучений капітал  | 1430      | (0)                         | (0)                        |
| Інші резерви   | 1435      | 0                           | 0                          |
| Усього за розділом I   | 1495      | 27966                       | 44005                      |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>             |           |                             |                            |
| Відстрочені податкові зобов'язання                               | 1500      | 0                           | 0                          |
| Пенсійні зобов'язання  | 1505      | 0                           | 0                          |
| Довгострокові кредити банків                                     | 1510      | 32500                       | 0                          |
| Інші довгострокові зобов'язання                                  | 1515      | 21616                       | 25112                      |
| Довгострокові забезпечення                                       | 1520      | 0                           | 0                          |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                      | 1521      | 0                           | 0                          |
| Цільове фінансування   | 1525      | 0                           | 0                          |
| Благодійна допомога  | 1526      | 0                           | 0                          |
| Страхові резерви, у тому числі:                                  | 1530      | 0                           | 0                          |
| резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду) | 1531      | 0                           | 0                          |

|  |      |        |        |
|--|------|--------|--------|
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)                            | 1532 | 0      | 0      |
| резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)   | 1533 | 0      | 0      |
| інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)  | 1534 | 0      | 0      |
| Інвестиційні контракти;  | 1535 | 0      | 0      |
| Призовий фонд  | 1540 | 0      | 0      |
| Резерв на виплату джек-поту  | 1545 | 0      | 0      |
| Усього за розділом II  | 1595 | 54116  | 25112  |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>  |      |        |        |
| Короткострокові кредити банків   | 1600 | 1609   | 1867   |
| Векселі видані   | 1605 | 0      | 0      |
| Поточна кредиторська заборгованість:<br>за довгостроковими зобов'язаннями                            | 1610 | 0      | 0      |
| за товари, роботи, послуги   | 1615 | 32193  | 35703  |
| за розрахунками з бюджетом   | 1620 | 262    | 1267   |
| за у тому числі з податку на прибуток  | 1621 | 0      | 0      |
| за розрахунками зі страхування   | 1625 | 50     | 0      |
| за розрахунками з оплати праці   | 1630 | 155    | 0      |
| за одержаними авансами   | 1635 | 33     | 61     |
| за розрахунками з учасниками   | 1640 | 4560   | 0      |
| із внутрішніх розрахунків  | 1645 | 21     | 24     |
| за страховою діяльністю  | 1650 | 0      | 0      |
| Поточні забезпечення   | 1660 | 0      | 0      |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665 | 0      | 0      |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків   | 1670 | 0      | 0      |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690 | 243    | 20998  |
| Усього за розділом III   | 1695 | 39126  | 59920  |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами,<br>утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0      | 0      |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду  | 1800 | 0      | 0      |
| Баланс   | 1900 | 121208 | 129037 |

Директор \_\_\_\_\_

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

|              |                              |                           |            |
|--------------|------------------------------|---------------------------|------------|
| Коди         |                              | Дата (рік, місяць, число) | 01.01.2018 |
| Підприємство | ТОВ «Київський пекарний дім» | за ЄДРПОУ                 |            |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2017 р.**

**I. Фінансові результати**

Форма N 2

Код за ДКУД

1801003

| Стаття   | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                       | 2000      | 151989            | 171167                                  |
| Чисті зароблені страхові премії  | 2010      | 0                 | 0                                       |
| Премії підписані, валова сума  | 2011      | 0                 | 0                                       |
| Премії, передані у перестраховання   | 2012      | 0                 | 0                                       |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                       | 2013      | 0                 | 0                                       |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                           | 2014      | 0                 | 0                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                         | 2050      | ( 64038 )         | ( 88519 )                               |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами  | 2070      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| <b>Валовий:</b><br>прибуток  | 2090      | 87951             | 82648                                   |
| збиток   | 2095      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                      | 2105      | 0                 | 0                                       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                   | 2110      | 0                 | 0                                       |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума  | 2111      | 0                 | 0                                       |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                              | 2112      | 0                 | 0                                       |
| Інші операційні доходи   | 2120      | 47879             | 39178                                   |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю            | 2121      | 0                 | 0                                       |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122      | 0                 | 0                                       |
| Адміністративні витрати  | 2130      | ( 14524 )         | ( 21263 )                               |
| Витрати на збут  | 2150      | ( 23593 )         | ( 25886 )                               |
| Інші операційні витрати  | 2180      | ( 69319 )         | ( 46608 )                               |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b><br>прибуток                  | 2190      | 28394             | 28069                                   |
| збиток   | 2195      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Дохід від участі в капіталі  | 2200      | 0                 | 0                                       |
| Інші фінансові доходи  | 2220      | 141               | 1057                                    |
| Інші доходи  | 2240      | 4987              | 1624                                    |
| Дохід від благодійної допомоги   | 2241      | 0                 | 0                                       |

|   |      |           |           |
|---|------|-----------|-----------|
| Фінансові витрати   | 2250 | ( 10552 ) | ( 20744 ) |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 | ( 0 )     | ( 0 )     |
| Інші витрати  | 2270 | ( 8635 )  | ( 5420 )  |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 2275 | 0         | 0         |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   |      | 14335     | 4586      |
| прибуток  | 2290 |           |           |
| збиток  | 2295 | ( 0 )     | ( 0 )     |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | -2624     | 0         |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0         | 0         |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |      | 11711     | 4586      |
| прибуток  | 2350 |           |           |
| збиток  | 2355 | ( 0 )     | ( 0 )     |

### II. Сукупний дохід

| Стаття  | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      | 0                 | 0                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      | 0                 | 0                                       |
| Накопичені курсові різниці  | 2410      | 0                 | 0                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід  | 2445      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | 0                 | 0                                       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | 0                 | 0                                       |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | 11711             | 4586                                    |

### III. Елементи операційних витрат

|                                  |      |        |        |
|----------------------------------|------|--------|--------|
| Матеріальні затрати              | 2500 | 63454  | 75127  |
| Витрати на оплату праці          | 2505 | 4154   | 7715   |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 1545   | 2926   |
| Амортизація                      | 2515 | 487    | 783    |
| Інші операційні витрати          | 2520 | 34996  | 41525  |
| Разом                            | 2550 | 104636 | 128076 |

### IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Директор \_\_\_\_\_

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_