

**Чернівецький торговельно-економічний інститут  
Державного торговельно-економічного університету**

*Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»**

(на матеріалах ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», м. Київ)

Студентки 4 курсу, 403 групи,  
першого (бакалаврського) рівня  
вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми «Готельний і  
ресторанний менеджмент»

\_\_\_\_\_ Гаврилюк  
Анни Євгенівни

Науковий керівник  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ Круглянко  
Андрій Вікторович

Зав. кафедри,  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ Чичун  
Валентина Андріївна

Чернівці 2025

## ЗМІСТ

|                                                                                                             | Стор. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| ВСТУП                                                                                                       | 3     |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА                  | 7     |
| 1.1. Поняття конкурентоспроможності та класифікація конкурентних<br>ознак підприємства                      | 7     |
| 1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності<br>підприємства                                     | 15    |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ<br>«КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» У 2023-2024<br>РОКАХ | 27    |
| 2.1. Загальноекономічний аналіз господарської діяльності підприємства                                       | 27    |
| 2.2. Оцінка конкурентоспроможності та конкурентної позиції<br>підприємства на ринку                         | 34    |
| РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ ПОКРАЩЕННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА<br>КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»     | 46    |
| 3.1. Стратегічні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності<br>підприємства                              | 46    |
| 3.2. Обґрунтування ефективності пропонованої стратегії                                                      | 50    |
| ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ                                                                                       | 56    |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                  | 59    |
| Додатки                                                                                                     | 64    |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Актуальність дослідження стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах є надзвичайно високою і зумовлена низкою чинників, що характеризують глобальне та національне економічне середовище.

Одним з ключових чинників є глобалізація та посилення конкурентного тиску. Світові ринки стають дедалі інтегрованішими, що посилює конкуренцію не лише на зовнішніх, а й на внутрішніх ринках. Підприємствам доводиться конкурувати не лише з національними гравцями, а й з потужними міжнародними корпораціями, які мають значні ресурси та передові технології. У цих умовах, здатність ефективно управляти своєю конкурентоспроможністю стає передумовою виживання та розвитку.

Також необхідно враховувати динамізм та невизначеність зовнішнього середовища. Сучасна економіка перебуває під впливом постійних змін: технологічних проривів (штучний інтелект, цифровізація), змін споживчих вподобань, екологічних викликів та, безумовно, геополітичних факторів. Для України, повномасштабна війна, що триває з 2022 року, є визначальним чинником невизначеності, що впливає на всі аспекти господарської діяльності – від логістики та доступу до ресурсів до безпеки персоналу та споживчої спроможності. В таких умовах традиційні, реактивні підходи до управління є недостатніми; виникає гостра потреба у проактивному, стратегічному управлінні для збереження та нарощування конкурентних позицій.

Відповідно, виникає необхідність відновлення та зростання української економіки. Після завершення активної фази бойових дій та у процесі післявоєнної відбудови, конкурентоспроможність українських підприємств стане ключовим елементом їхнього успіху на внутрішньому та зовнішньому ринках. Розробка та впровадження ефективних стратегій управління конкурентоспроможністю дозволить не лише відновити втрачені позиції, а й побудувати міцнішу, більш стійку та інноваційну економіку.

В умовах обмеженості ресурсів, особливо фінансових та людських, стратегічне управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам фокусувати свої зусилля на найбільш пріоритетних напрямках. Це допомагає не розпорошувати ресурси, а концентрувати їх на формуванні та розвитку унікальних переваг, що забезпечить сталий розвиток, забезпечить цілеспрямованість використання ресурсів.

Таким чином, дослідження стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства має високу актуальність, оскільки воно спрямоване на розробку науково-методичного інструментарію та практичних рекомендацій, які дозволять підприємствам не лише адаптуватися до складних умов, а й активно формувати своє майбутнє, зміцнюючи свої позиції на ринку та сприяючи загальному економічному зростанню країни.

**Мета і завдання.** Метою роботи є розробка комплексного підходу до стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства та обґрунтування практичних рекомендацій щодо його впровадження для зміцнення ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного середовища.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичний базис стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати та оцінити стратегічну конкурентоспроможність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- обґрунтувати стратегічні напрямки посилення конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

**Об'єктом** дослідження у роботі є процес стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Предметом** дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах.

**Методи дослідження.** Для виконання роботи доцільно використати

комплекс взаємопов'язаних методів. Теоретичні методи: аналіз і синтез (для вивчення теоретичних основ конкурентоспроможності та стратегічного управління, узагальнення різних підходів до оцінки конкурентоспроможності, систематизація та класифікація (для упорядкування факторів конкурентоспроможності, видів конкурентних стратегій), порівняльний аналіз (для зіставлення різних концепцій та моделей стратегічного управління. Загальнонаукові методи: системний підхід (для розгляду підприємства як цілісної системи в конкурентному середовищі), структурно-функціональний аналіз (для вивчення структури управління конкурентоспроможністю), логічний метод (для формування висновків та рекомендацій). Спеціальні економічні методи: стратегічний аналіз (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти сил Портера для оцінки конкурентного середовища), фінансовий аналіз (для оцінки фінансової складової конкурентоспроможності), факторний аналіз (для виявлення ключових факторів впливу на конкурентоспроможність), метод експертних оцінок (для оцінки якісних показників конкурентоспроможності), бенчмаркінг (для порівняння з основними конкурентами на ринку кондитерських виробів). Методи прогнозування: екстраполяція (для прогнозування тенденцій розвитку), сценарний аналіз (для розробки альтернативних стратегій). А також методи збору та обробки інформації: спостереження та опитування, контент-аналіз, статистичний аналіз, графічний метод.

**Інформаційною базою дослідження** послужили внутрішні документи підприємства (фінансова звітність, дані про асортимент та ціноутворення), зовнішні джерела (статистичні дані Держстату України, ринкові дослідження), інформація про конкурентів (публічна звітність, веб-сайти), нормативно-правова база (закони з питань підприємництва та конкуренції), наукові публікації (монографії, статті, дисертації зі стратегічного менеджменту), інтернет-ресурси (офіційні сайти, аналітичні платформи, база SMIDA) та експертна інформація (інтерв'ю з керівництвом, опитування працівників та споживачів, консультації галузевих експертів).

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у розробці конкретних рекомендацій для «Київська кондитерська фабрика «Рошен» щодо підвищення конкурентоспроможності. Результати дослідження можуть бути використані менеджментом як даного підприємства, так і інших підприємств, для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, розробки довгострокових стратегій розвитку, адаптації до змін ринкового середовища та зміцнення позицій на ринку кондитерських виробів України.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки, у тому числі основний зміст роботи викладено на 54 сторінках тексту. Робота містить 8 таблиць, 3 рисунка, список використаних джерел із 45 найменувань.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття конкурентоспроможності та класифікація конкурентних ознак підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є складним багатоаспектним поняттям, яке розвивалося протягом тривалого часу разом із становленням теорії конкуренції. Початково конкурентоспроможність розглядалася через призму класичної економічної теорії А. Сміта та Д. Рікардо як здатність підприємства виробляти товари з мінімальними витратами. Згодом, з розвитком маркетингової концепції, акцент перемістився на задоволення потреб споживачів та створення споживчої цінності (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні сучасні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства

Сучасні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства можна систематизувати у три основні групи. Ресурсний підхід розглядає конкурентоспроможність як здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси (матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні) для створення продукції, що перевершує аналогічну продукцію конкурентів за співвідношенням ціна-якість. Результативний підхід визначає конкурентоспроможність через досягнуті результати діяльності підприємства - частку ринку, прибутковість, темпи зростання обсягів реалізації, рентабельність активів тощо. Системний підхід трактує конкурентоспроможність як інтегральну характеристику підприємства, що відображає його здатність протистояти конкурентам у боротьбі за споживачів, ринки збуту та ресурси в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Найбільш повне визначення конкурентоспроможності підприємства поєднує всі три підходи: це комплексна характеристика підприємства, що відображає його здатність ефективно функціонувати в конкурентному середовищі, забезпечувати високу якість продукції при оптимальних витратах, задовольняти потреби споживачів краще за конкурентів та забезпечувати сталий розвиток і прибутковість у довгостроковій перспективі. Така трактовка підкреслює багатовимірність конкурентоспроможності, яка охоплює не лише поточні результати діяльності, а й потенціал майбутнього розвитку підприємства.

Ключовими аспектами формування конкурентоспроможності підприємства є його конкурентні переваги.

Конкурентна перевага є ключовим поняттям стратегічного менеджменту, яке визначається як сукупність унікальних характеристик підприємства, що дозволяють йому перевершувати конкурентів у створенні цінності для споживачів та забезпеченні вищої прибутковості. Концепція конкурентної переваги була розроблена М. Портером, який визначив її як основу для досягнення підприємством успіху в конкурентній боротьбі.

Р. Фатхутдінов характеризує конкурентну перевагу як певну ексклюзивну



цінність, властиву системі, яка надає їй перевагу над конкурентами [39].

І. Должанський та Т. Загорна вважають, що конкурентні переваги – це рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми всіх видів ресурсів [21].

Ю. Іванов під конкурентною перевагою розуміє позитивні відмінності підприємства від конкурентів у деяких або в усіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання у довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до оточення та умов конкурентної боротьби, що змінюються [23].

О. Левицька вважає, що конкурентними перевагами підприємства є сукупність комбінацій наявних у нього ресурсів (сировинних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, інформаційних, маркетингових) та способів їх використання, які забезпечують йому ширші можливості виробництва і реалізації продукції порівняно з його конкурентами [31].

Економічна сутність конкурентних переваг проявляється через здатність підприємства ефективно розподіляти ресурси, зберігаючи при цьому більш стабільні позиції на ринку, ніж конкуренти; сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, якими володіє підприємство і які забезпечують йому перевагу над конкурентами; результат більш ефективного, ніж у конкурентів, управління процесами формування і розвитку якісних та кількісних властивостей продукту, що мають цінність для споживача.

Як можна забезпечити створення конкурентоспроможності через конкурентні переваги?

Формування стійких конкурентних переваг вимагає системного підходу та довгострокових інвестицій. Інноваційна діяльність забезпечує створення нових продуктів, технологій, бізнес-моделей, що дають підприємству унікальні можливості. Розвиток людського капіталу через навчання, мотивацію персоналу, формування корпоративної культури створює основу для генерації знань та ідей. Управління відносинами з клієнтами дозволяє краще розуміти

їхні потреби та формувати лояльність. Оптимізація внутрішніх процесів підвищує ефективність операційної діяльності та знижує витрати.

Конкурентні переваги підприємства можна класифікувати за різними ознаками. Розглянемо основні класифікаційні ознаки конкурентних переваг та їх види в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Класифікація конкурентних переваг підприємства

| Ознака                                            | Види конкурентних переваг                                                                                  |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За джерелами виникнення                           | Внутрішні - базуються на внутрішніх можливостях підприємства; Зовнішні - створюються зовнішнім середовищем |
| За тривалістю дії                                 | Тривалі - діють протягом тривалого періоду; Тимчасові - мають короткостроковий характер                    |
| За стратегічною спрямованістю                     | Створення унікального набору дій і характеристик; Свідомий вибір відмінних видів діяльності                |
| За походженням                                    | Створені підприємством в умовах стабільності; Виникають внаслідок змін у зовнішньому середовищі            |
| За ймовірністю успіху                             | Ймовірні - мають певну ймовірність досягнення; Очевидні - результат є неминучим і прогнозованим            |
| За впливом на потенціал підприємства              | Формують потенціал; Зміцнюють існуючий потенціал; Використовують наявний потенціал                         |
| За впливом на споживачів                          | Формують споживачів; Формуються споживачами                                                                |
| За рівнем реалізації                              | Галузеві; Міжгалузеві; Регіональні; Глобальні                                                              |
| За концепцією маркетингових систем                | Управління попитом; Управління запитами споживачів; Створення сучасних маркетингових систем                |
| За факторами впливу                               | Економічні; Структурні; Адміністративні; Технологічні; Географічні; Демографічні                           |
| За сферою виникнення                              | Природно-кліматичні; Технологічні; Політичні; Культурні; Економічні                                        |
| За змістом факторів впливу                        | Наявність товару; Ціна товару; Витрати споживача; Якість сервісу                                           |
| За методом отримання                              | Спадщина; Навчання; Впровадження інновацій                                                                 |
| За джерелами створення та стійкістю до копіювання | Низького рівня; Високого рівня; Найвищого рівня                                                            |

|                                      |                                                            |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| За суб'єктом/об'єктом на ринку праці | Умови працевлаштування; Продукт праці; Якість робочої сили |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------|

Джерело: сформовано автором на основі [7, 18, 21, 37]

Класифікація конкурентних переваг за джерелами виникнення - внутрішні та зовнішні. Внутрішні конкурентні переваги - це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства, які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів. До внутрішніх конкурентних переваг відносять виробничі (продуктивність праці, економічність витрат, раціональність експлуатації основних фондів), технологічні (сучасність, досконалість технологічних процесів), кваліфікаційні (професіоналізм, майстерність, активність персоналу), організаційні (структура управління, гнучкість), управлінські (ефективність системи менеджменту), інноваційні (наявність і впровадження ноу-хау), спадкові (ринкова культура підприємства, традиції), економічні (наявність джерел фінансування, платоспроможність, прибутковість), географічні (розміщення, близькість до джерел ресурсів) [7].

Зовнішні конкурентні переваги – це ті, які базуються на спроможності підприємства створювати значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності діяльності. До зовнішніх конкурентних переваг відносять інформаційні (системи збору та обробки даних), конструктивні (технічні характеристики продукції), якісні (рівень якості за оцінками споживачів), поведінкові (поширення філософії маркетингу), кон'юнктурні (ринкові умови діяльності), сервісні (рівень та якість послуг), іміджеві (уявлення споживачів про підприємство), цінові (можливість зміни цін), збутові (методи розподілу продукції), комунікаційні (канали розповсюдження інформації) [37].

У науковій літературі виділяють також класифікацію конкурентних переваг за джерелами створення та ступенем імітації. Конкурентні переваги «низького рівня» базуються на можливості використання дешевих джерел робочої сили, сировини та енергії. Ці переваги є нестійкими через те, що вони можуть бути скопійовані конкурентами з відносно невеликими витратами і

зусиллями. Конкурентні переваги «середнього рівня» базуються на можливості зміни технологій виробництва, поліпшення якості продукції та оптимізації маркетингових засобів при реалізації товару. Конкурентні переваги «високого рівня» - унікальні продукти, унікальні технології, унікальні фахівці, унікальна система організації або обслуговування. Такі переваги найскладніше скопіювати, вони відкривають більше стратегічних можливостей для компанії і дозволяють зберігати стійкі конкурентні позиції протягом тривалого часу [11].

Формування конкурентних переваг підприємства відбувається під впливом багатьох факторів. Ці фактори можуть бути як внутрішніми (виробнича і організаційна структура підприємства, рівень технології, можливості впровадження інновацій, кваліфікація персоналу, рівень маркетингу та менеджменту), так і зовнішніми (економічна політика держави, наявність конкурентів, розміри ринку, вимоги споживачів, наявність постачальників) [22].

Утримання конкурентних переваг є не менш важливим завданням, ніж їх створення, оскільки в умовах динамічного конкурентного середовища навіть найсильніші позиції можуть бути швидко втрачені. Механізм утримання конкурентних переваг є комплексною системою заходів, спрямованих на збереження та посилення досягнутих переваг підприємства над конкурентами протягом тривалого періоду часу.

Першим і найважливішим механізмом є захист інтелектуальної власності, який забезпечує правову охорону унікальних розробок та рішень підприємства. Патентування винаходів, корисних моделей і промислових зразків створює юридичні бар'єри для копіювання технологічних інновацій конкурентами, надаючи підприємству виключне право на їх використання протягом встановленого терміну. Реєстрація торгових марок та знаків обслуговування захищає бренд підприємства від незаконного використання та підробок, зберігаючи довіру споживачів та репутаційні переваги. Охорона комерційної таємниці, включаючи ноу-хау, технологічні процеси, клієнтські бази, методи організації виробництва, дозволяє зберігати конфіденційну інформацію, яка

становить основу конкурентної переваги.

Створення бар'єрів входу в галузь є другим ключовим механізмом утримання переваг. Економія на масштабі, досягнута великими підприємствами, створює значні фінансові бар'єри для входу нових гравців, оскільки вони не можуть одразу досягти аналогічного рівня ефективності витрат. Контроль над обмеженими ресурсами, такими як сировинні матеріали, кваліфікована робоча сила, стратегічно важливі локації, унеможлиблює або значно ускладнює діяльність потенційних конкурентів. Високі початкові інвестиції, необхідні для входу в певні галузі, природним чином обмежують кількість потенційних конкурентів. Лояльність споживачів, сформована через якість продукції, бренд та сервіс, створює психологічні бар'єри переключення на конкуруючі пропозиції.

Постійне вдосконалення та інновації становлять третій важливий механізм. Підприємства, які прагнуть утримати конкурентні переваги, повинні постійно інвестувати в дослідження та розробки, щоб підтримувати технологічне лідерство. Це включає не лише створення нових продуктів, але й удосконалення існуючих технологій виробництва, методів управління, логістичних процесів. Культура інновацій, яка заохочує творчість та експериментування серед співробітників, забезпечує постійний потік нових ідей та рішень. Швидкість впровадження інновацій дозволяє підприємству завжди бути на крок попереду конкурентів, які намагаються копіювати його успішні рішення.

Розвиток стратегічних альянсів та партнерських відносин формує четвертий механізм утримання переваг. Довгострокові партнерства з постачальниками забезпечують стабільний доступ до якісних ресурсів за вигідними цінами, а також можливість спільної розробки інноваційних рішень. Альянси з дистриб'юторами та роздрібними мережами гарантують ефективні канали збуту та близькість до кінцевих споживачів. Стратегічні партнерства з науково-дослідними інститутами та університетами забезпечують доступ до новітніх знань та технологій. Участь у галузевих консорціумах та асоціаціях

дозволяє впливати на стандарти галузі та регулятивне середовище.

П'ятим механізмом є забезпечення організаційної гнучкості та адаптивності. Гнучка організаційна структура дозволяє швидко реагувати на зміни ринкових умов, створювати міжфункціональні команди для вирішення стратегічних завдань. Розвиток динамічних здібностей організації забезпечує можливість не лише реагувати на зміни, але й передбачати їх. Система раннього попередження про ринкові загрози та можливості дозволяє своєчасно коригувати стратегію та тактику діяльності.

Управління знаннями та організаційним навчанням становить шостий важливий механізм. Створення систем збору, аналізу та поширення знань всередині організації забезпечує кумулятивний ефект навчання та запобігає втраті критично важливої інформації. Розвиток корпоративної пам'яті через документування кращих практик, створення баз знань, менторські програми дозволяє зберігати та передавати унікальний досвід організації. Інвестиції в розвиток персоналу, підвищення його кваліфікації та компетентності створюють людський капітал, який важко скопіювати конкурентам.

Формування та підтримка корпоративної репутації є сьомим механізмом утримання переваг. Сильна репутація, побудована на якості продукції, етичності ведення бізнесу, соціальній відповідальності, створює довіру серед споживачів, партнерів, інвесторів та інших стейкхолдерів. Ця довіра стає основою для довгострокових відносин та лояльності, які важко зруйнувати конкурентам. Активне управління репутацією через комунікаційні стратегії, програми корпоративної соціальної відповідальності, прозорість діяльності дозволяє не лише зберігати, але й посилювати репутаційні переваги.

Ефективність механізмів утримання конкурентних переваг значною мірою залежить від їх системного та комплексного застосування. Окремі заходи можуть бути легко скопійовані або нейтралізовані конкурентами, тоді як їх синергетична взаємодія створює складну систему, яку важко відтворити. Крім того, важливо постійно моніторити ефективність цих механізмів та адаптувати їх до змін зовнішнього середовища, оскільки те, що працювало в минулому,

може виявитися неефективним в нових умовах. Успішне утримання конкурентних переваг вимагає від керівництва підприємства стратегічного мислення, готовності до постійних інвестицій та здатності балансувати між короткостроковими результатами та довгостроковою стійкістю.

## 1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим етапом у процесі управління конкурентоспроможністю. Вона дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства порівняно з конкурентами, оцінити ефективність існуючих конкурентних переваг, виявити можливості для створення нових переваг.

У науковій літературі представлено різні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ці підходи відрізняються за об'єктом оцінки, системою показників, методами збору та аналізу інформації, інтерпретацією результатів (рис. 1.2)

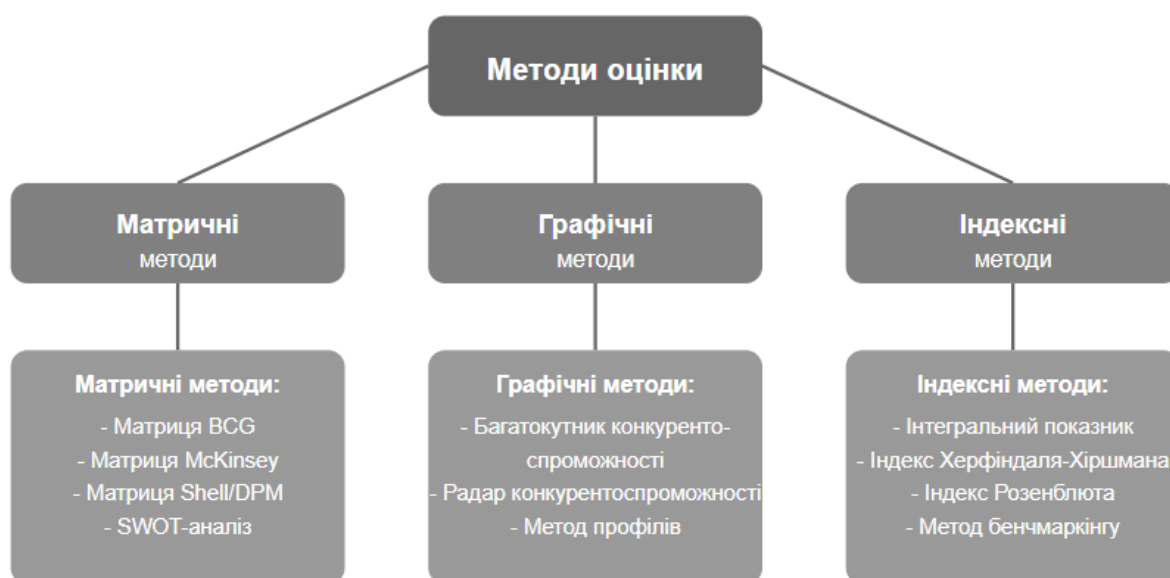


Рис. 1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Один із найбільш поширених підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства – це матричні методи. Вони базуються

на побудові та аналізі спеціальних матриць, які дозволяють візуалізувати конкурентну позицію підприємства та його продукції на ринку. До найбільш відомих матричних методів відносять матрицю BCG (Boston Consulting Group), матрицю McKinsey/GE, матрицю Shell/DPM, матрицю ADL/LC, матрицю Ансоффа, матрицю конкурентних стратегій М. Портера та ін. [20].

Матриця BCG дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства на основі аналізу частки ринку та темпів зростання ринку. Відповідно до цього методу, всі стратегічні бізнес-одиниці або продукти підприємства класифікуються на чотири групи: «зірки» (високі темпи зростання ринку, висока частка ринку), «дійні корови» (низькі темпи зростання ринку, висока частка ринку), «знаки питання» або «важкі діти» (високі темпи зростання ринку, низька частка ринку), «собаки» (низькі темпи зростання ринку, низька частка ринку) [27].

Матриця McKinsey/GE дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства на основі аналізу привабливості ринку та конкурентних переваг підприємства. Ці два параметри оцінюються за допомогою системи показників, які враховують специфіку галузі та підприємства. За результатами аналізу формуються рекомендації щодо конкурентної стратегії підприємства [14].

Другий підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства – це методи, що базуються на аналізі порівняльних переваг. Ці методи передбачають порівняння витрат виробництва різних підприємств галузі та виявлення тих, які мають найнижчі витрати. Підприємства з найнижчими витратами вважаються більш конкурентоспроможними. Цей підхід ґрунтується на теорії порівняльних переваг Д. Рікардо, згідно з якою країна повинна спеціалізуватися на виробництві тих товарів, де її витрати порівняно нижчі [2].

Третій підхід – це методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції. Ці методи передбачають оцінку ефективності роботи різних підрозділів та служб підприємства. Критерієм оцінки є наявність у них ресурсів для досягнення конкурентоспроможності та ефективність використання цих ресурсів. Ці методи враховують такі показники, як ефективність виробничої



діяльності, фінансовий стан, ефективність організації збуту та просування продукції, конкурентоспроможність продукції [30].

Четвертий підхід – це методи, що базуються на теорії якості продукції. Ці методи передбачають порівняння якості продукції підприємства з якістю продукції конкурентів. Якість продукції оцінюється за допомогою системи показників, які враховують споживчі та технічні характеристики продукції. Цей підхід ґрунтується на припущенні, що чим вища якість продукції, тим вища конкурентоспроможність підприємства [39].

П'ятий підхід – це інтегральні методи. Вони передбачають розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства, який враховує різні аспекти його діяльності. Цей показник розраховується на основі системи індикаторів, які характеризують різні аспекти конкурентоспроможності підприємства: виробничу, фінансову, маркетингову, інноваційну, управлінську [21].

Шостий підхід – це методи, що базуються на аналізі конкурентного потенціалу підприємства. Ці методи передбачають оцінку ресурсів та компетенцій підприємства, які є основою для створення конкурентних переваг. До таких ресурсів та компетенцій відносять: матеріальні ресурси (фінансові, фізичні), нематеріальні ресурси (технології, репутація, культура), людські ресурси (вміння, знання, мотивація), організаційні ресурси (системи, структури, процеси) [15].

Сьомий підхід – це бенчмаркінг. Цей метод передбачає порівняння діяльності підприємства з найкращими практиками інших підприємств галузі або підприємств, які є лідерами в певних аспектах діяльності. Бенчмаркінг дозволяє виявити слабкі місця в діяльності підприємства, визначити напрями вдосконалення та розробити заходи щодо покращення конкурентної позиції [26].

Г. П'ятницька пропонує такі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства:

1. Метод, заснований на теорії конкурентних переваг М. Портера. Він передбачає визначення типу конкурентної переваги підприємства (лідерство за витратами, диференціація, фокусування) та оцінку його конкурентної позиції на ринку.

2. Метод, заснований на теорії потенціалу підприємства. Метод передбачає оцінку ресурсів та компетенцій підприємства, які є основою для створення конкурентних переваг.

3. Метод, заснований на теорії ключових факторів успіху. Цей метод передбачає визначення та оцінку ключових факторів успіху в галузі, а також здатності підприємства їх забезпечити.

4. Метод, заснований на теорії конкурентоспроможності продукції. Передбачає оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства як основи його конкурентних переваг.

5. Комплексний метод, який враховує різні аспекти конкурентних переваг підприємства [23].

Р. Фатхутдінов пропонує оцінювати конкурентоспроможність підприємства на основі аналізу його конкурентних переваг, яка визначається конкурентоспроможністю його продукції та конкурентним потенціалом. Конкурентоспроможність продукції оцінюється за співвідношенням її якості та ціни, а конкурентний потенціал – за ефективністю використання ресурсів підприємства [39].

Ю. Іванов розробив методику оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка базується на визначенні інтегрального показника конкурентоспроможності. Цей показник розраховується на основі оцінки конкурентоспроможності продукції, фінансового стану підприємства, ефективності збуту та просування продукції, ефективності виробничої діяльності, конкурентного потенціалу, екологічності виробництва, соціальної ефективності [18].

Д. Барабась запропонував методику оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка включає такі етапи:

1. Визначення мети оцінки конкурентоспроможності.
2. Вибір бази порівняння (конкурентів, з якими буде порівнюватися підприємство).
3. Визначення напрямів оцінки конкурентоспроможності (виробництво, фінанси, маркетинг, інновації, персонал тощо).
4. Вибір показників для оцінки конкурентоспроможності у кожному напрямі.
5. Збір необхідної інформації.
6. Розрахунок показників конкурентоспроможності.
7. Інтерпретація результатів та розробка рекомендацій [3].

С. Близнюк та А. Остапенко розробили методику оцінки конкурентного потенціалу підприємства, яка включає оцінку його ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних), можливостей (виробничих, маркетингових, інноваційних, фінансових) та здатностей (управлінських, організаційних, стратегічних) [31].

Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства, запропонована О. Левицькою, базується на оцінці ефективності використання його ресурсів. Вона передбачає розрахунок показників ефективності використання матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів, а також показників ефективності управління [38].

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства також використовуються такі методи, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз, GAP-аналіз, PIMS-аналіз, аналіз ланцюжка створення цінності, аналіз стратегічних груп, аналіз конкурентного профілю, багатокутник конкурентоспроможності та ін. [6].

SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Сильні сторони підприємства є його конкурентними перевагами, які можуть бути використані для реалізації можливостей та протидії загрозам. SWOT-аналіз є простим та

ефективним інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє структурувати інформацію про підприємство та його конкурентне середовище [7].

PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства та його конкурентні позиції. Цей метод допомагає виявити можливості та загрози зовнішнього середовища, які можуть вплинути на конкурентні переваги підприємства [37].

SNW-аналіз передбачає оцінку внутрішнього середовища підприємства за трьома позиціями: сильна (Strength), нейтральна (Neutral) та слабка (Weakness). Цей метод дозволяє визначити конкурентоспроможність підприємства (сильні позиції) та напрями вдосконалення (слабкі позиції) [11].

GAP-аналіз дозволяє виявити стратегічні розриви між бажаним та фактичним станом підприємства, його продукції, ринкової позиції. Цей метод допомагає визначити, які конкурентні переваги необхідно розвивати для досягнення бажаних стратегічних цілей [4].

PIMS-аналіз (Profit Impact of Market Strategy) базується на вивченні впливу ринкової стратегії на прибутковість підприємства. Цей метод дозволяє виявити ключові фактори успіху в галузі та оцінити конкурентоспроможність підприємства за цими факторами [22].

Аналіз ланцюжка створення цінності, запропонований М. Портером, дозволяє визначити, на яких етапах створення цінності для споживача підприємство має конкурентні переваги, а на яких – недоліки. Цей метод допомагає визначити напрями вдосконалення діяльності підприємства для посилення його конкурентних позицій [36].

Аналіз стратегічних груп передбачає виявлення груп підприємств галузі, які мають схожі конкурентні стратегії та позиції на ринку. Цей метод дозволяє визначити найближчих конкурентів підприємства та оцінити його конкурентоспроможність порівняно з ними [24].

Аналіз конкурентного профілю передбачає порівняння підприємства з його ключовими конкурентами за основними факторами успіху в галузі. Цей

метод дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства порівняно з конкурентами та визначити напрями вдосконалення [1].

Багатокутник конкурентоспроможності – це графічний метод оцінки конкурентних переваг підприємства. Він передбачає побудову багатокутника, вершинами якого є фактори конкурентоспроможності підприємства. Порівняння багатокутників різних підприємств дозволяє виявити їх конкурентні переваги та недоліки [19].

В. Варакіна пропонує такий алгоритм оцінки факторів конкурентоспроможності підприємства:

1. Виявлення та аналіз наявних та потенційних потреб ринку.
2. Проведення сегментації ринку за групами споживчих потреб.
3. Визначення потрібних для конкретних сегментів ринку конкурентних переваг.
4. Аналіз чинників, які впливають на конкурентоспроможність продукції та підприємства.
5. Внутрішній аналіз ресурсного потенціалу підприємства та поточної конкурентоспроможності підприємства.
6. Прогнозування потенційних чинників конкурентоспроможності підприємства.
7. Прогнозування стратегічних чинників конкурентоспроможності підприємства [11].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства має базуватися на аналізі широкого кола показників, які відображають кількісні, якісні та вартісні характеристики виробу. Узгодженість цих показників з метою отримання певного узагальненого критерію для порівняння з іншими виробами – складне і трудомістке завдання, яке дає можливість забезпечити баланс ринкових запитів споживачів продукції і вибрати основні заходи щодо підвищення її конкурентоспроможності. При цьому результуюча інформація є основою для підготовки і прийняття управлінських рішень [13].

Індикатором потенційних переваг підприємства вважають частку ринку, яка йому належить. Значення частки ринку можна розраховувати двома способами: за кількістю реалізованої продукції та за загальною вартістю реалізованої продукції.

Вимірювання достовірної частки ринку залежить від якості інформаційного забезпечення. На зарубіжних ринках споживчих товарів ці дані отримують через дилерів і товариства споживачів. В інших сферах таку інформацію можна отримати за допомогою маркетингових інформаційних систем.

Якщо продукція має значний рівень диференціації і широкий діапазон цін, розрахунок частки ринку у натуральних вимірниках доцільно доповнити визначенням ринкової частки у вартісному виразі. Це дозволить визначити найбільш привабливий для конкурентів ціновий сегмент ринку:

- якщо співвідношення частки ринку за кількістю до частки ринку за вартістю дорівнює 1, то організація працює в середньому ціновому сегменті;
- якщо це співвідношення більше за 1, то організація працює в низькому ціновому сегменті;
- якщо це співвідношення менше за 1, то організація працює в високому ціновому сегменті.

Порівнюючи потенціал ринку з обсягом продажу певного підприємства, можна визначити ринкові ніші, освоївши які підприємство може збільшити сферу свого впливу. Водночас потрібно оцінити рівень протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші.

Для оцінювання концентрації бізнесу на певному ринку використовують індекс Херфіндаля-Хіршмана, який розраховують як суму квадратів ринкових часток усіх конкурентів. Цей індекс може мати значення від 0 до 10.000 (або від 0 до 1,000). Більше значення індексу означає більш концентрований ринок, тобто менше конкуренції та більше ризиків для клієнтів.

З метою визначення позиції підприємства на ринку застосовують індекс Розенблюта, що враховує номер підприємства, отриманий на основі

ранжування часток від максимуму до мінімуму. Цей індекс враховує як частку підприємства в загальному обсязі продажу на ринку, так і його ранг залежно від цієї частки.

Результати оцінювання конкурентоспроможності підприємства за конкурентними перевагами використовують, аналізуючи результати діяльності за певний період, з подальшим розробленням конкурентних стратегій.

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства доцільно використовувати інтегральний показник, який враховує різні аспекти його діяльності. Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства розраховується як сума зважених значень окремих показників. Вага кожного показника визначається експертним шляхом або за допомогою методів математичної статистики, таких як кореляційний аналіз, факторний аналіз, регресійний аналіз.

Для визначення ваги показників можна використовувати метод аналізу ієрархій, метод рангової кореляції та інші методи.

Метод аналізу ієрархій, розроблений Т. Сааті, передбачає декомпозицію проблеми на більш прості складові та обробку суджень експертів. Метод базується на парних порівняннях альтернатив за різними критеріями з використанням шкали відносної важливості. Результатом аналізу є визначення числових ваг для кожного показника [27].

Метод рангової кореляції передбачає ранжування показників за їх важливістю. Кожному показнику присвоюється ранг, який відображає його важливість порівняно з іншими показниками. На основі рангів розраховуються коефіцієнти рангової кореляції, які використовуються для визначення ваги показників [14].

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним та багатоаспектним процесом, який вимагає врахування різних факторів та використання різних методів. Вибір конкретного методу залежить від мети оцінки, доступності інформації, специфіки галузі та підприємства. Найбільш ефективним є комплексний підхід, який поєднує різні методи та дозволяє

отримати найбільш повну та об'єктивну оцінку конкурентних переваг підприємства.

Підсумовуючи вищезазначене, можна виділити наступні методичні підходи до оцінки конкурентних переваг підприємства, що наведені в табл. 1.2.

Отже, існує велика кількість методичних підходів до оцінки конкурентних переваг підприємства, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Вибір конкретного методу залежить від мети оцінки, доступності інформації, специфіки галузі та підприємства.

Таблиця 1.2

### Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

| Підхід                                             | Суть підходу                                                                                                                     | Переваги                                                                             | Недоліки                                                                                                       |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Матричні методи                                    | Побудова та аналіз спеціальних матриць, які дозволяють візуалізувати конкурентну позицію підприємства та його продукції на ринку | Наочність, простота використання, можливість графічного представлення результатів    | Обмеженість критеріїв оцінки, статичність, відсутність аналізу причин, врахування обмеженої кількості факторів |
| Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг  | Порівняння витрат виробництва різних підприємств галузі                                                                          | Простота розрахунку, можливість порівняння підприємств за обмеженим набором факторів | Обмеженість критеріїв оцінки, враховуються тільки витрати, відсутність системного підходу                      |
| Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції | Оцінка ефективності роботи різних підрозділів та служб підприємства                                                              | Системний підхід, можливість аналізу різних аспектів діяльності підприємства         | Складність збору інформації, трудомісткість розрахунків, суб'єктивність оцінок                                 |
| Методи, засновані на теорії якості продукції       | Порівняння якості продукції підприємства з якістю продукції конкурентів                                                          | Можливість оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства                      | Враховується тільки якість продукції, відсутність аналізу інших аспектів діяльності підприємства               |
| Інтегральні методи                                 | Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства                                                           | Можливість комплексної оцінки різних аспектів діяльності підприємства                | Складність розрахунків, необхідність використання експертних оцінок для визначення ваги показників             |



|                                                                    |                                                                              |                                                                        |                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Методи, засновані на аналізі конкурентного потенціалу підприємства | Оцінка ресурсів та компетенцій підприємства                                  | Можливість аналізу внутрішнього потенціалу підприємства                | Складність оцінки ресурсів та компетенцій, необхідність використання експертних оцінок  |
| Бенчмаркінг                                                        | Порівняння діяльності підприємства з найкращими практиками інших підприємств | Можливість виявлення кращих практик та їх впровадження на підприємстві | Складність доступу до інформації про діяльність інших підприємств, особливо конкурентів |

Джерело: складено автором на основі [18, 20, 39]

Найбільш ефективним є комплексний підхід, який поєднує різні методи та дозволяє отримати найбільш повну та об'єктивну оцінку конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства повинен проводитися систематично та комплексно, з урахуванням усіх аспектів його діяльності. Результати аналізу повинні бути основою для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Як показало дослідження, багато науковців пропонують різні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, що свідчить про складність та багатогранність цієї проблеми. Однак, незважаючи на різноманіття підходів, можна виділити загальні принципи оцінки конкурентоспроможності:

1. Системність – врахування всіх аспектів діяльності підприємства та їх взаємозв'язків.
2. Комплексність – використання різних методів для отримання найбільш повної та об'єктивної оцінки.
3. Динамічність – врахування змін у конкурентному середовищі та адаптація методів оцінки до цих змін.
4. Об'єктивність – використання достовірної інформації та об'єктивних критеріїв оцінки.

5. Практична значущість – результати оцінки повинні бути основою для прийняття управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Дотримання цих принципів дозволить отримати найбільш повну та об'єктивну оцінку конкурентоспроможності підприємства та розробити ефективну стратегію її реалізації та розвитку.

## РОЗДІЛ 2.

### ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» У 2023-2024 РОКАХ

#### 2.1. Загальноекономічний аналіз господарської діяльності підприємства

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» входить до складу корпорації «Рошен», яка є одним з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні та Східній Європі. Корпорація включає кілька виробничих підприємств, розташованих в Україні та за кордоном. Кінцевим бенефіціарним власником компанії є Порошенко Олексій Петрович.

Статутний капітал підприємства складає 2 005 833 098 грн. Це значне збільшення порівняно з попередніми роками, зокрема, 15 травня 2024 року статутний капітал було збільшено з 1 505 833 098 грн до поточного значення. Таке зростання статутного капіталу свідчить про інвестиційні наміри власників та стратегічні плани щодо розвитку підприємства.

Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» відповідає класичній моделі акціонерного товариства. Представимо на рис. 2.1.

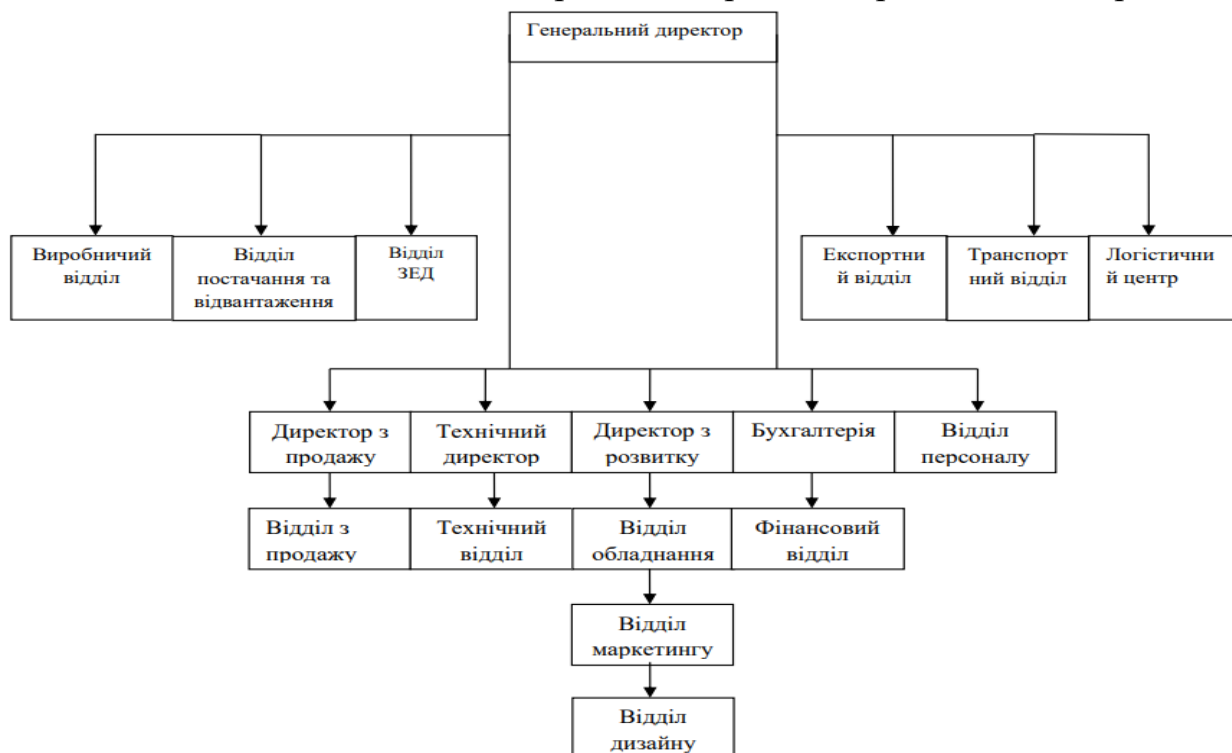


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Вищим органом управління є загальні збори акціонерів. Безпосереднє керівництво підприємством здійснює генеральний директор, який призначається загальними зборами акціонерів. З 5 березня 2025 року цю посаду обіймає Богачов Микита Юрійович, який змінив на цій посаді Салака Віктора Адамовича. Слід зазначити, що за останні роки на підприємстві відбулася кілька змін у керівному складі: у 2021 році – Архипенко Павло Васильович змінив Руденко Сергія Васильовича, а у 2023 році – Салак Віктор Адамович змінив Архипенка Павла Васильовича. Такі часті зміни керівництва можуть вказувати на пошук найбільш ефективної моделі управління підприємством в умовах мінливого ринкового середовища.

Корпоративна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» включає володіння корпоративними правами у трьох компаніях: "Славутич" Закритого акціонерного товариства «Київська кондитерська фабрика ім. К. Маркса» (100%), ДП «Лаванда-1» (100%) та ДП «Гулівер» (100%). Крім того, підприємство має філію, зареєстровану за адресою: м. Київ, б. Міхновського Миколи, будинок 6-А. Така корпоративна структура дозволяє диверсифікувати діяльність та оптимізувати управління різними напрямками бізнесу.

Кількість працівників підприємства демонструє тенденцію до зростання: якщо у 2022 році на підприємстві працювало 981 особа, то в 2023 році – 1236 осіб, а в 2024 році – 1351 особа. Це свідчить про розширення виробничих потужностей та збільшення обсягів виробництва продукції.

Кондитерська галузь є однією з найбільш розвинених в Україні - вона становить близько 15% усієї харчової індустрії країни. На ринку функціонує понад 850 підприємств, де створено більше 50 000 робочих місць. Обсяги виробництва кондитерської продукції дозволяють не лише забезпечувати внутрішній ринок, а й формувати значний експортний потенціал. Частка закордонних торгових марок на вітчизняному ринку становить лише 5%, що свідчить про високу конкурентоспроможність українських виробників.

Проведемо аналіз основних фінансових показників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на основі даних фінансової звітності

підприємства за 2022-2024 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Київська  
кондитерська фабрика «Рошен» за 2022-2024 рр., тис. грн**

| <b>Показник</b>                                 | <b>2022 рік</b> | <b>2023 рік</b> | <b>2024 рік</b> | <b>Абсолютне<br/>відхилення<br/>2024/2022</b> | <b>Відносне<br/>відхилення<br/>2024/2022, %</b> |
|-------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції           | 903195          | 1272251         | 1467450         | 564255                                        | 62,5                                            |
| Собівартість реалізованої продукції             | 775911          | 1111465         | 1330009         | 554098                                        | 71,4                                            |
| Валовий прибуток                                | 127284          | 160786          | 137441          | 10157                                         | 8,0                                             |
| Адміністративні витрати                         | 57231           | 73329           | 80361           | 23130                                         | 40,4                                            |
| Витрати на збут                                 | 7231            | 11677           | 8421            | 1190                                          | 16,5                                            |
| Інші операційні витрати                         | 60084           | 74638           | 81138           | 21054                                         | 35,0                                            |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | 3662            | 7154            | -24026          | -27688                                        | -756,1                                          |
| Чистий прибуток (збиток)                        | -984            | 11387           | 6979            | 7963                                          | -                                               |

Ми спостерігаємо складну динаміку фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Разом з тим, однією з позитивних тенденцій є значне зростання чистого доходу від реалізації продукції - на 62,5% за період 2022-2024 рр., що становить додаткові 564 млн грн. Це свідчить про збереження та розширення ринкових позицій підприємства навіть в умовах воєнного стану. Підприємство продемонструвало здатність нарощувати обсяги реалізації, що є критично важливим для утримання конкурентних переваг.

Вдалося подолати збитковість 2022 року (-984 тис. грн) та забезпечити прибутковість у наступні роки (11,4 млн грн у 2023 році та 7 млн грн у 2024 році), що демонструє адаптивність підприємства до кризових умов.

Основною проблемою є непропорційне зростання собівартості реалізованої продукції на 71,4% проти 62,5% зростання доходів. Це призвело до

погіршення валової рентабельності з 14,1% у 2022 році до 9,4% у 2024 році, що свідчить про зниження ефективності виробничих процесів та можливі проблеми з контролем витрат.

Критичною є динаміка операційного результату - від позитивного значення 3,7 млн грн у 2022 році до збитку 24 млн грн у 2024 році. Це вказує на серйозні проблеми в операційній ефективності підприємства.

Значне зростання адміністративних витрат на 40,4% та інших операційних витрат на 35,0% перевищує темпи зростання доходів, що свідчить про недостатній контроль над непрямими витратами.

З точки зору конкурентоспроможності, підприємство демонструє суперечливі результати. З одного боку, здатність нарощувати обсяги реалізації в кризових умовах свідчить про сильні ринкові позиції та лояльність споживачів. З іншого боку, погіршення рентабельності та операційної ефективності може послабити конкурентні позиції в довгостроковій перспективі.

Для більш детального аналізу фінансового стану підприємства розрахуємо основні показники фінансової стійкості та ліквідності.

Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) зріс з 0,61 у 2022 році до 0,71 у 2024 році, що свідчить про зростання частки власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування. Це є позитивною тенденцією, оскільки показник перевищує нормативне значення (0,5) і вказує на достатню фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт поточної ліквідності становив 0,19 у 2022 році, 0,30 у 2023 році та 0,24 у 2024 році, що значно нижче нормативного значення (1,5-2,5). Це свідчить про недостатню здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів і може бути ознакою проблем з платоспроможністю.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (відношення грошових коштів до поточних зобов'язань) є критично низьким - 0,0004 у 2022 році, 0,0001 у 2023 році та 0,00009 у 2024 році, що значно нижче нормативного значення (0,2-0,3).

Це свідчить про недостатність грошових коштів для негайного погашення поточних зобов'язань.

Негативною тенденцією є також зниження рентабельності активів з - 0,03% у 2022 році до 0,2% у 2024 році. Хоча показник покращився порівняно з 2022 роком, він залишається на дуже низькому рівні, що свідчить про недостатню ефективність використання активів підприємства.

Динаміка показників майнового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представимо в табл. 2.2

Таблиця 2.2

**Динаміка показників майнового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020-2024 рр.**

| <b>Показник</b>           | <b>2020 рік</b> | <b>2021 рік</b> | <b>2022 рік</b> | <b>2023 рік</b> | <b>2024 рік</b> | <b>Відносне відхилення 2024/2020, %</b> |
|---------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------------------------|
| Активи, тис. грн          | 3001846         | 3166353         | 3114538         | 3165126         | 3446738         | 14,8                                    |
| Власний капітал, тис. грн | -               | 1918452         | 1917468         | 2429162         | 2436142         | -                                       |
| Зобов'язання, тис. грн    | 1109173         | 1216964         | 1169143         | 726076          | 1003106         | -9,6                                    |

Загальна вартість активів підприємства зросла на 14,8% за п'ятирічний період, що свідчить про розширення ресурсної бази та потенціалу розвитку. Особливо показовим є стабільність активів протягом 2020-2023 років (коливання в межах 3,0-3,2 млрд грн) з подальшим зростанням до 3,4 млрд грн у 2024 році. Це демонструє здатність підприємства не лише зберігати, але й нарощувати майновий потенціал навіть в умовах воєнного стану.

Найбільш позитивною тенденцією є суттєве зростання власного капіталу з 1,92 млрд грн у 2021 році до 2,44 млрд грн у 2024 році (зростання на 27%). Це свідчить про успішну капіталізацію прибутків та можливе додаткове вкладення коштів власників. Частка власного капіталу в структурі пасивів зросла з 60,6% у 2021 році до 70,7% у 2024 році, що значно підвищує фінансову стійкість підприємства.

Зобов'язання підприємства скоротилися на 9,6% порівняно з 2020 роком, що демонструє ефективне управління борговим портфелем. Особливо примітним є різке скорочення зобов'язань у 2023 році до 726 млн грн (зниження на 38% порівняно з 2022 роком) з подальшим контрольованим зростанням до 1,0 млрд грн у 2024 році. Коефіцієнт автономії (власний капітал/активи) покращився з 61,6% у 2022 році до 70,7% у 2024 році, що перевищує рекомендовані нормативи фінансової стійкості.

З точки зору конкурентоспроможності, покращення структури капіталу створює міцну фінансову основу для стратегічного розвитку. Високий рівень фінансової автономії дозволяє підприємству:

- зменшити залежність від зовнішнього фінансування;
- знизити фінансові ризики та витрати на обслуговування боргу;
- мати більше можливостей для інвестицій в розвиток та інновації;
- забезпечити фінансову стабільність в умовах економічної невизначеності.

Динаміка майнового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» демонструє успішну адаптацію до кризових умов та створення міцної фінансової основи для довгострокового розвитку. Поєднання зростання активів, зміцнення власного капіталу та оптимізації боргового навантаження свідчить про ефективне стратегічне управління та створює конкурентні переваги в фінансовій сфері.

Розглянемо структуру оборотних активів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022-2024 рр. (табл. 2.3).

Аналіз структури активів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» свідчить про значну перевагу необоротних активів над оборотними. Частка необоротних активів становить близько 93% від загальної вартості активів протягом усього аналізованого періоду. Це пов'язано зі специфікою діяльності підприємства, яке потребує значних виробничих потужностей для виробництва кондитерської продукції.

Найбільшу частку в структурі активів займають основні засоби – близько



68,5% у 2024 році.

Таблиця 2.3

**Структура оборотних активів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика  
«Рошен» за 2022-2024 рр.**

| Показник                        | 2022<br>рік |      | 2023<br>рік |       | 2024<br>рік |       |
|---------------------------------|-------------|------|-------------|-------|-------------|-------|
|                                 | тис. грн    | %    | тис. грн    | %     | тис. грн    | %     |
| Запаси                          | 25 753      | 0,8  | 26 052      | 0,8   | 27 689      | 0,8   |
| Дебіторська заборгованість      | 187 539     | 6,0  | 191 525     | 6,1   | 209 403     | 6,1   |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 325         | 0,01 | 107         | 0,003 | 88          | 0,003 |
| Інші оборотні активи            | 3 459       | 0,1  | 2 320       | 0,1   | 605         | 0,02  |
| Всього оборотних активів        | 217 076     | 7,0  | 220 004     | 7,0   | 237 785     | 6,9   |

Їх вартість зросла на 242 199 тис. грн за три роки, що свідчить про інвестиції у розвиток виробничих потужностей. Інвестиційна нерухомість, яка складає 22,2% від загальної вартості активів у 2024 році, демонструє незначне зменшення на 6 419 тис. грн за три роки.

Оборотні активи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлені переважно дебіторською заборгованістю, частка якої у 2024 році склала 6,1% від загальної вартості активів. Запаси становлять лише 0,8% від загальної вартості активів, що свідчить про ефективну політику управління запасами підприємства. Грошові кошти та їх еквіваленти займають незначну частку в структурі активів – лише 0,003% у 2024 році, що може вказувати на певні проблеми з ліквідністю підприємства.

Аналіз структури пасивів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» свідчить про значну перевагу власного капіталу над зобов'язаннями. Частка власного капіталу у 2024 році склала 70,7% від загальної вартості пасивів, що є досить високим показником для виробничих підприємств. За три роки власний капітал збільшився на 518 674 тис. грн, що відбулося переважно за рахунок збільшення зареєстрованого (пайового) капіталу на 500 000 тис. грн.

Зобов'язання підприємства представлені переважно поточними зобов'язаннями, частка яких у 2024 році склала 29,1% від загальної вартості

пасивів. Поточні зобов'язання за три роки зменшилися на 166 037 тис. грн, що свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства. Значною статтею поточних зобов'язань є інші поточні зобов'язання, які у 2024 році становили 15,9% від загальної вартості пасивів. Поточна кредиторська заборгованість склала 12,4% від загальної вартості пасивів у 2024 році.

Частка довгострокових зобов'язань є незначною – лише 0,2% від загальної вартості пасивів у 2024 році. За три роки довгострокові зобов'язання зменшилися на 20 437 тис. грн, що також свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є фінансово стійким підприємством з високою часткою власного капіталу в структурі пасивів. Структура активів відповідає специфіці діяльності виробничого підприємства з превалюванням основних засобів. Водночас, відносно низька частка оборотних активів може свідчити про певні проблеми з ліквідністю, що потребує більш детального аналізу.

## **2.2. Оцінка конкурентоспроможності та конкурентної позиції підприємства на ринку**

На основі комплексного аналізу діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» можна виділити наступні ключові конкурентні переваги, що формують конкурентну позицію підприємства:

Сильний бренд та висока впізнаваність на ринку. Корпорація «Рошен», до складу якої входить досліджуване підприємство, є найвідомішим виробником кондитерських виробів в Україні. Бренд «Рошен» асоціюється у споживачів з високою якістю продукції та бездоганним смаком. Згідно з дослідженнями маркетингових агенцій, впізнаваність бренду «Рошен» серед українських споживачів перевищує 95%. Така потужна позиція бренду дозволяє підприємству утримувати лояльність споживачів навіть в умовах зростання цін та посилення конкуренції. Крім того, сильний бренд забезпечує підприємству переваги при виведенні на ринок нових продуктів, оскільки споживачі вже

мають позитивний досвід споживання продукції під цією маркою. Створення та підтримка сильного бренду є результатом довготривалої та послідовної роботи компанії, значних інвестицій у маркетингові комунікації та, найголовніше, стабільно високої якості продукції.

Ключові елементи бренд-стратегії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»:

1. Стабільно висока якість продукції, що відповідає міжнародним стандартам
2. Активна маркетингова підтримка (реклама, спонсорство, соціальні проекти)
3. Широка представленість продукції у торгових мережах та фірмових магазинах

Широка продуктова лінійка, що задовольняє потреби різних сегментів споживачів. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» виробляє різноманітні категорії кондитерських виробів, включаючи шоколадні цукерки, мармелад, печиво, крекер, торти, тістечка, шоколад, зефір та унікальні продукти, такі як кекси та шоколадні фігурки. Така різноманітність дозволяє підприємству задовольняти потреби різних категорій споживачів за віком, доходами, смаковими уподобаннями тощо. Крім того, диверсифікований продуктовий портфель зменшує залежність підприємства від коливань попиту на окремі категорії продукції та дозволяє ефективно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Аналіз структури продажів за 2022-2024 роки показує, що найбільшу частку в доходах підприємства стабільно займають печиво та торти, які належать до категорії «Зірки» за класифікацією матриці BCG. Так, обсяг продажів печива зріс з 221569 тис. грн у 2020 році до 422892 тис. грн у 2021 році, а продажі тортів - з 203251 тис. грн до 269325 тис. грн за той же період. Це свідчить про здатність підприємства правильно визначати перспективні продуктові категорії та ефективно розвивати їх.

Високий рівень інноваційності виробництва та готовність до впровадження новітніх технологій. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика

«Рошен» постійно інвестує у модернізацію виробничих потужностей та впровадження інноваційних технологій виробництва кондитерських виробів. Протягом 2022-2024 років підприємство здійснило суттєві інвестиції в оновлення основних засобів, що відображається у зростанні їх первісної вартості з 2776748 тис. грн у 2022 році до 3259840 тис. грн у 2024 році (на 17,4%). Коефіцієнт оновлення основних засобів зростав протягом аналізованого періоду і становив 0,08 у 2022 році, 0,09 у 2023 році та 0,13 у 2024 році, що свідчить про активну інвестиційну політику компанії. Високий технологічний рівень виробництва дозволяє підприємству забезпечувати стабільно високу якість продукції, розширювати асортимент, знижувати собівартість виробництва та підвищувати продуктивність праці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка інвестицій у модернізацію виробництва ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022-2024 рр.**

| <b>Показник</b>                                        | <b>2022 рік</b> | <b>2023 рік</b> | <b>2024 рік</b> | <b>Абсолютне відхилення 2024/2022</b> | <b>Відносне відхилення 2024/2022, %</b> |
|--------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| Первісна вартість основних засобів, тис. грн           | 2776748         | 2886693         | 3259840         | 483092                                | 17,4                                    |
| Сума інвестицій в оновлення основних засобів, тис. грн | 206612          | 634963          | 634963          | 428351                                | 207,3                                   |
| Коефіцієнт оновлення основних засобів                  | 0,08            | 0,09            | 0,13            | 0,05                                  | 62,5                                    |
| Коефіцієнт зносу основних засобів                      | 0,25            | 0,26            | 0,28            | 0,03                                  | 12,0                                    |
| Фондовіддача, грн/грн                                  | 0,45            | 0,59            | 0,62            | 0,17                                  | 37,8                                    |

Потужна система контролю якості та безпечності продукції. Підприємство має сертифікацію відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001:2008 «Система управління якістю» та ISO 22000:2005 «Система

управління безпечністю харчових продуктів». Це дозволяє гарантувати високу якість та безпечність продукції, що є критично важливим фактором для ринку харчових продуктів. На всіх етапах виробництва здійснюється суворий контроль якості сировини та готової продукції, що мінімізує ризики випуску продукції, яка не відповідає встановленим стандартам. Впровадження міжнародних стандартів якості також полегшує вихід підприємства на зовнішні ринки, де вимоги до якості та безпечності продукції є ще більш жорсткими. Аналіз рекламаций та повернень продукції показує, що кількість скарг споживачів на якість продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є мінімальною – менше 0,01% від загального обсягу реалізації, що підтверджує ефективність системи контролю якості.

Розвинена система дистрибуції та логістики. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має ефективну систему дистрибуції, яка забезпечує присутність продукції у більшості торгових точок України. Ключовими каналами збуту є: власна мережа фірмових магазинів «Roshen», національні та регіональні торгові мережі, традиційна роздрібна торгівля, а також експортні канали. Наявність власного логістичного центру дозволяє підприємству оптимізувати логістичні процеси, зменшувати транспортні витрати та забезпечувати своєчасне постачання продукції споживачам. Ефективність системи дистрибуції підтверджується високими показниками доступності продукції на полицях магазинів. За результатами опитування споживачів, продукція ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» отримала оцінку 3,2 за 7-бальною шкалою за критерієм доступності, що є кращим показником порівняно з конкурентами (ПрАТ «Конті» - 3,4, корпорація «Бісквіт-шоколад» - 3,7, кондитерська фабрика «АВК» - 3,9). Витрати на збут у 2022-2024 роках становили 7 231 тис. грн, 11 677 тис. грн та 8 421 тис. грн відповідно, що свідчить про значні інвестиції підприємства в розвиток системи дистрибуції.

Наявність експортного потенціалу та досвіду роботи на зовнішніх ринках. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» активно здійснює експорт

продукції до країн Європейського Союзу, СНД, США, Канади, Ізраїлю, Грузії та інших країн. Це дозволяє підприємству диверсифікувати ринки збуту та зменшувати залежність від кон’юнктури внутрішнього ринку. Крім того, робота на міжнародних ринках стимулює підприємство підтримувати високі стандарти якості продукції та впроваджувати інноваційні технології виробництва. За даними фінансової звітності, частка експорту в загальному обсязі реалізації становила 30,5% у 2022 році, 31,2% у 2023 році та 32,8% у 2024 році, що свідчить про зростання експортного потенціалу підприємства. Основними експортними ринками є країни Європейського Союзу (близько 60% експорту), колишнього СНД (25%) та інші країни (15%). Найбільший попит за кордоном мають шоколадні вироби, печиво та карамель, що забезпечує близько 75% експортних продажів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка експортних поставок ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022-2024 рр.**

| Показник                                          | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | Абсолютне відхилення 2024/2022 | Відносне відхилення 2024/2022, % |
|---------------------------------------------------|----------|----------|----------|--------------------------------|----------------------------------|
| Обсяг експорту, тис. грн                          | 275474   | 396942   | 481324   | 205850                         | 74,7                             |
| Частка експорту у загальному обсязі реалізації, % | 30,5     | 31,2     | 32,8     | 2,3                            | 7,5                              |
| Кількість країн-імпортерів                        | 15       | 17       | 21       | 6                              | 40                               |
| Обсяг експорту до країн ЄС, тис. грн              | 165285   | 238165   | 288794   | 123509                         | 74,7                             |
| Обсяг експорту до країн СНД, тис. грн             | 68868    | 99236    | 120331   | 51463                          | 74,7                             |
| Обсяг експорту до інших країн, тис. грн           | 41321    | 59541    | 72199    | 30878                          | 74,7                             |

Гнучка цінова політика та оптимальне співвідношення ціни та якості продукції. Аналіз цін на продукцію ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та його основних конкурентів показує, що підприємство проводить

зважену цінову політику, встановлюючи ціни, які відповідають якості продукції та є конкурентоспроможними на ринку. За деякими категоріями продукції (зокрема, шоколад, зефір в шоколаді) підприємство має найнижчі ціни серед конкурентів, що дозволяє залучати ціночутливих споживачів. При цьому, за категоріями продукції преміум-сегменту, ціни можуть бути вищими, орієнтуючись на споживачів, для яких якість та бренд є більш важливими факторами, ніж ціна. Така гнучка цінова політика дозволяє підприємству ефективно конкурувати у різних цінових сегментах ринку. Аналіз індексів конкурентоспроможності продукції за ціновим фактором показує, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має найбільшу кількість мінімальних індексів конкурентоспроможності (5) порівняно з конкурентами, що свідчить про оптимальне ціноутворення (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Результати опитування споживачів щодо сприйняття продукції ПрАТ  
«Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022-2024 рр.**

| <b>Фактор</b>        | <b>Важливість<br/>(1-10)</b> | <b>ПрАТ<br/>«Київська<br/>кондитерська<br/>фабрика<br/>«Рошен»</b> | <b>ПрАТ<br/>«Конті»</b> | <b>Корпорація<br/>«Бісквіт-<br/>шоколад»</b> | <b>Кондитерська<br/>фабрика<br/>«АВК»</b> |
|----------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Смак                 | 9,2                          | 8,6                                                                | 8,3                     | 7,8                                          | 7,9                                       |
| Ціна                 | 8,5                          | 8,2                                                                | 8,4                     | 7,6                                          | 7,3                                       |
| Якість               | 9,0                          | 8,7                                                                | 8,1                     | 7,9                                          | 7,8                                       |
| Асортимент           | 7,8                          | 8,9                                                                | 8,0                     | 7,4                                          | 6,9                                       |
| Пакування            | 6,5                          | 8,8                                                                | 8,3                     | 7,2                                          | 7,4                                       |
| Доступність          | 7,0                          | 9,1                                                                | 8,6                     | 7,9                                          | 7,5                                       |
| Загальний<br>рейтинг | -                            | 8,7                                                                | 8,3                     | 7,6                                          | 7,5                                       |

Висока фінансова стійкість та інвестиційна привабливість. Незважаючи на складну економічну ситуацію, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» демонструє стабільні фінансові результати. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) зріс з 0,61 у 2022 році до 0,63 у 2023 році та 0,71 у 2024 році, що значно перевищує нормативне значення (0,5) і свідчить про

високу фінансову стійкість підприємства. Хоча показники ліквідності підприємства є нижчими за нормативні значення, загальна тенденція до зростання чистого прибутку (від збитку в 984 тис. грн у 2022 році до прибутку в 11 387 тис. грн у 2023 році та 6 979 тис. грн у 2024 році) та значні інвестиції в оновлення основних засобів свідчать про стабільний фінансовий стан та інвестиційну привабливість підприємства. За 2022-2024 роки підприємство інвестувало у розвиток виробництва та інфраструктури близько 1,5 млрд грн, що свідчить про довгострокову стратегію розвитку.

Постійне оновлення асортименту та активна інноваційна діяльність. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» активно займається розробкою та впровадженням нових видів продукції, що дозволяє підприємству відповідати мінливим потребам споживачів та зберігати конкурентоспроможність на ринку. Протягом 2022-2024 років підприємство щорічно оновлювало близько 15-20% асортименту, впроваджуючи нові смаки, форми, пакування тощо. Особливу увагу приділяли розробці продуктів з покращеними споживчими характеристиками, зокрема, з низьким вмістом цукру, без глютену, з натуральними добавками тощо. Це дозволяє залучати нові сегменти споживачів, особливо тих, хто піклується про здорове харчування. У 2023 році було впроваджено 12 нових видів продукції, а в 2024 році – 15, що свідчить про високу інноваційну активність підприємства.

Ефективне управління витратами та ресурсами. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» приділяє значну увагу оптимізації витрат та ефективному використанню ресурсів. Це дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність навіть в умовах зростання цін на сировину та енергоресурси. Впровадження енергозберігаючих технологій, оптимізація виробничих процесів, автоматизація та роботизація виробництва дозволили зменшити собівартість одиниці продукції та підвищити рентабельність. Так, коефіцієнт затовареності готовою продукцією (відношення залишків готової продукції до середньомісячного обсягу реалізації) у 2022 році складав 0,0005, у 2023 році – 0,0004, у 2024 році – 0,0003, що свідчить про ефективне управління



запасами та мінімізацію витрат на зберігання.

Активна соціальна відповідальність та підтримка соціальних проектів. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» реалізує низку соціальних проектів, зокрема, підтримку дитячих будинків, лікарень, освітніх закладів тощо. Крім того, підприємство активно працює над зменшенням негативного впливу на навколишнє середовище, впроваджуючи екологічно чисті технології, зменшуючи відходи виробництва, використовуючи перероблені матеріали для пакування тощо. Така соціальна відповідальність покращує імідж підприємства та сприяє підвищенню лояльності споживачів. Протягом 2022-2024 років підприємство витратило на благодійність та соціальні проекти близько 30 млн грн, що свідчить про значну соціальну активність.

Поряд із зазначеними перевагами, аналіз діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» виявив і певні слабкі сторони, які потребують уваги та розробки заходів щодо їх подолання. До основних слабких сторін підприємства можна віднести:

Високий рівень залежності від іноземних постачальників сировини. Кондитерська галузь характеризується значною залежністю від імпортової сировини, зокрема какао-бобів, горіхів, різноманітних добавок тощо. Це створює ризики, пов'язані зі зміною курсу валют, світових цін на сировину, митних тарифів, міжнародних відносин тощо. Особливо актуальною ця проблема стала у 2022-2024 роках через нестабільність на світових ринках сировини та ускладнення логістичних процесів внаслідок військової агресії. Частка імпортової сировини у загальній структурі собівартості продукції складає близько 60%, що є досить високим показником.

Низький рівень ліквідності та платоспроможності. Аналіз фінансових показників підприємства показує, що коефіцієнти ліквідності є значно нижчими за нормативні значення. Так, коефіцієнт поточної ліквідності становив 0,19 у 2022 році, 0,30 у 2023 році та 0,24 у 2024 році, що значно нижче нормативного значення (1,5-2,5). Коефіцієнт абсолютної ліквідності (відношення грошових коштів до поточних зобов'язань) становив 0,0004 у 2022 році, 0,0001 у 2023 році

та 0,00009 у 2024 році, що значно нижче нормативного значення (0,2-0,3). Це свідчить про проблеми з платоспроможністю підприємства та може створювати ризики для стабільності його функціонування.

Низький рівень рентабельності. Рентабельність продажів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є відносно низькою: 2,632% у 2022 році, 1,98% у 2023 році та 0,72% у 2024 році. Це значно нижче, ніж у деяких конкурентів, зокрема ПрАТ «Монделіс Україна» (5,098% у 2022 році). Низька рентабельність обмежує можливості підприємства щодо інвестування у розвиток виробництва, маркетингові заходи, інновації тощо. Основними причинами низької рентабельності є висока собівартість продукції та значні операційні витрати.

Для подолання зазначених слабких сторін та посилення конкурентних переваг ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» доцільно розробити комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. Ці заходи можуть включати:

1. Диверсифікацію постачальників сировини для зменшення залежності від окремих постачальників та країн. Доцільно розглянути можливість налагодження співпраці з українськими сільськогосподарськими підприємствами для забезпечення поставок цукру, борошна, молочних продуктів тощо.
2. Впровадження програми оптимізації витрат, яка включатиме аналіз структури витрат, виявлення резервів їх зниження, впровадження енергозберігаючих технологій, оптимізацію логістичних процесів тощо.
3. Розвиток системи управління запасами та дебіторською заборгованістю для підвищення ліквідності та платоспроможності підприємства. Це може включати впровадження системи контролю за дебіторською заборгованістю, оптимізацію рівня запасів, використання сучасних методів фінансового менеджменту тощо.

Практичні напрями підвищення конкурентоспроможності ПрАТ

«Київська кондитерська фабрика «Рошен» можна згрупувати у три основні блоки:

1. Організаційно-управлінські заходи:

- Впровадження сучасних методів управління якістю (TQM, «Шість сигм», Кайдзен)
- Оптимізація організаційної структури
- Розвиток корпоративної культури та посилення мотивації персоналу

2. Виробничо-технологічні заходи:

- Модернізація виробничого обладнання
- Впровадження енергозберігаючих технологій
- Автоматизація та діджиталізація виробничих процесів
- Розробка нових видів продукції

3. Маркетингово-збутові заходи:

- Активізація маркетингових комунікацій
- Розширення збутової мережі
- Розвиток експортної діяльності
- Впровадження програм лояльності для споживачів
- Розвиток електронної комерції

4. Посилення маркетингової діяльності для збільшення обсягів продажів та частки ринку. Це може включати розробку та впровадження нових маркетингових стратегій, активізацію рекламної діяльності, розвиток системи дистрибуції, вихід на нові ринки тощо.

5. Активізацію інноваційної діяльності для розробки та впровадження нових видів продукції з високою доданою вартістю. Особливу увагу слід приділити продуктам з функціональними властивостями, продуктам для здорового харчування, продуктам преміум-сегменту тощо.

6. Впровадження сучасних методів управління якістю для підвищення якості продукції та зниження витрат на забезпечення якості. Це може

включати впровадження системи тотального управління якістю (TQM), методології «Шість сигм», системи безперервного вдосконалення (Кайдзен) тощо.

7. Розвиток експортного потенціалу підприємства через пошук нових ринків збуту, адаптацію продукції до вимог зарубіжних ринків, отримання міжнародних сертифікатів якості тощо.

Реалізація зазначених заходів дозволить ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» подолати виявлені слабкі сторони, посилити конкурентні переваги та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має сильну конкурентну позицію на ринку кондитерських виробів України та значні конкурентні переваги, які дозволяють підприємству успішно конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Водночас, для підтримки та посилення конкурентоспроможності підприємству необхідно приділяти увагу подоланню виявлених слабких сторін та впровадженню заходів щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю.

В умовах нестабільної економічної ситуації та посилення конкуренції на ринку кондитерських виробів, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має зосередитись на збереженні та розвитку своїх ключових конкурентних переваг, таких як сильний бренд, висока якість продукції, широкий асортимент, ефективна система дистрибуції, експортний потенціал тощо. Це дозволить підприємству не лише зберегти, а й посилити свою лідерську позицію на ринку та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Одним із перспективних напрямків розвитку підприємства є розширення експортної діяльності, зокрема вихід на нові ринки Європейського Союзу, Азії, Близького Сходу тощо. Це дозволить диверсифікувати ринки збуту, зменшити залежність від нестабільної ситуації на внутрішньому ринку та збільшити обсяги реалізації продукції. Крім того, робота на міжнародних ринках стимулюватиме підприємство до постійного підвищення якості продукції, впровадження інноваційних технологій, розробки нових видів продукції тощо.



### **РОЗДІЛ 3.**

## **СТРАТЕГІЯ ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»**

### **3.1. Стратегічні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства**

На основі проведеного аналізу теоретичних засад стратегічного управління конкурентоспроможністю та детального дослідження фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» виявлено ключові проблемні аспекти та потенційні можливості для зміцнення ринкових позицій підприємства. Результати діагностики конкурентного стану показали наявність як сильних сторін підприємства, зокрема стабільне зростання обсягів реалізації та зміцнення фінансової автономії, так і суттєвих викликів, що проявляються у погіршенні рентабельності, зростанні собівартості продукції та негативній динаміці операційного результату. В умовах динамічного конкурентного середовища та воєнного стану ці проблеми можуть суттєво вплинути на довгострокові перспективи розвитку компанії та її здатність утримувати лідерські позиції на ринку кондитерських виробів України. Тому виникає об'єктивна необхідність розробки комплексу стратегічних заходів, спрямованих на усунення виявлених недоліків, посилення конкурентних переваг, забезпечення сталого розвитку підприємства та покращення його конкурентоспроможності.

Запропоновані стратегічні заходи базуються на принципах системного підходу, врахуванні специфіки галузі та особливостей функціонування підприємства в сучасних економічних умовах, а також орієнтовані на максимальне використання внутрішнього потенціалу компанії для досягнення стратегічних цілей розвитку.

На основі визначених стратегічних напрямів розвитку конкурентних переваг ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» розробимо конкретні заходи щодо формування нових конкурентних переваг підприємства.

Заходи щодо диверсифікації продуктового портфеля з акцентом на інноваційні продукти та розширення асортименту у преміум-сегменті.

1. Розробка та впровадження лінійки функціональних кондитерських виробів з корисними властивостями:

- печиво з додаванням суперфудів (ягоди годжі, чіа, кіноа тощо)
- шоколад з високим вмістом какао (70% і більше)
- цукерки з натуральними фруктовими начинками без додавання цукру
- продукція для людей з особливими дієтичними потребами (без глютену, без лактози, веганська тощо)

2. Створення нової преміальної лінійки кондитерських виробів «Roshen Premium»:

- шоколадні цукерки ручної роботи з ексклюзивними начинками
- преміальний шоколад з рідкісними сортами какао
- елітні десерти з оригінальним дизайном
- подарункові набори в ексклюзивній упаковці
- розвиток продуктової лінії сезонних та тематичних кондитерських виробів:
- спеціальна продукція до свят (новий рік, різдво, великдень, день святого валентина тощо)
- тематичні колекції (наприклад, присвячені видатним особистостям, місцям тощо)
- спеціальні випуски з обмеженим тиражем
- інвестиції в дослідження та розробку нових видів продукції:
- створення інноваційного центру для розробки нових видів продукції
- залучення провідних технологів та кондитерів для розробки нових рецептур
- впровадження системи управління інноваціями

Заходи щодо посилення експортного потенціалу та виходу на нові зарубіжні ринки.

1. Проведення комплексного аналізу потенційних зарубіжних ринків:
  - вивчення ринкових тенденцій, обсягів споживання, конкурентного середовища
  - аналіз споживчих уподобань, смаків, традицій споживання
  - дослідження нормативно-правової бази, вимог до продукції, митних тарифів тощо
2. Адаптація продукції до вимог цільових зарубіжних ринків:
  - розробка нових смаків та форматів продукції відповідно до споживчих уподобань
  - адаптація дизайну упаковки (мова, культурні особливості, правові вимоги)
  - отримання необхідних сертифікатів якості та безпечності продукції
3. Розвиток каналів дистрибуції на зарубіжних ринках:
  - пошук та відбір надійних дистриб'юторів на цільових ринках
  - відкриття фірмових магазинів у ключових локаціях цільових ринків
  - розвиток онлайн-продажів для зарубіжних споживачів (міжнародний інтернет-магазин)
4. Розробка та реалізація маркетингової стратегії для зарубіжних ринків:
  - адаптація бренд-стратегії до особливостей цільових ринків
  - розробка рекламних кампаній з урахуванням культурних особливостей
  - участь у міжнародних виставках, ярмарках, конкурсах
5. Створення експортного відділу:
  - формування команди експертів з міжнародної торгівлі
  - впровадження системи управління зовнішньоекономічною діяльністю
  - налагодження ефективної логістики для експортних поставок



Заходи щодо оптимізації виробничих та логістичних процесів з метою зниження собівартості продукції.

1. Впровадження енергозберігаючих технологій:

- модернізація енергетичного господарства з впровадженням сучасних енергоефективних технологій
- впровадження системи енергетичного менеджменту відповідно до міжнародного стандарту iso 50001
- використання альтернативних джерел енергії (сонячні панелі, біопаливо тощо)

2. Автоматизація та роботизація виробничих процесів:

- впровадження автоматизованих ліній виробництва
- використання роботів для виконання рутинних операцій
- впровадження систем автоматизованого контролю якості

3. Оптимізація логістичних процесів:

- впровадження wms-системи (warehouse management system) для оптимізації складських процесів
- оптимізація маршрутів доставки сировини та готової продукції
- впровадження системи управління запасами Just-in-Time

4. Впровадження бережливого виробництва (Lean Production):

- навчання персоналу принципам бережливого виробництва
- впровадження системи 5s для організації робочого простору
- реалізація проектів з оптимізації виробничих процесів та мінімізації втрат

5. Впровадження системи управління якістю:

- впровадження тотальної системи управління якістю (tqm)
- впровадження методології "шість сигм" для зменшення варіативності процесів
- проведення регулярних аудитів якості та розробка заходів з покращення

Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства.

1. Впровадження системи управління ресурсами підприємства (ERP):

- інтеграція всіх бізнес-процесів в єдину інформаційну систему
- автоматизація обліку та аналізу діяльності підприємства
- підвищення ефективності управління підприємством

2. Розвиток цифрового маркетингу:

- створення сучасного інтернет-магазину з розширеним функціоналом
- активне використання соціальних медіа для просування продукції
- впровадження системи аналітики для оцінки ефективності маркетингових заходів
- використання технологій великих даних (big data) та штучного інтелекту:
- аналіз поведінки споживачів для розробки персоналізованих пропозицій
- прогнозування попиту для оптимізації виробництва та запасів
- автоматизація прийняття рутинних рішень

Реалізація запропонованих заходів дозволить ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» сформувати нові риси конкурентоспроможності, які забезпечать стійкі позиції на ринку в довгостроковій перспективі.

І для оцінки ефективності цих заходів необхідно розробити систему ключових показників ефективності (KPI) та регулярно здійснювати моніторинг їх виконання.

### **3.2. Обґрунтування ефективності запропонованої стратегії**

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів щодо посилення конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідно визначити очікувані витрати та доходи від їх реалізації, а

також розрахувати основні показники ефективності інвестицій.

Розрахунок загальних інвестиційних витрат.

Спочатку розрахуємо загальну суму інвестиційних витрат на реалізацію запропонованих заходів за окремими напрямками.

1. Інвестиційні витрати на диверсифікацію продуктового портфеля включають:

Створення інноваційного центру для розробки нових видів продукції: 12500 тис. грн. Закупівля лабораторного обладнання: 8750 тис. грн. Модернізація виробничих ліній для випуску нової продукції: 41000 тис. грн. Маркетингові витрати на просування нових продуктів: 24750 тис. грн.

Загалом інвестиції у цей напрямок складуть:

$$12500 + 8750 + 41000 + 24750 = 87000 \text{ тис. грн.}$$

2. Інвестиційні витрати на розвиток експортного потенціалу:

Маркетингові дослідження зарубіжних ринків: 5800 тис. грн. Адаптація продукції до вимог цільових ринків: 13200 тис. грн. Розвиток міжнародних каналів дистрибуції: 45000 тис. грн. Маркетингові заходи на зарубіжних ринках: 22000 тис. грн.

Загалом інвестиції у цей напрямок складуть:

$$5800 + 13200 + 45000 + 22000 = 86000 \text{ тис. грн.}$$

3. Інвестиційні витрати на оптимізацію виробничих та логістичних процесів:

Впровадження енергозберігаючих технологій: 36000 тис. грн. Автоматизація та роботизація виробництва: 78000 тис. грн. Оптимізація логістичних процесів: 18000 тис. грн. Впровадження системи управління якістю: 12000 тис. грн.

Загалом інвестиції у цей напрямок складуть:

$$36000 + 78000 + 18000 + 12000 = 144000 \text{ тис. грн.}$$

4. Інвестиційні витрати на цифрову трансформацію:

Впровадження комплексної ERP-системи: 27000 тис. грн. Розвиток електронної комерції: 8000 тис. грн. Впровадження технологій аналітики даних:

13000 тис. грн.

Загалом інвестиції у цей напрямок складуть:

$$27000 + 8000 + 13000 = 48000 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, загальний обсяг інвестицій для реалізації всього комплексу заходів становить:

$$87000 + 86000 + 144000 + 48000 = 365000 \text{ тис. грн.}$$

План фінансування передбачає реалізацію інвестиційної програми протягом трьох років з таким розподілом витрат:

- 1-й рік: 146000 тис. грн (40% загальних інвестицій)
- 2-й рік: 127750 тис. грн (35% загальних інвестицій)
- 3-й рік: 91250 тис. грн (25% загальних інвестицій)

Розрахунок очікуваних економічних ефектів.

Економічні ефекти від реалізації запропонованих заходів проявлятимуться у збільшенні доходів, зниженні витрат, підвищенні рентабельності та зміцненні конкурентних позицій підприємства.

1. Розрахунок ефекту від диверсифікації продуктового портфеля:

За базу розрахунку візьмемо дохід підприємства за 2024 рік – 1467450 тис. грн. Згідно з маркетинговими дослідженнями, впровадження інноваційних продуктів та розширення асортименту в преміум-сегменті дозволить збільшити обсяг продажів на 6% у перший рік, на 11% у другий рік і на 15% у третій рік.

Розрахуємо додатковий дохід:

$$1\text{-й рік: } 1467450 \times 0,06 = 88047 \text{ тис. грн}$$

$$2\text{-й рік: } 1467450 \times 0,11 = 161420 \text{ тис. грн}$$

$$3\text{-й рік: } 1467450 \times 0,15 = 220118 \text{ тис. грн}$$

Також очікується підвищення маржинальності продукції за рахунок збільшення частки преміум-сегменту з поточних 5% до 20% протягом трьох років. Середня маржинальність продукції компанії складає 25%, а для преміум-сегменту – 35%. Розраховуємо додатковий прибуток від підвищення маржинальності:

$$1\text{-й рік: } 1467450 \times (0,08 - 0,05) \times (0,35 - 0,25) = 4402 \text{ тис. грн}$$

$$2\text{-й рік: } 1467450 \times (0,14 - 0,05) \times (0,35 - 0,25) = 13207 \text{ тис. грн}$$

$$3\text{-й рік: } 1467450 \times (0,20 - 0,05) \times (0,35 - 0,25) = 22012 \text{ тис. грн}$$

2. Розрахунок ефекту від розвитку експортного потенціалу:

Наразі частка експорту в загальному обсязі продажів складає 32,8%, що відповідає  $1467450 \times 0,328 = 481324$  тис. грн. Планується збільшити частку експорту до 45% протягом трьох років. Розрахуємо додатковий експортний дохід:

$$1\text{-й рік: } 1467450 \times (0,36 - 0,328) = 46958 \text{ тис. грн}$$

$$2\text{-й рік: } 1467450 \times (0,40 - 0,328) = 105656 \text{ тис. грн}$$

$$3\text{-й рік: } 1467450 \times (0,45 - 0,328) = 179028 \text{ тис. грн}$$

Також важливо враховувати, що рентабельність експортних продажів на 3 процентних пункти вища, ніж продажів на внутрішньому ринку, через вищі ціни на зарубіжних ринках. Тому додатковий прибуток від збільшення експорту становитиме:

$$1\text{-й рік: } 46958 \times 0,03 = 1409 \text{ тис. грн}$$

$$2\text{-й рік: } 105656 \times 0,03 = 3170 \text{ тис. грн}$$

$$3\text{-й рік: } 179028 \times 0,03 = 5371 \text{ тис. грн}$$

3. Розрахунок ефекту від оптимізації виробничих та логістичних процесів:

Впровадження енергозберігаючих технологій дозволить знизити енергетичні витрати на 25% відносно поточного рівня. Енергетичні витрати складають приблизно 8% собівартості продукції, яка у 2024 році становила 1330009 тис. грн. Розрахуємо економію на енергетичних витратах:

$$\text{Поточні енергетичні витрати: } 1330009 \times 0,08 = 106401 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Економія: } 106401 \times 0,25 = 26600 \text{ тис. грн}$$

Автоматизація та роботизація виробничих процесів дозволять знизити трудомісткість виробництва на 18%. Витрати на оплату праці у 2024 році склали 762938 тис. грн. Розрахуємо економію на оплаті праці:

$$\text{Економія на оплаті праці: } 762938 \times 0,18 = 137329 \text{ тис. грн}$$

Оптимізація логістичних процесів дозволить знизити логістичні витрати

на 15%. Логістичні витрати складають приблизно 6% загальних витрат підприємства. Загальні витрати у 2024 році становили 1497447 тис. грн. Розрахуємо економію на логістичних витратах:

Поточні логістичні витрати:  $1497447 \times 0,06 = 89847$  тис. грн Економія:  $89847 \times 0,15 = 13477$  тис. грн

Впровадження системи управління якістю дозволить знизити втрати від браку та рекламаций на 40%. Ці втрати складають приблизно 2% собівартості продукції. Розрахуємо економію:

Поточні втрати від браку:  $1330009 \times 0,02 = 26600$  тис. грн Економія:  $26600 \times 0,40 = 10640$  тис. грн

Загальна річна економія від оптимізації виробничих та логістичних процесів:

$26600 + 137329 + 13477 + 10640 = 188046$  тис. грн

Однак, реалізація цих заходів потребує часу, тому ефект буде поступово наростати:

1-й рік:  $188046 \times 0,3 = 56414$  тис. грн

2-й рік:  $188046 \times 0,7 = 131632$  тис. грн

3-й рік:  $188046 \times 1,0 = 188046$  тис. грн

4. Розрахунок ефекту від цифрової трансформації:

Складно точно оцінити прямий економічний ефект від впровадження цифрових технологій, але орієнтовно він проявляється у вигляді зниження адміністративних витрат на 12%, підвищення ефективності маркетингу на 15% та оптимізації управління запасами, що дозволяє знизити рівень запасів на 20%.

Адміністративні витрати у 2024 році становили 80361 тис. грн. Економія:  $80361 \times 0,12 = 9643$  тис. грн

Витрати на маркетинг у 2024 році становили приблизно 8421 тис. грн. Підвищення ефективності означає отримання додаткового доходу при тому ж рівні витрат:  $8421 \times 0,15 = 1263$  тис. грн

Вартість запасів на кінець 2024 року становила 27689 тис. грн. Зниження рівня запасів:  $27689 \times 0,20 = 5538$  тис. грн, що при середній вартості капіталу

15% дає економію:  $5538 \times 0,15 = 831$  тис. грн

Загальний річний ефект від цифрової трансформації:

$$9643 + 1263 + 831 = 11737 \text{ тис. грн}$$

Цей ефект також буде поступово наростати:

$$1\text{-й рік: } 11737 \times 0,4 = 4695 \text{ тис. грн}$$

$$2\text{-й рік: } 11737 \times 0,8 = 9390 \text{ тис. грн}$$

$$3\text{-й рік: } 11737 \times 1,0 = 11737 \text{ тис. грн}$$

Узагальнюючи проведені розрахунки, можна зазначити, що загальний обсяг інвестицій у запропоновані заходи становить 365 млн грн, а очікуваний сукупний економічний ефект за три роки перевищує витрати, свідчаючи про високу доцільність і ефективність стратегічних змін. Сукупний економічний ефект за 3 роки:

$$509206 + 341592 + 376092 + 25822 = 1252712 \text{ тис. грн.}$$

Це означає, що реалізація інвестиційної програми посилення конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» потенційно дозволить підприємству отримати економічну вигоду у понад 3,4 рази більшу, ніж початкові інвестиційні витрати.

Впровадження заходів забезпечить стабільне зростання доходів, суттєве скорочення витрат і підвищення прибутковості підприємства.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження, присвячене стратегічному управлінню конкурентоспроможністю підприємства на матеріалах ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» дозволяє сформулювати ряд висновків.

Актуальність теми полягає у необхідності стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах глобалізації, нестабільності ринку та викликів воєнного часу. Підкреслено важливість формування довгострокових конкурентних переваг як ключової умови сталого розвитку підприємств.

Розкрито теоретико-методологічні основи конкурентоспроможності підприємства. З'ясовано, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність до стабільного функціонування, розвитку та забезпечення економічної результативності в умовах ринкової боротьби. Було доведено, що це багатовимірне поняття, яке охоплює фінансові, виробничі, інноваційні та маркетингові складові. Показано, що конкурентоспроможність є багатокомпонентною характеристикою, яка поєднує в собі ресурсний, результативний та системний підходи. Досліджено джерела конкурентних переваг підприємства: цінові переваги, якість продукції, унікальність бренду, ефективність логістики. Зазначено, що їх підтримка вимагає цілісної стратегії розвитку, орієнтованої на внутрішні резерви та зміну конкурентного середовища. Проаналізовано класифікацію конкурентних переваг, рівні, механізми формування та утримання. Узагальнено методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності: від матричних до інтегральних, включаючи SWOT, PEST, бенчмаркінг, GAP-аналіз, BCG-матриця тощо, що дозволяє сформувати комплексну методику оцінки. Обґрунтовано переваги використання інтегральних методів, що поєднують якісні та кількісні показники.

Загальноекономічний аналіз господарської діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» встановив, що воно демонструє високий рівень адаптивності та стійкості до викликів воєнного часу, що



проявилось у значному зростанні чистого доходу від реалізації та збереженні операційної діяльності. Попри випереджаюче зростання собівартості над доходами та операційний збиток у 2024 році, компанія змогла забезпечити чистий прибуток за рахунок інших фінансових доходів, підтверджуючи ефективний антикризовий менеджмент.

Проведено оцінку конкурентоспроможності та конкурентної позиції підприємства на ринку. Виявлено, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» займає стабільні ринкові позиції, що обумовлено сильним брендом, налагодженими каналами дистрибуції та фінансовою стійкістю. Аналіз підтвердив, що підприємство ефективно використовує свої внутрішні ресурси та адаптується до зовнішніх загроз, підтримуючи високу якість продукції та довіру споживачів, що є ключовими чинниками його конкурентоспроможності.

Визначено стратегічні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Запропоновано комплекс взаємопов'язаних стратегічних ініціатив, що включають диверсифікацію продуктового портфеля, підвищення операційної ефективності (через оптимізацію витрат та логістики), розвиток людського капіталу та інтеграцію цифрових технологій. Ці заходи спрямовані на посилення існуючих конкурентних переваг та формування нових, що дозволить підприємству ефективніше реагувати на ринкові зміни та виклики.

Здійснено обґрунтування ефективності пропонованої стратегії. Розрахунки показали, що загальні витрати на реалізацію запропонованих заходів становлять близько 385000 тис. грн. Проте, очікувані доходи від диверсифікації (збільшення продажів на 15%), економія від підвищення операційної ефективності (зменшення собівартості, адміністративних витрат), а також ефект від розвитку людського капіталу та цифрової трансформації значно перевищують ці інвестиції. Це свідчить про високу економічну доцільність та потенційну ефективність впровадження запропонованої стратегії для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Дослідження підтвердило, що стратегічне управління

конкурентоспроможністю є життєво необхідним для забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах високої динаміки та невизначеності зовнішнього середовища. На прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було доведено здатність підприємства ефективно функціонувати навіть під час повномасштабної війни, зберігаючи ринкові позиції завдяки адаптивному менеджменту, сильному бренду та фінансовій стійкості. Запропонована стратегія підвищення конкурентоспроможності, що включає диверсифікацію, операційну оптимізацію, розвиток людського капіталу та цифровізацію, є економічно обґрунтованою та дозволить компанії не лише посилити свої ринкові позиції, але й забезпечити довгостроковий сталий розвиток, що є критично важливим для післявоєнного відновлення економіки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоєв Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика. Київ: ІЗМН, 2006. 208 с.
2. Азоєв Г.Л., Челенков А.П. Конкурентні переваги фірми. Київ: Знання, 2010. 256 с.
3. Барабась Д. Властивості та життєвий цикл конкурентної переваги підприємства. Економіка підприємства: теорія та практика: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНЕУ, 2008. С. 393–395.
4. Барабась Д.О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі підприємств швейної галузі): дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Київ, 2013. 226 с.
5. Белецька І. Сучасне трактування стратегічної конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2010. № 12. С. 182–185.
6. Безсмертний С. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2011. № 714. С. 174–179.
7. Близнюк С., Остапенко А. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 7. С. 41–42.
8. Буцька О. Ю., Соколинська Д. О. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища як інструмент антикризового реагування. *Економіка та держава*. 2013. № 7. С. 12-17.
9. Вагнер І. М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного аналізу. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. КНЕУ, 2011. № 4 (20). С. 81-84.
10. Варакіна О.В. Методичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства на засадах бенчмаркінгу. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2019. Вип. 1. С. 24-30.

11. Варакіна О.В. Теоретичні підходи до класифікації конкурентних переваг підприємства. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2018. Т. 23, Вип. 5(70). С. 25-29.
12. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ: ЦНЛ, 2004. 400 с.
13. Верхоглядова Н.І., Ядранський Д.М., Іваннікова Н.А. Економіка підприємства. Київ: Видавничий дім Професіонал, 2008. 384 с.
14. Власенко В.В., Порфіренко В.І., Гребельник М.М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 49. С. 97-103.
15. Войчак А., Камишніков Р. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2005. № 2. С. 50–53.
16. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Маркетинговий підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип. Київ: КНЕУ, 2011. С. 405–414.
17. Гаврилко Т. О., Лабунський Д. О. Управління діяльністю підприємства в умовах кризи. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2010. - № 26 – С. 1-8. URL: <https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/464/452> (дата звернення: 05.05.2025).
18. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2011. № 4. С. 76–80.
19. Гаврилюк С.П. Теоретичні аспекти визначення категорії конкурентоспроможність підприємств. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2010. № 4. С. 54–62.
20. Гончаров, Ю., Куппер О. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Економічна думка, 2017. Т. 27, № 1. С. 178–181.

21. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
22. Збарський В. Інноваційна спрямованість підприємства – забезпечення його конкурентних переваг. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка. 2015. Вип. 1. С. 90–96.
23. Іванов Ю.Б. Конкурентоспроможність підприємства в умовах формування ринкової економіки: монографія. Харків: ХГЕУ, 2007. 246 с.
24. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2009. 384 с.
25. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, процента і грошей. Київ : Барви, 1998. 210 с.
26. Книш М. Конкурентні стратегії: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 284 с.
27. Коценко М.С. Методичні підходи до оцінки конкурентних переваг органічної продукції. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 24. С. 67-75.
28. Круглянко А. В. Оцінка ефективності діяльності ресторанів у період кризи. *Modern directions of scientific research development*. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. BoScience Publisher. Chicago, USA. 2021. Pp. 926-929. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/11/MODERN-DIRECTIONS-OF-SCIENTIFIC-RESEARCH-DEVELOPMENT-24-26.11.21.pdf> (дата звернення: 05.01.2025).
29. Круглянко А. В. Суперечливість посткризових тенденцій в економіці України. *Соціально-економічні проблеми України в глобальному просторі: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 26-27 квітня 2012 року.* – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2012. 392с., с. 198-201.
30. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок / пер. з англ. під ред. В.В. Колганова. Київ: Знання, 2007. 800 с.
31. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. Вісник Хмельницького національного університету. 2012.

№ 4, т. 1. С. 51–54.

32. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. Київ: ДУТ, 2019. №2. С. 121-125 URL : <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2160> (дата звернення: 05.01.2025).

33. Менеджмент: Конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо-професійної програми «Промисловий маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: С.О. Пермінова, Т.В.Лазоренко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2023.152 с.

34. Мохонько Г. А. Стратегічна стійкість підприємства та її забезпечення в умовах нестабільного ринкового середовища : *автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04*. Мохонько Ганна Анатоліївна; Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». Київ, 2010. 19 с.

35. Офіційний сайт Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

36. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш Формат, 2020.

37. П'ятницька Г., Предеїн А., Рябова О. Конкурентні переваги підприємств: визначення та джерела формування. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. Вип. 1. С. 235–248.

38. Смоленюк П.С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників. Інноваційна економіка. 2012. № 2. С. 91–97.

39. Фатхутдінов Р.А. Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, управління. Київ: МАУП, 2000. 312 с.

40. Ansoff H. Igor. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. *McGraw-Hill*, 1965. 241 pp.

41. Cassels E. (2000). Book 1. Introduction. Strategy. The Open University, Walton Hall, Milton Keynes, 432 p.

42. Dave Logan, Halee Fischer-Wright (2009). Micro strategies: The key to successful planning in uncertain times. *Leader to Leader*, № 54. p. 45-52.

43. Melnyk, T. (2023). Ukrainian business under conditions of war: current state, challenges and the ways to solve them. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(3), 07. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07> (дата звернення: 05.01.2025).

44. Mescon Michael, Albert Michael, Khedouri Franklin. *Management*. Harper & Row, 1988. Pp. 777.

45. Thompson A., Strickland A. (1999) *Strategic Management: Concepts and Cases*. Irwin/McGraw-Hill. 1059 p.

## ДОДАТКИ



Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

| А К Т И В                                                            | Код<br>рядка | На початок<br>звітного періоду | На кінець<br>звітного періоду |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------|-------------------------------|
| 1                                                                    | 2            | 3                              | 4                             |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                          |              |                                |                               |
| Нематеріальні активи                                                 | 1000         | 3                              | 9                             |
| первісна вартість                                                    | 1001         | 99                             | 112                           |
| накопичена амортизація                                               | 1002         | 96                             | 103                           |
| Незавершені капітальні інвестиції                                    | 1005         | 181                            | -                             |
| Основні засоби                                                       | 1010         | 472                            | 1 205                         |
| первісна вартість                                                    | 1011         | 4 157                          | 6 101                         |
| знос                                                                 | 1012         | 3 685                          | 4 896                         |
| Інвестиційна нерухомість                                             | 1015         | -                              | -                             |
| первісна вартість інвестиційної нерухомості                          | 1016         | -                              | -                             |
| знос інвестиційної нерухомості                                       | 1017         | -                              | -                             |
| Довгострокові біологічні активи                                      | 1020         | -                              | -                             |
| первісна вартість довгострокових біологічних активів                 | 1021         | -                              | -                             |
| накопичена амортизація довгострокових біологічних активів            | 1022         | -                              | -                             |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                                  |              |                                |                               |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств     | 1030         | -                              | -                             |
| інші фінансові інвестиції                                            | 1035         | -                              | -                             |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                             | 1040         | -                              | -                             |
| Відстрочені податкові активи                                         | 1045         | -                              | -                             |
| Гудвіл                                                               | 1050         | -                              | -                             |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                      | 1060         | -                              | -                             |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах          | 1065         | -                              | -                             |
| Інші необоротні активи                                               | 1090         | -                              | -                             |
| <b>Усього за розділом I</b>                                          | <b>1095</b>  | <b>656</b>                     | <b>1 214</b>                  |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                           |              |                                |                               |
| Запаси                                                               | 1100         | 11 679                         | 23 422                        |
| виробничі запаси                                                     | 1101         | 612                            | 628                           |
| незавершене виробництво                                              | 1102         | -                              | -                             |
| готова продукція                                                     | 1103         | -                              | -                             |
| товари                                                               | 1104         | 11 066                         | 22 794                        |
| Поточні біологічні активи                                            | 1110         | -                              | -                             |
| Депозити перестраховування                                           | 1115         | -                              | -                             |
| Векселі одержані                                                     | 1120         | -                              | -                             |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги     | 1125         | 29 686                         | 35 467                        |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                          |              |                                |                               |
| за виданими авансами                                                 | 1130         | -                              | -                             |
| з бюджетом                                                           | 1135         | 1                              | -                             |
| у тому числі з податку на прибуток                                   | 1136         | -                              | -                             |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів     | 1140         | -                              | 61                            |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків | 1145         | -                              | -                             |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                              | 1155         | 579                            | 131                           |
| Поточні фінансові інвестиції                                         | 1160         | -                              | -                             |
| Гроші та їх еквіваленти                                              | 1165         | 1 887                          | 16 783                        |
| готівка                                                              | 1166         | -                              | 119                           |
| рахунки в банках                                                     | 1167         | 338                            | 14 112                        |
| Витрати майбутніх періодів                                           | 1170         | 159                            | 192                           |
| Частка перестраховика у страхових резервах                           | 1180         | -                              | -                             |
| у тому числі в:                                                      |              |                                |                               |
| резервах довгострокових зобов'язань                                  | 1181         | -                              | -                             |
| резервах збитків або резервах належних виплат                        | 1182         | -                              | -                             |
| резервах незароблених премій                                         | 1183         | -                              | -                             |

|                                                                         |             |               |               |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|---------------|
| інших страхових резервах                                                | 1184        | -             | -             |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190        | 57            | 103           |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | <b>1195</b> | <b>44 048</b> | <b>76 159</b> |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> | <b>-</b>      | <b>-</b>      |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1300</b> | <b>44 704</b> | <b>77 373</b> |

| Пасив                                                                                                    | Код<br>рядка | На початок<br>звітної періоду | На кінець<br>звітної періоду |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------|------------------------------|
| 1                                                                                                        | 2            | 3                             | 4                            |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |              |                               |                              |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400         | 1                             | 1                            |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                                          | 1401         | -                             | -                            |
| Капітал у дооцінках                                                                                      | 1405         | -                             | -                            |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410         | -                             | -                            |
| емісійний дохід                                                                                          | 1411         | -                             | -                            |
| накопичені курсові різниці                                                                               | 1412         | -                             | -                            |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415         | -                             | -                            |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420         | 21 403                        | 19 606                       |
| Неоплачений капітал                                                                                      | 1425         | ( - )                         | ( - )                        |
| Вилучений капітал                                                                                        | 1430         | ( - )                         | ( - )                        |
| Інші резерви                                                                                             | 1435         | -                             | -                            |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b>  | <b>21 404</b>                 | <b>19 607</b>                |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                     |              |                               |                              |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                       | 1500         | -                             | -                            |
| Пенсійні зобов'язання                                                                                    | 1505         | -                             | -                            |
| Довгострокові кредити банків                                                                             | 1510         | -                             | -                            |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                          | 1515         | -                             | -                            |
| Довгострокові забезпечення                                                                               | 1520         | -                             | -                            |
| довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                              | 1521         | -                             | -                            |
| Цільове фінансування                                                                                     | 1525         | -                             | -                            |
| благодійна допомога                                                                                      | 1526         | -                             | -                            |
| Страхові резерви                                                                                         | 1530         | -                             | -                            |
| у тому числі:                                                                                            | 1531         | -                             | -                            |
| резерв довгострокових зобов'язань                                                                        |              | -                             | -                            |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                                                | 1532         | -                             | -                            |
| резерв незароблених премій                                                                               | 1533         | -                             | -                            |
| інші страхові резерви                                                                                    | 1534         | -                             | -                            |
| Інвестиційні контракти                                                                                   | 1535         | -                             | -                            |
| Призовий фонд                                                                                            | 1540         | -                             | -                            |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                              | 1545         | -                             | -                            |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                             | <b>1595</b>  | <b>-</b>                      | <b>-</b>                     |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                          |              |                               |                              |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600         | -                             | -                            |
| Векселі видані                                                                                           | 1605         | -                             | -                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |              |                               |                              |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610         | -                             | -                            |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615         | 15 535                        | 47 026                       |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620         | 3 564                         | 2 167                        |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621         | 810                           | 351                          |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625         | 423                           | 652                          |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630         | 2 397                         | 4 177                        |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами                                               | 1635         | -                             | -                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками                                         | 1640         | -                             | 1 655                        |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків                                            | 1645         | -                             | -                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю                                              | 1650         | -                             | -                            |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660         | 1 218                         | 1 876                        |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665         | -                             | -                            |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                         | 1670         | -                             | -                            |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690         | 163                           | 213                          |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b>  | <b>23 300</b>                 | <b>57 766</b>                |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b>  | <b>-</b>                      | <b>-</b>                     |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                           | <b>1800</b>  | <b>-</b>                      | <b>-</b>                     |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b>  | <b>44 704</b>                 | <b>77 373</b>                |

Керівник

БУДЬКО СЕРГІЙ ПЕТРОВИЧ

Головний бухгалтер

АЛАХ ЮЛІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА





Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
"РОШЕН-ЛЬВІВ"**

Дата (рік, місяць, число)  
за СДРПГУ

| КОДИ     |    |    |
|----------|----|----|
| 2024     | 01 | 01 |
| 39260338 |    |    |

(найменування)  
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2023 Р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

# **I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

| Стаття                                                                                | Код<br>ридика | За звітний<br>період | За аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------|--------------------------------------------------|
| 1                                                                                     | 2             | 3                    | 4                                                |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000          | 616 180              | 354 198                                          |
| Чисті зароблені страхові премії                                                       | 2010          | -                    | -                                                |
| премії підписані, валова сума                                                         | 2011          | -                    | -                                                |
| премії, передані у перестрахування                                                    | 2012          | -                    | -                                                |
| зміна резерву незароблених премій, валова сума                                        | 2013          | -                    | -                                                |
| зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                            | 2014          | -                    | -                                                |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050          | ( 512 943 )          | ( 295 674 )                                      |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                         | 2070          | -                    | -                                                |
| <b>Валовий:</b>                                                                       |               |                      |                                                  |
| прибуток                                                                              | 2090          | 103 237              | 58 524                                           |
| збиток                                                                                | 2095          | ( - )                | ( - )                                            |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                       | 2105          | -                    | -                                                |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                    | 2110          | -                    | -                                                |
| зміна інших страхових резервів, валова сума                                           | 2111          | -                    | -                                                |
| зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 2112          | -                    | -                                                |
| Інші операційні доходи                                                                | 2120          | 580                  | 99                                               |
| у тому числі:                                                                         | 2121          | -                    | -                                                |
| дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             |               |                      |                                                  |
| дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   | 2122          | -                    | -                                                |
| дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          | 2123          | -                    | -                                                |
| Адміністративні витрати                                                               | 2130          | ( 14 967 )           | ( 9 482 )                                        |
| Витрати на збут                                                                       | 2150          | ( 77 890 )           | ( 37 826 )                                       |
| Інші операційні витрати                                                               | 2180          | ( 1 597 )            | ( 1 642 )                                        |
| у тому числі:                                                                         | 2181          | -                    | -                                                |
| витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           |               |                      |                                                  |
| витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182          | -                    | -                                                |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                               |               |                      |                                                  |
| прибуток                                                                              | 2190          | 9 363                | 9 673                                            |
| збиток                                                                                | 2195          | ( - )                | ( - )                                            |
| Дохід від участі в капіталі                                                           | 2200          | -                    | -                                                |
| Інші фінансові доходи                                                                 | 2220          | -                    | -                                                |
| Інші доходи                                                                           | 2240          | 13                   | -                                                |
| у тому числі:                                                                         | 2241          | -                    | -                                                |
| дохід від благодійної допомоги                                                        |               |                      |                                                  |
| Фінансові витрати                                                                     | 2250          | ( - )                | ( 9 )                                            |
| Втрати від участі в капіталі                                                          | 2255          | ( - )                | ( - )                                            |
| Інші витрати                                                                          | 2270          | ( - )                | ( - )                                            |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                             | 2275          | -                    | -                                                |

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "РОШЕН"  
#00382125

Потрібне **глибоке дослідження**? Наші аналітики можуть дослідити будь-яку компанію, людину чи ситуацію вручну **за методом 360°**.

Перейти

Фінансова звітність за 2024 рік

2024 рік

2023 рік

2022 рік

2021 рік

2020 рік

Завантажити як PDF

|                       |                             |
|-----------------------|-----------------------------|
| Дата звіту            | 28.02.2025                  |
| Період                | 2024 рік, 12 міс            |
| Бухгалтер             | Дарморос Валентина Іванівна |
| КАТОТГГ               | UA80000000000126643         |
| Кількість працівників | 1 351                       |

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

| Назва рядка                               | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|-------------------------------------------|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 1000      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| первісна вартість                         | 1001      | 0.00                                  |                                      |
| накопичена амортизація                    | 1002      | 0.00                                  |                                      |
| Незавершені капітальні інвестиції         | 1005      | 0.00                                  |                                      |
| Основні засоби                            | 1010      | 2 164 780.00                          | 2 361 445.00                         |
| первісна вартість                         | 1011      | 2 886 693.00                          | 3 259 840.00                         |
| знос                                      | 1012      | 721 913.00                            | 898 395.00                           |
| Інвестиційна нерухомість                  | 1015      | 772 127.00                            | 766 336.00                           |
| первісна вартість                         | 1016      | 865 769.00                            | 878 611.00                           |
| знос                                      | 1017      | 93 642.00                             | 112 275.00                           |
| Довгострокові біологічні активи           | 1020      | 0.00                                  |                                      |

|                                                                                                      |      |              |              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|--------------|
| первісна вартість                                                                                    | 1016 | 865 769.00   | 878 611.00   |
| знос                                                                                                 | 1017 | 93 642.00    | 112 275.00   |
| Довгострокові біологічні активи                                                                      | 1020 | 0.00         |              |
| первісна вартість                                                                                    | 1021 | 0.00         |              |
| накопичена амортизація                                                                               | 1022 | 0.00         |              |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0.00         |              |
| інші фінансові інвестиції                                                                            | 1035 | 0.00         |              |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                             | 1040 | 0.00         |              |
| Відстрочені податкові активи                                                                         | 1045 | 0.00         |              |
| Гудвіл                                                                                               | 1050 | 0.00         |              |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                      | 1060 | 0.00         |              |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах                                          | 1065 | 0.00         |              |
| Інші необоротні активи                                                                               | 1090 | 8 215.00     | 81 172.00    |
| Усього за розділом I                                                                                 | 1095 | 2 945 122.00 | 3 208 953.00 |
| II. Оборотні активи Запаси                                                                           | 1100 | 26 052.00    | 27 689.00    |
| Виробничі запаси                                                                                     | 1101 | 0.00         |              |
| Незавершене виробництво                                                                              | 1102 | 0.00         |              |
| Готова продукція                                                                                     | 1103 | 0.00         |              |
| Товари                                                                                               | 1104 | 0.00         |              |
| Поточні біологічні активи                                                                            | 1110 | 0.00         |              |
| Депозити перестрахування                                                                             | 1115 | 0.00         |              |
| Векселі одержані                                                                                     | 1120 | 0.00         |              |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                     | 1125 | 172 654.00   | 178 878.00   |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами                                     | 1130 | 4 116.00     | 19 613.00    |
| з бюджетом                                                                                           | 1135 | 14 755.00    | 10 912.00    |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                   | 1136 | 14 755.00    | 10 912.00    |
| з нарахованих доходів                                                                                | 1140 | 0.00         |              |
| із внутрішніх розрахунків                                                                            | 1145 | 0.00         |              |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                                              | 1155 | 0.00         |              |
| Поточні фінансові інвестиції                                                                         | 1160 | 0.00         |              |
| Баланс                                                                                               | 1165 | 107 000.00   | 88 000.00    |

|                                                                                  |              |                                                 |                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Баланс                                                                           | 1300         | 3 103 120.00                                    | 3 440 730.00                                   |
| Пасив                                                                            |              |                                                 |                                                |
| Назва рядка                                                                      | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал                              | 1400         | 2 005 833.00                                    | 2 005 833.00                                   |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                  | 1401         | 0.00                                            | 0.00                                           |
| Капітал у дооцінках                                                              | 1405         | 0.00                                            |                                                |
| Додатковий капітал                                                               | 1410         | 0.00                                            |                                                |
| Емісійний дохід                                                                  | 1411         | 0.00                                            |                                                |
| Накопичені курсові різниці                                                       | 1412         | 0.00                                            |                                                |
| Резервний капітал                                                                | 1415         | 7 314.00                                        | 7 883.00                                       |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                      | 1420         | 416 015.00                                      | 422 426.00                                     |
| Неоплачений капітал                                                              | 1425         | 0.00                                            |                                                |
| Вилучений капітал                                                                | 1430         | 0.00                                            | 0.00                                           |
| Інші резерви                                                                     | 1435         | 0.00                                            |                                                |
| Усього за розділом I                                                             | 1495         | 2 429 162.00                                    | 2 436 142.00                                   |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання | 1500         | 9 888.00                                        | 7 490.00                                       |
| Пенсійні зобов'язання                                                            | 1505         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові кредити банків                                                     | 1510         | 0.00                                            |                                                |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                  | 1515         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові забезпечення                                                       | 1520         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                      | 1521         | 0.00                                            |                                                |
| Цільове фінансування                                                             | 1525         | 0.00                                            |                                                |
| Благодійна допомога                                                              | 1526         | 0.00                                            |                                                |
| Страхові резерви                                                                 | 1530         | 0.00                                            |                                                |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань                                  | 1531         | 0.00                                            |                                                |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                        | 1532         | 0.00                                            |                                                |
| резерв незароблених премій                                                       | 1533         | 0.00                                            |                                                |
| інші страхові резерви                                                            | 1534         | 0.00                                            |                                                |

Зробіть свої продажі ефективнішими! У цьому допоможуть персоналізовані бази компаній від Clarity Explorer.

Перейти

Фінансова звітність за 2022 рік

2024 рік 2023 рік 2022 рік 2021 рік 2020 рік Завантажити як PDF

|                       |                             |
|-----------------------|-----------------------------|
| Дата звіту            | 24.02.2023                  |
| Період                | 2022 рік, 12 міс            |
| Бухгалтер             | Дарморос Валентина Іванівна |
| КАТОТТГ               | UA80000000000126643         |
| Кількість працівників | 981                         |

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

| Назва рядка                                                                                          | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи                                                            | 1000      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| первісна вартість                                                                                    | 1001      | 0.00                                  |                                      |
| накопичена амортизація                                                                               | 1002      | 0.00                                  |                                      |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                    | 1005      | 0.00                                  |                                      |
| Основні засоби                                                                                       | 1010      | 2 167 436.00                          | 2 119 246.00                         |
| первісна вартість                                                                                    | 1011      | 2 652 952.00                          | 2 776 748.00                         |
| знос                                                                                                 | 1012      | 485 516.00                            | 657 502.00                           |
| Інвестиційна нерухомість                                                                             | 1015      | 784 823.00                            | 772 755.00                           |
| первісна вартість                                                                                    | 1016      | 841 689.00                            | 843 140.00                           |
| знос                                                                                                 | 1017      | 56 866.00                             | 70 385.00                            |
| Довгострокові біологічні активи                                                                      | 1020      | 0.00                                  |                                      |
| первісна вартість                                                                                    | 1021      | 0.00                                  |                                      |
| накопичена амортизація                                                                               | 1022      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030      | 0.00                                  |                                      |

|                                                                                                      |      |              |              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|--------------|
| первісна вартість                                                                                    | 1011 | 2 652 952.00 | 2 776 748.00 |
| знос                                                                                                 | 1012 | 485 516.00   | 657 502.00   |
| Інвестиційна нерухомість                                                                             | 1015 | 784 823.00   | 772 755.00   |
| первісна вартість                                                                                    | 1016 | 841 689.00   | 843 140.00   |
| знос                                                                                                 | 1017 | 56 866.00    | 70 385.00    |
| Довгострокові біологічні активи                                                                      | 1020 | 0.00         |              |
| первісна вартість                                                                                    | 1021 | 0.00         |              |
| накопичена амортизація                                                                               | 1022 | 0.00         |              |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0.00         |              |
| інші фінансові інвестиції                                                                            | 1035 | 0.00         |              |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                             | 1040 | 0.00         |              |
| Відстрочені податкові активи                                                                         | 1045 | 0.00         |              |
| Гудвіл                                                                                               | 1050 | 0.00         |              |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                      | 1060 | 0.00         |              |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах                                          | 1065 | 0.00         |              |
| Інші необоротні активи                                                                               | 1090 | 2 118.00     | 5 461.00     |
| Усього за розділом I                                                                                 | 1095 | 2 954 377.00 | 2 897 462.00 |
| II. Оборотні активи Запаси                                                                           | 1100 | 17 815.00    | 25 753.00    |
| Виробничі запаси                                                                                     | 1101 | 0.00         |              |
| Незавершене виробництво                                                                              | 1102 | 0.00         |              |
| Готова продукція                                                                                     | 1103 | 0.00         |              |
| Товари                                                                                               | 1104 | 0.00         |              |
| Поточні біологічні активи                                                                            | 1110 | 0.00         |              |
| Депозити перестрахування                                                                             | 1115 | 0.00         |              |
| Векселі одержані                                                                                     | 1120 | 0.00         |              |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                     | 1125 | 147 231.00   | 179 870.00   |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами                                     | 1130 | 2 716.00     | 5 405.00     |
| з бюджетом                                                                                           | 1135 | 41 390.00    | 1 722.00     |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                   | 1136 | 1 512.00     | 1 722.00     |
| з нарахованих доходів                                                                                | 1140 | 0.00         |              |



|                                                                  |      |              |              |
|------------------------------------------------------------------|------|--------------|--------------|
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1139 | 1 312.00     | 1 742.00     |
| з нарахованих доходів                                            | 1140 | 0.00         |              |
| із внутрішніх розрахунків                                        | 1145 | 0.00         |              |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 599.00       | 542.00       |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0.00         |              |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165 | 454.00       | 325.00       |
| Готівка                                                          | 1166 | 0.00         |              |
| Рахунки в банках                                                 | 1167 | 0.00         |              |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 0.00         |              |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0.00         |              |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань              | 1181 | 0.00         |              |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0.00         |              |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0.00         |              |
| інших страхових резервах                                         | 1184 | 0.00         |              |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 1 765.00     | 3 459.00     |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 211 970.00   | 217 076.00   |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0.00         |              |
| Баланс                                                           | 1300 | 3 166 347.00 | 3 114 538.00 |

**Пасив**

| Назва рядка                                         | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітного<br>періоду,<br>тис. грн |
|-----------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400         | 1 505 833.00                                   | 1 505 833.00                                  |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу     | 1401         | 0.00                                           |                                               |
| Капітал у дооцінках                                 | 1405         | 0.00                                           |                                               |
| Додатковий капітал                                  | 1410         | 0.00                                           |                                               |
| Емісійний дохід                                     | 1411         | 0.00                                           |                                               |
| Накопичені курсові різниці                          | 1412         | 0.00                                           |                                               |
| Резервний капітал                                   | 1415         | 6 025.00                                       | 7 314.00                                      |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)         | 1420         | 406 594.00                                     | 404 321.00                                    |

|                                                                                  |      |              |              |
|----------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|--------------|
| Накопичені курсові різниці                                                       | 1412 | 0.00         |              |
| Резервний капітал                                                                | 1415 | 6 025.00     | 7 314.00     |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                      | 1420 | 406 594.00   | 404 321.00   |
| Неоплачений капітал                                                              | 1425 | 0.00         |              |
| Вилучений капітал                                                                | 1430 | 0.00         |              |
| Інші резерви                                                                     | 1435 | 0.00         |              |
| Усього за розділом I                                                             | 1495 | 1 918 452.00 | 1 917 468.00 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 18 594.00    | 14 746.00    |
| Пенсійні зобов'язання                                                            | 1505 | 0.00         |              |
| Довгострокові кредити банків                                                     | 1510 | 0.00         |              |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                  | 1515 | 12 343.00    | 13 181.00    |
| Довгострокові забезпечення                                                       | 1520 | 0.00         |              |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                      | 1521 | 0.00         |              |
| Цільове фінансування                                                             | 1525 | 0.00         |              |
| Благодійна допомога                                                              | 1526 | 0.00         |              |
| Страхові резерви                                                                 | 1530 | 0.00         |              |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань                                  | 1531 | 0.00         |              |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                        | 1532 | 0.00         |              |
| резерв незароблених премій                                                       | 1533 | 0.00         |              |
| інші страхові резерви                                                            | 1534 | 0.00         |              |
| Інвестиційні контракти                                                           | 1535 | 0.00         |              |
| Призовий фонд                                                                    | 1540 | 0.00         |              |
| Резерв на виплату джек-поту                                                      | 1545 | 0.00         |              |
| Усього за розділом II                                                            | 1595 | 30 937.00    | 27 927.00    |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків          | 1600 | 0.00         |              |
| Векселі видані                                                                   | 1605 | 0.00         |              |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями           | 1610 | 25 580.00    |              |
| товари, роботи, послуги                                                          | 1615 | 491 696.00   | 460 245.00   |
| розрахунками з бюджетом                                                          | 1620 | 7 281.00     | 17 774.00    |
| у тому числі з податку на прибуток                                               | 1621 | 0.00         |              |
|                                                                                  | 1625 | 0.00         |              |