

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Управління вартістю бізнесу АТ «ВО «КОНТІ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0739-1БА-з  
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми  
Бізнес-адміністрування

Абдулкаві М. Н.

Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат філософських наук, доцент

Олійник О.М.

Рецензент: зав. кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
доктор наук з державного управління, професор  
Бікулов Д.Т.

Запоріжжя – 2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту \_\_\_\_\_

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Бізнес-адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Абдулкаві Маїса Набільєвна

1. Тема роботи «Управління вартістю бізнесу АТ «ВО «КОНТІ»»

керівник роботи Олійник О.М. кандидат філософських наук, доцент кафедри  
бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 980-

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та  
аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства,  
інтернет ресурси

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

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ  
БІЗНЕСУ

2 СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ БІЗНЕСУ НА АТ «ВО  
«КОНТІ»

3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ  
БІЗНЕСУ НА АТ «ВО «КОНТІ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

25 таблиць

12 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О.М.		
2	Олійник О.М.		
3	Олійник О.М.		

7. Дата видачі завдання 22.04.2019 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2019	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2019	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.19-16.05.19	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-23.05.19	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.19-27.05.19	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.19-25.06.19	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-05.10.19	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	06.10.19-14.10.19	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.19-30.11.19	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	01.12.19-06.12.19	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2019	
13.	Проходження нормоконтролю.	11.12.19-24.12.19	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.12.2019	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	січень 2020	

Студент М.Н. Абдулкаві  
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи О.М. Олійник  
(підпис) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер С. В. Маркова  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 64 с., 12 рис., 25 табл., 60 джерел.

Об'єкт дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти управління вартістю бізнесу на підприємстві, що діє на ринку кондитерських виробів – ПАТ «ВО КОНТІ».

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління вартістю бізнесу на підприємстві, що діє на ринку кондитерських виробів – ПАТ «ВО КОНТІ».

Мета роботи: визначення сутності та особливостей управління вартістю бізнесу підприємства, що діє на ринку кондитерських послуг – ПАТ «ВО КОНТІ», розробка перспективних для реалізації шляхів підвищення його ефективності.

Методи дослідження: від абстрактного до конкретного, узагальнення матеріалу, спостереження, порівняльний аналіз, аналіз отриманих даних, ідеалізація, збір фактів, формалізація, дослідження контенту, контент-аналіз, методи математичної статистики.

Специфіка роботи полягає у вирішенні наступних завдань: надано основні поняття та визначення категорії управління вартістю бізнесу; визначено характеристики основних підходів до оцінки та управління вартістю бізнесу; здійснено оцінку стану та надано характеристику розвитку кондитерської галузі України; досліджено особливості управління вартістю бізнесу на ПАТ «ВО «Конті»; обґрунтовано необхідність використання BSC-моделі формування конкурентної поведінки ПАТ «ВО КОНТІ»; запропоновано напрямки вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «ВО КОНТІ» в сучасних умовах.

Інформаційною базою дослідження кваліфікаційної роботи магістра є: статистична звітність Державного комітету статистики України, наукові праці вчених, які займалися вивченням даної теми та матеріали Інтернет-джерел.

Наукова цінність результатів дослідження кваліфікаційної роботи магістра полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо розробки та впровадження перспективних для реалізації шляхів підвищення ефективності управління вартістю бізнесу. Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій та методичних положень, які можуть бути використані у практичній діяльності ПАТ «ВО КОНТІ» з метою підвищення ефективності його діяльності.

**БІЗНЕС, ВАРТІСТЬ БІЗНЕСУ, УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІЧНА ДОДАНА ВАРТІСТЬ, КОНДИТЕРСЬКІ ВИРОБИ.**

## ABSTRACT

Qualifying work of the master: 64 pages, 12 figures, 25 tables, 60 sources.

Object of research: theoretical and methodological and practical aspects of business value management at the enterprise operating in the confectionery market - PJSC «VO KONTI».

Subject of research: a set of theoretical, methodological and practical aspects of business value management at an enterprise operating in the confectionery market - PJSC «VO KONTI».

Purpose: to determine the nature and features of business value management of the enterprise operating in the market of confectionery services - PJSC «VO KONTI», development of promising ways to implement its efficiency.

Research methods: from abstract to concrete, generalization of material, observation, comparative analysis, analysis of the obtained data, idealization, collection of facts, formalization, content research, content analysis, methods of mathematical statistics.

The specifics of the work is to solve the following tasks: the basic concepts and definition of the category of business value management; the characteristics of the main approaches to business valuation and management are determined; an assessment of the state and a description of the development of the confectionery industry of Ukraine; the peculiarities of business value management at PJSC «VO» Conti «are investigated; the necessity of using the BSC-model of formation of competitive behavior of PJSC «VO KONTI» is substantiated; the directions of improvement of competitive strategy of PJSC «VO KONTI» in modern conditions are offered.

The information base of the research of the master's qualification work is: statistical reporting of the State Statistics Committee of Ukraine, scientific works of scientists who studied this topic and materials from Internet sources.

The scientific value of the results of the research of the master's qualification work lies in the substantiation of proposals for the development and implementation of promising ways to improve the efficiency of business value management. The practical significance of the obtained results lies in the development of recommendations and methodological provisions that can be used in the practical activities of PJSC «VO KONTI» in order to increase the efficiency of its activities.

**BUSINESS, BUSINESS COST, MANAGEMENT, ECONOMIC ADDED VALUE, CONFECTIONERY.**

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

БКГ – Бостонська консультативна група

ВО – виробниче об'єднання

ЕВІТ – операційний прибуток до вирахування витрат (процентів) із залучення фінансових ресурсів і податків:

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності

СГП – стратегічний господарський підрозділ

BSC-модель - збалансована система показників

EVA – економічна додана вартість

VBM – управління вартістю бізнесу

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА .....	2
РЕФЕРАТ .....	4
<b>ABSTRACT</b> .....	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ БІЗНЕСУ .....	11
1.1 Управління вартістю бізнесу: основні поняття та визначення .....	11
1.2 Підходи до оцінки та управління вартістю бізнесу.....	13
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ БІЗНЕСУ НА АТ «ВО «КОНТІ».....	18
2.1 Стан та характеристика розвитку кондитерської галузі України .....	18
2.2 Загальна характеристика ПАТ «ВО «КОНТІ».....	23
2.3 Управління вартістю бізнесу на ПАТ «ВО «Конті».....	32
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ БІЗНЕСУ НА АТ «ВО «КОНТІ».....	38
3.1 Обґрунтування використання BSC-моделі формування конкурентної поведінки ПАТ «ВО КОНТІ» .....	38
3.2 Напрямки вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «ВО КОНТІ» в сучасних умовах.....	42
ВИСНОВКИ .....	55
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....	60

## ВСТУП

В умовах загострення конкуренції та труднощів, які виникають не тільки в управлінні новими ринками, але й у підтримці існуючих, належне управління бізнесом залежить від здатності перемагати конкурентів та досягати цілей. Однак компанія може досягти деяких результатів, які формуються не під її впливом, а з'являються під впливом випадкових факторів або тих, які не пов'язані зі зростанням ефективності управління бізнесом. Таким чином, збільшення продажів або збільшення прибутку може бути спричинене зростанням цін на пропоновані товари, продажем активів або невдачею конкурентів тощо, однак це не є системною практикою. Тому вітчизняним бізнес-одиницям необхідно визначити такий критерій та механізми, які будуть спрямовані на підвищення вартості бізнесу в сучасних умовах.

Сьогодні одним із загальних показників ефективності ділової діяльності є вартість, яка є доказом успіху у досягненні певних результатів, що відповідають різним цілям стейкхолдерів. Крім того, належне адміністрування бізнесу призводить до збільшення доходу, вартості активу, що в кінцевому рахунку впливає на збільшення вартості бізнесу. Таким чином, цінність бізнесу є не лише метою для різних стейкхолдерів, але також може бути використана як критерій ефективного управління бізнесом. Крім того, на збільшення вартості бізнесу впливає посилення конкуренції. Набуття конкурентних переваг та ділових переваг в результаті належного управління призводить до збільшення вартості активів компанії, а також нематеріальних активів, збільшення доходу від реалізації конкурентоспроможної продукції та за рахунок придбання нових клієнтів. Підвищення конкурентоспроможності компанії призводить до зростання вартості, і навпаки, збільшення вартості компанії свідчить про зростання конкурентоспроможності. Це робить важливим вивчення впливу ділової конкуренції на зміни внутрішньої вартості.



В результаті розвитку ринкової кон'юнктури в Україні багато компаній роблять більший акцент на труднощах при оцінці результатів свого бізнесу. Пошук шляхів підвищення ефективності управління вартістю бізнесу актуалізує тему обрану для дослідження.

Цій проблемі присвячені монографії авторів різних наукових шкіл: А. Дамодарана, Р. Каплана, Т. Коллера, Т. Коупленда, С. Майерса, Д. Нортон, Дж. Олсона, А. Раппапорта, Б. Стюарта, а також дослідниками з цього питання були С. В. Вальдайцева, А.Г. Грязнова, В. Є. Єсіпова, І. В. Івашковська, Ю.В. Козирь, О.Г. Мендрула, В.А. Щербакова та ін. Ці науковці зазначали, що в умовах ринку показником успіху бізнесу є збільшення вартості, що визначає напрямок подальших дій власників та менеджерів. Але для цілей управління метод витрат, навіть у зарубіжній практиці, застосовується зовсім недавно. Тому додаткової уваги потребує його застосування до практики діяльності вітчизняних компаній, що діють на ринку кондитерських виробів.

Метою даного дослідження є визначення сутності та особливостей управління вартістю бізнесу підприємства, що діє на ринку кондитерських послуг – ПАТ «ВО КОНТІ», розробка перспективних для реалізації шляхів підвищення його ефективності.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано такі завдання:

- надати основні поняття та визначення категорії управління вартістю бізнесу;
- визначити характеристики основних підходів до оцінки та управління вартістю бізнесу;
- оцінити стан та надати характеристику розвитку кондитерської галузі України;
- надати загальна характеристика ПАТ «ВО «КОНТІ»;
- дослідити особливості управління вартістю бізнесу на ПАТ «ВО «Конті»;
- обґрунтувати необхідність використання BSC-моделі формування конкурентної поведінки ПАТ «ВО КОНТІ»;

- запропонувати напрямки вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «ВО КОНТІ» в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління вартістю бізнесу на підприємстві, що діє на ринку кондитерських виробів – ПАТ «ВО КОНТІ».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління вартістю бізнесу на підприємстві, що діє на ринку кондитерських виробів – ПАТ «ВО КОНТІ».

Інформаційною базою дослідження кваліфікаційної роботи магістра є: статистична звітність Державного комітету статистики України, наукові праці вчених, які займалися вивченням даної теми та матеріали Інтернет-джерел.

Основою для виконання поставлених завдань використовувалися методи: пошуковий по наявній методичній та науковій літературі із аналізом знайденого матеріалу, індукція та дедукція, порівняння, класифікація, проектування, теоретичне моделювання, з'ясування причинно-наслідкових зв'язків у управлінні вартістю бізнесу, систематизація факторів впливу на вартість бізнесу, спостереження, аналіз фінансової документації підприємства та результатів діяльності провідних вчених-економістів в області управління вартістю бізнесу.

Наукова цінність результатів дослідження кваліфікаційної роботи магістра полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо розробки та впровадження перспективних для реалізації шляхів підвищення ефективності управління вартістю бізнесу. Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій та методичних положень, які можуть бути використані у практичній діяльності ПАТ «ВО КОНТІ» з метою підвищення ефективності його діяльності.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, переліку посилань. Загальний обсяг роботи – 64 сторінки, перелік посилань включає 60 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ БІЗНЕСУ

### 1.1 Управління вартістю бізнесу: основні поняття та визначення

Засновниками концепції вартісно-орієнтованого управління вважають А. Раппарта, автора праці «Створення вартості для акціонерів» [1] та Б. Стюарта «Впошуках вартості» [2]. Значний внесок у розвиток даної концепції зробили також Т. Коупленд, Дж. Муррін і Т. Коллер [3], Г. Арнольд [4], А. Блек, Дж. Бегмен, Дж. Девіс, К. Саварес [5,6], М. Скот [7], А. Эрбар [8] та ін.

Value Based Management (управління вартістю бізнесу) - це підхід менеджменту, який забезпечує послідовне управління вартістю корпорації (найчастіше передбачається максимізація акціонерної вартості).

Загалом виділяють наступні основні цілі управління вартістю бізнесу (рис. 1.1).

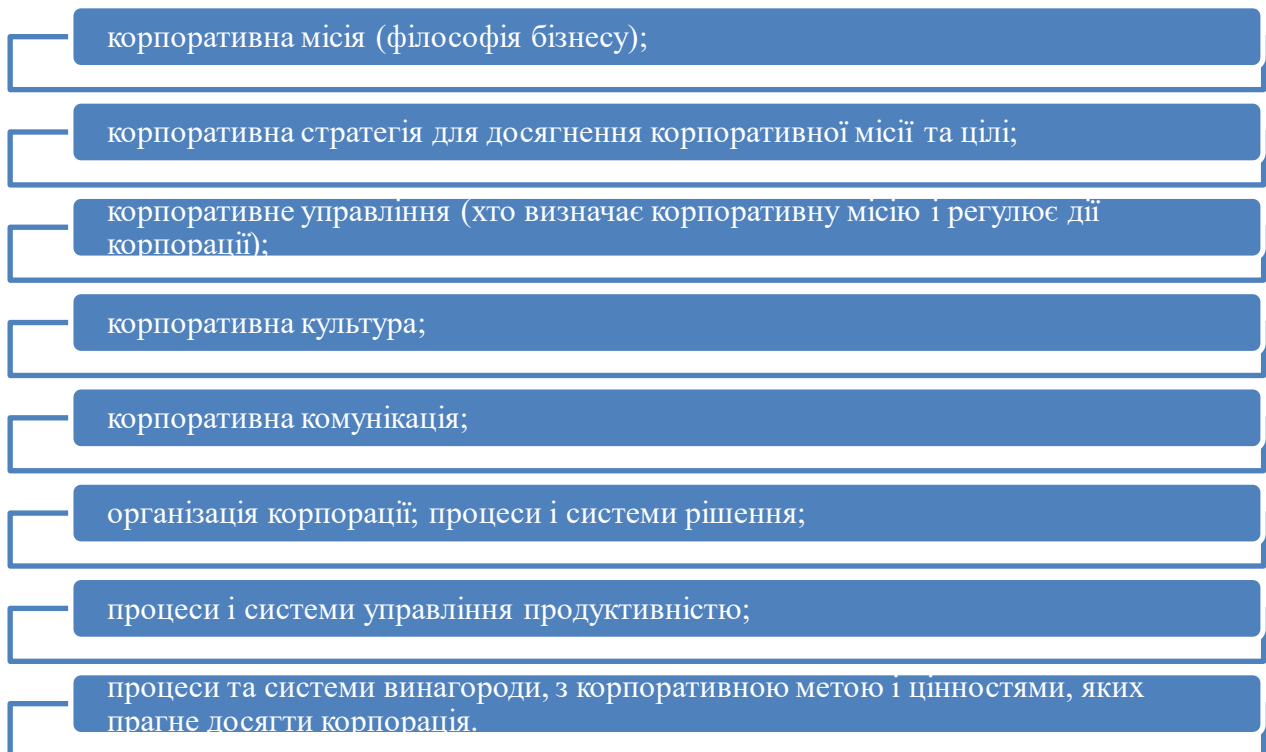


Рис. 1.1 Основні цілі управління вартістю бізнесу [9]

Основні компоненти управління вартістю бізнесу наведені на рис 1.2.

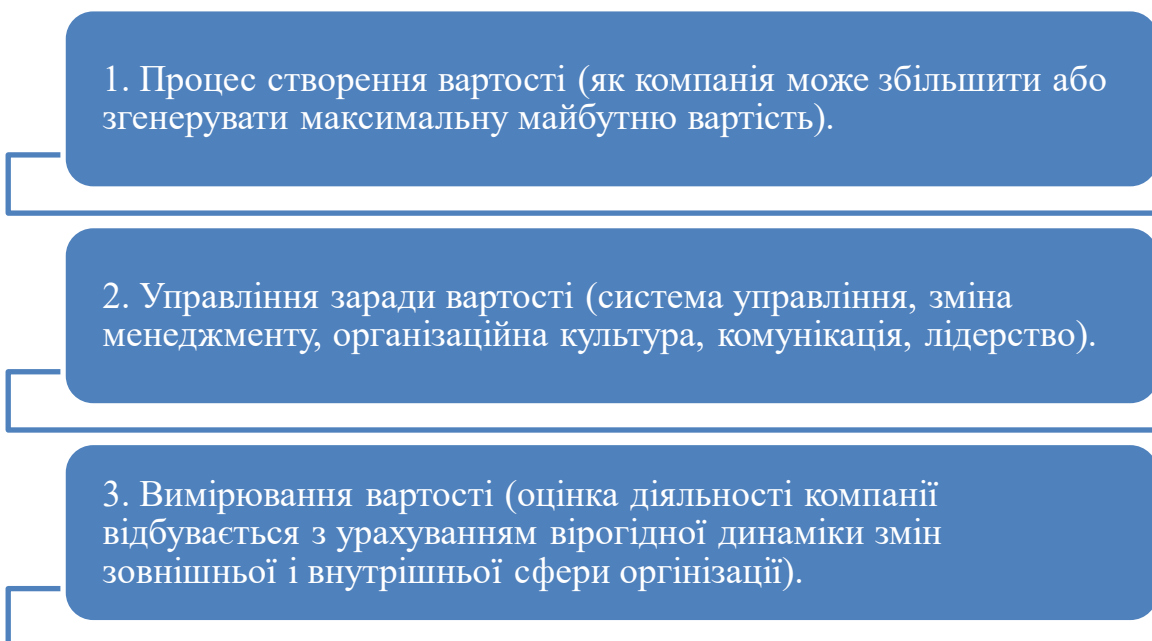


Рис. 1.2 Основні компоненти управління вартістю бізнесу [22]

Проблемі управління вартістю бізнесу присвячені праці провідних вчених економістів, серед яких слід відзначити праці Д.Л. Волкова [9, 10], І.В. Івашковської [11], С.В. Приймак [12] та Т.В. Момот [13]. Основні підходи до Підходи до визначення поняття «управління вартістю бізнесу» таведені в табл.1.1.

Таблица 1.1

Підходи до визначення поняття «управління вартістю бізнесу»

Автор	Визначення
І.В. Івашковська	розуміє систему нових принципів фінансового аналізу, яка націлена на виявлення зміни в інвестиційній вартості компанії шляхом оцінки створеного річного прибутку. Як аналітична інновація, під управлінням вартістю бізнесу розуміється введення нових критеріїв оцінки діяльності компанії [15]
Д. Мактагарт	представив підхід до управління вартістю бізнесу, який би нейтралізував недоліки класичного підходу до управління. Починаючи з принципу, що грошові потоки управляють вартістю він показав, як створити єдине завдання для менеджменту, що дозволить максимізувати акціонерну вартість та встановить взаємозв'язок між стратегією, організацією компанії і її вартістю на ринках капіталу [14]

## Продовження табл.1.1

Д. Мартін, Д. Петті	вважають, що базовим принципом, який лежить в основі управління вартістю бізнесу є модель дисконтованих грошових потоків компанії, тобто необхідним є вимірювання та винагородження діяльності по створенню акціонерної вартості, що в підсумку призведе до збільшення акціонерної вартості [20]
Ф. Хаспес, Т. Нода та Ф. Балос	всеосяжний управлінський підхід, який об'єднує визначені цілі, перебудовані організаційні структури і системи, прискорені стратегічні та операційні процеси та оновлені практики управління людськими ресурсами. Управління вартістю бізнесу покращує якість та швидкість прийняття стратегічних рішень: «Головний результат – це значно оновлена корпорація, чия культура трансформується в міру зміни поведінки на всіх рівнях компанії [16]
К. Мерчанд	є інструментом управління, системою контролю, апаратом, який використовується для інтеграції ресурсів і завдань для досягнення поставлених цілей організації [19]
Р. Морін та С. Джарел	це спосіб діяльності чи набір дій, які поширюють важливість вартості на всю компанію. Це надійний дисциплінований процес, що закладений в основу всіх бізнес рішень [17]
Д. Волков	к всеосяжна система управління організацією, націлена на максимізацію найбільш вірогідної вартості, яка повинна бути створена бізнесом, при якому оцінка результатів діяльності організації та застосовувані системи винагороди ґрунтуються на показниках доданої вартості [9, 10]

Отже, вважатимемо, що управління вартістю бізнесу – це підхід в менеджменті при якому компанія об'єднується у спільному прагненні, аналітичних методах та управлінських процесах для максимізації її вартості, зосередивши увагу на прийнятті ключових управлінських рішень.

## 1.2 Підходи до оцінки та управління вартістю бізнесу

Найбільш відомими підходами до оцінки вартості бізнесу є порівняльний, витратний та дохідний (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Підходи до оцінки вартості бізнесу

Витратний	це спосіб оцінки майна, заснований на визначенні витрат на створення, зміну, ліквідацію майна з врахуванням усіх видів зносу [23]
Порівняльний	це підхід, котрий засновано на принципі заміщення – покупець не захоче придбати об'єкт нерухомості, якщо його вартість перевищує затрати на купівлю схожого об'єкту, який характеризується схожими показниками [24]
Дохідний	це підхід, котрий засновано на застосуванні принципів очікування найбільш ефективного використання і вкладу: вартість об'єкту прирівнюється до сумарної вартості майбутніх доходів, очікуваних від його використання найбільш ефективним чином, який включає дохід від можливого продажу об'єкту [23]

Проаналізовані джерела [24-29] дали можливість згрупувати переваги та недоліки підходів до оцінки вартості бізнесу (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

## Переваги та недоліки наявних підходів до оцінки вартості бізнесу

Підхід	Переваги	Недоліки
Дохідний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вартість оцінки залежить від прибутку, який може принести оцінюваний об'єкт;</li> <li>- враховує ринковий аспект через ставку дисконту;</li> <li>- враховує економічне застарівання;</li> <li>- є універсальним</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- громіздкість розрахунків;</li> <li>- результати мають імовірнісний характер;</li> <li>- складність отримання інформації для проведення розрахунків;</li> <li>- високий ступінь ризику;</li> <li>- суб'єктивізм оцінювання</li> </ul>
Порівняльний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- цілком ринковий метод;</li> <li>- у підсумковій вартості відображається думка типових продавців і покупців</li> <li>- дозволяє врахувати при оцінці унікальність кожного об'єкту;</li> <li>- простота інтерпретації та розуміння</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не врахову майбутніх очікувань;</li> <li>- залежність від стабільності ринку;</li> <li>- відмінності продажів;</li> <li>- складність узгодження даних про продажі, що істотно розрізняються;</li> <li>- громіздкість розрахунків;</li> <li>- можливість відсутності компаній-аналогів;</li> <li>- труднощі зі збору необхідної інформації про практичні ціни продажів</li> </ul>

## Продовження табл. 1.3

Витратний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ґрунтується на реально існуючих активах;</li> <li>- єдино можливий для деяких видів підприємств;</li> <li>- дозволяє відобразити фактичні здійснені витрати підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не враховує майбутніх очікувань;</li> <li>- не враховує деяких нематеріальних активів;</li> <li>- не враховує ефективність використання активів;</li> <li>- балансова вартість майна ніколи не відповідає її ринковій вартості</li> </ul>
-----------	--	--

Світовий досвід оцінювання вартості підприємства свідчить, що здебільшого фірми застосовують підхід, який базується на визначенні теперішньої вартості майбутніх грошових потоків [30].

Доходні методи оцінки вартості бізнесу, що тією чи іншою мірою пов'язані з аналізом очікуваних доходів, можна розділити на дві групи: методи, засновані на прогнозах грошових потоків та методи, засновані на «надприбутку» (табл. 1.4) [31-43].

Таблиця 1.4

Методи оцінки бізнесу засновані на аналізі грошових потоків та надприбутку

Метод	Формули для розрахунку
дисконтованих грошових потоків і капіталізації прибутку	$ВП = ДГП_{прогн} + ДГП_{постпрогн}, \text{ або } ВП = ВП = \sum_{i=1}^n \frac{ГП_i}{(1+r)^i} + В^{прод}, \quad (1.1)$ <p>де ВП – вартість підприємства (бізнесу); ДГП<sub>прогн</sub> – вартість дисконтованих грошових потоків у прогностичний період; ДГП<sub>постпрогн</sub>, В<sup>прод</sup> – вартість дисконтованих грошових потоків по завершенні прогностичного періоду (у постпрогностичному періоді) або «продовжена вартість»; ГП<sup>i</sup> - грошовий потік і-го прогностичного року; n- кількість років прогностичного періоду.</p> <p>Вартість грошових потоків підприємства в постпрогностичному періоді (продовжена вартість) за умов, що грошовий потік підприємства зростатиме постійними темпами в «продовжений» період, може визначатися за формулою безстроково зростаючого грошового потоку:</p> $В^{прод} = \frac{ГП_{i+1}}{r - q}, \quad (1.2)$ <p>де ГП<sup>i+1</sup> – грошовий потік у перший рік після завершення прогностичного періоду; q – очікувані темпи зростання грошового потоку в безстроковій перспективі. Формула має сенс тільки тоді, коли q менше r.</p>

## Продовження табл. 1.4

<p>економічної доданої вартості (EVA) та Едвардса-Белла-Ольсона (ЕВО).</p>	<p style="text-align: right;"><math>EVA = NOPAT - (R \times C),</math> (1.3)</p> <p>де, EVA – економічна додана вартість; NOPAT – чистий операційний прибуток після оподаткування; R – потрібна інвесторами норма прибутковості; C – чисті активи бізнесу (величина капіталу, що інвестується).</p> <p>Елементи, що входять у формулу для розрахунку доданого економічного прибутку можуть бути представлені через фінансові показники рентабельності активів компанії (ROA) або рентабельності власного капіталу (ROE):</p> <p style="text-align: right;"><math>EVA_t = (ROA_t - WACC) \times C_{t-1},</math> (1.4)</p> <p>де, <math>ROA_t = \frac{NOPAT_t}{C_{t-1}}</math> – рентабельність активів компанії; WACC – середньозважені витрати на капітал.</p> <p>ЕВІТ (Earnings Before Interest and Taxes) – операційний прибуток до вирахування витрат (процентів) із залучення фінансових ресурсів і податків:</p> <p style="text-align: right;"><math>ЕВІТ = ЧП + ПЗ + П,</math> (1.5)</p> <p>де, ЧП – чистий прибуток; ПЗ – витрати (проценти) із залучення коштів; П – податки.</p> <p>ЕВІТДА (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) – прибуток до вирахування витрат із залучення фінансових ресурсів (процентів), податків і амортизації (А):</p> <p style="text-align: right;"><math>ЕВІТДА = ЧП + ПЗ + П + А = ЕВІТ + А</math> (1.6)</p> <p>ЕВІАТ (Earnings Before Interest After Tax) – прибуток до вирахування витрат із залучення фінансових ресурсів:</p> <p style="text-align: right;"><math>ЕВІАТ = ЧП + ПЗ</math> (1.7)</p> <p>NOPAT (Net Operating Profit After Tax) – чистий прибуток:</p> <p style="text-align: right;"><math>NOPAT = ЧП</math> (1.8)</p> <p>ROA (Return On Assets) – відношення прибутку ЕВІАТ до середньорічної вартості активів (СА):</p> <p style="text-align: right;"><math>ROA = \frac{ЕВІАТ}{СА} = \frac{ЧП + ПЗ}{СА}</math> (1.9)</p> <p>RONA (Return On Net Assets) – відношення чистого прибутку до середньорічної вартості чистих активів (СЧА), як суми середньорічної вартості власного капіталу і середньорічної суми залучених кредитів банку (СКБ):</p> <p style="text-align: right;"><math>RONA = \frac{ЧП}{СЧА} = \frac{ЧП}{СВК + СКБ} = \frac{NOPAT}{СЧА}</math> (1.10)</p> <p>ROE (Return On Equity) – відношення чистого прибутку до середньорічної вартості статутного капіталу (ССК):</p> <p style="text-align: right;"><math>ROE = \frac{ЧП}{ССК} = \frac{NOPAT}{ССК}</math> (1.11)</p> <p>ROS (Return On Sales; Net Profit Margin) – відношення прибутку (валового, чистого, ЕВІТ) до чистого доходу (ЧД):</p> <p style="text-align: right;"><math>ROS = \frac{ЧП}{ЧД}</math> (1.12)</p>
--	--

Таким чином, економічний прибуток завжди менше балансового прибутку



і приріст цінності для власників спостерігається у разі, коли рентабельність акціонерного капіталу компанії перевищує його вартість.

Переваги управління вартістю бізнесу перед альтернативними методами управління компаніями наведено на рис. 1.3 [40-43].

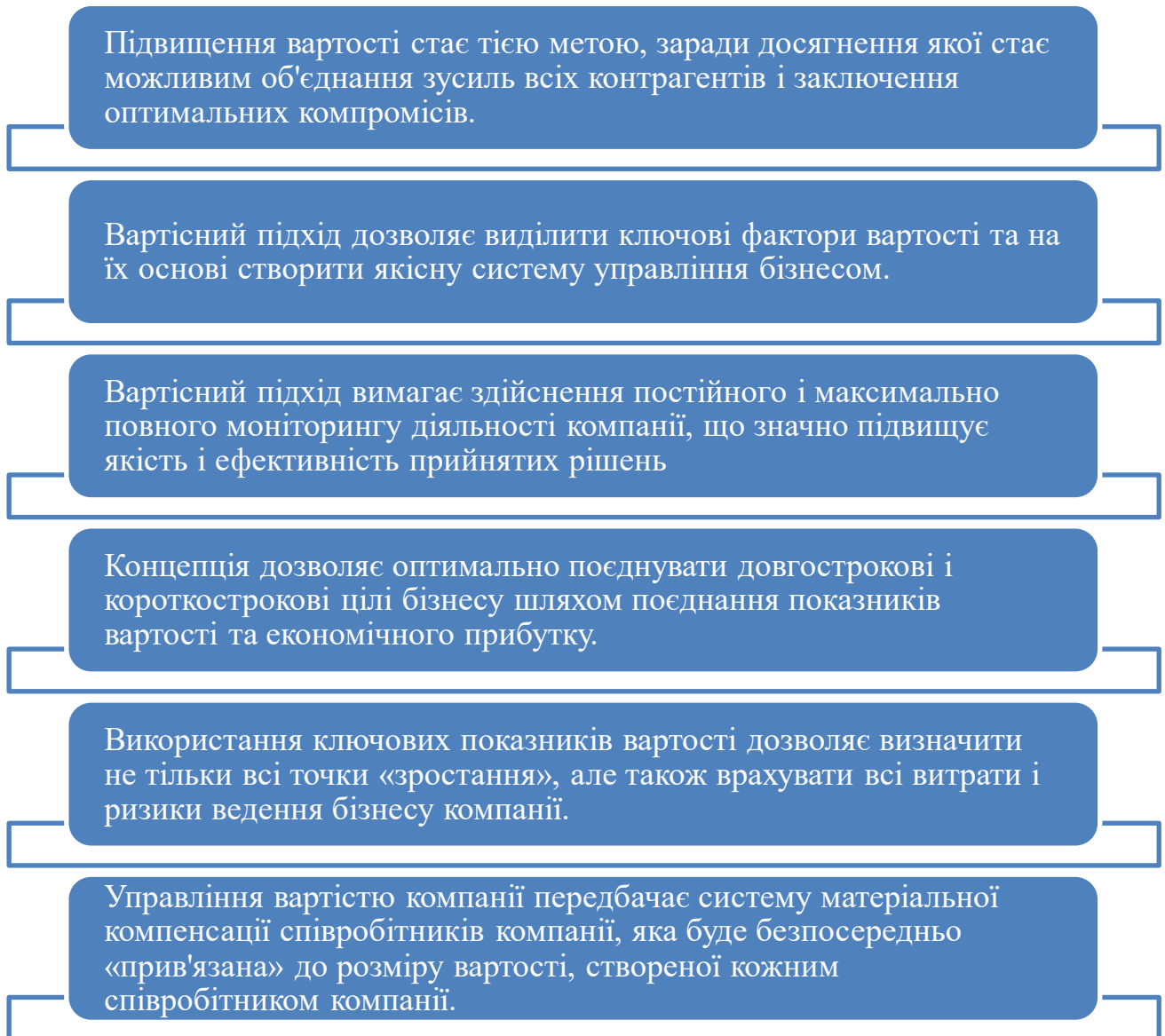


Рис. 1.3 Переваги управління вартістю бізнесу перед альтернативними методами управління компанією

Отже, у даному розділі було надано основні поняття та визначення щодо управління вартістю бізнесу, а також проаналізовано основні підходи до його оцінки.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ БІЗНЕСУ НА АТ «ВО «КОНТІ»

#### 2.1 Стан та характеристика розвитку кондитерської галузі України

Вітчизняна кондитерська галузь є однією з найбільш розвинутих у харчовій промисловості. Обсяги виробництва продукції дозволяють не тільки забезпечувати потреби внутрішнього ринку, а й створюють потенціал для експорту.

Види діяльності в кондитерській галузі України визначаються Класифікацією видів економічної діяльності за КВЕД (цю класифікацію в кондитерській промисловості наведено в табл. 2.1 [44]).

Таблиця 2.1

#### Класифікація основних видів діяльності в кондитерській промисловості

Код за КВЕД	Вид діяльності
10.7	Виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів
10.71	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
10.72	Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
10.81	Виробництво цукру
10.82	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

В Україні, згідно досліджень, основна частина кондитерських виробів продається у супермаркетах – 38%, спеціалізованих кіосках та на ринках – 33% (рис. 2.1). На продуктові магазини та інші пункти продажу припадає сукупно близько 28% від ринкових обсягів реалізації.

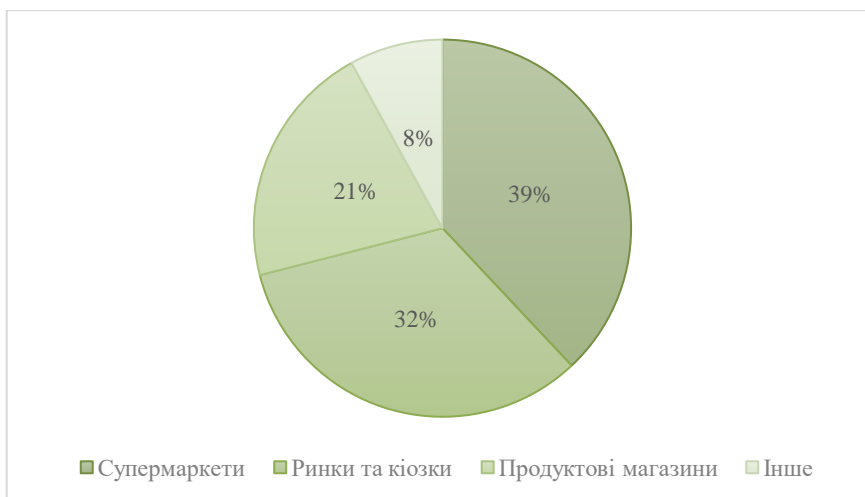


Рис. 2.1 Структура реалізації кондитерських виробів в Україні у 2019 р, %

Така структура реалізації пояснюється регіональними особливостями вітчизняного кондитерського ринку. Так, в великих містах основна частка збуту відбувається в супермаркетах, а в інших випадках торгівля ведеться на ринках та невеличких продуктових крамницях.

В 2019 р. згідно рейтингу Candy Industry до ТОП-100 кондитерських компаній світу входять 3 вітчизняні виробники-кондитери (табл. 2.2) [47]. Candy Industry – це американське галузеве видання, засноване в 1944 році. Видання щорічно випускає рейтинг найбільших світових кондитерських компаній Global Top 100, який складається на основі річних даних про виручку від продажів продукції, про кількість працівників, асортимент і виробничі активи компаній.

Таблиця 2.2

Вітчизняні компанії, які входять в ТОП-100 кондитерських компаній світу станом на 2019 р.

№	Кондитерська компанія	Чисті продажі, млрд. дол. США	Кількість працівників, тис. осіб	Кількість фабрик
25	ROSHEN	1,276	10	7
43	КОНТІ	520	10	5
64	АВК	275	8	4

Отже, згідно зазначеного рейтингу найбільшою компанією є Корпорація ROSHEN, яка посідає 25 місце серед світових виробників кондитерської галузі,

Виробниче об'єднання «КОНТІ» посідає 43 місце та замикає рейтинг Кондитерська компанія АВК, яка посіла 64-е місце.

Проаналізуємо, динаміку обсягів реалізації продукції основних видів діяльності в кондитерській промисловості за 2018 - 2019 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Обсяг реалізованої продукції основних видів діяльності в кондитерській промисловості за 2018 - 2019 рр. [48]

Назва виду діяльності	Код за КВЕД-	Обсяг реалізованої промислової продукції. млн.грн.		Відхилення, %
		2018	2019	
Виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів	10.7	18464,6	18135,2	102,54
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	10.71	9611,4	9664,3	103,67
Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	10.72	8344,5	8047,0	101,23
Виробництво цукру	10.81	10641,5	7943,9	102,84
Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	10.82	15391,3	15397,0	106,53

За даними табл. 2.3 видно, що найбільше зростання спостерігалось щодо виробництва хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання, а також виробництва какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів. На інших сегментах вітчизняного кондитерського ринку також спостерігалось незначне зростання обсягів реалізації пропонованої продукції [49].

За даними статистики виробництво білого шоколаду у лютому 2019 року зросло на 125,7%, порівняно з аналогічним місяцем 2018 р. (622 т проти 494,8 т); більш ніж в половину знизилось виробництво виробів покритих цукром (разом з мигдалем зацукрованим) у лютому до 163 т. (рис. 2.2). Виробництво гумок фруктових желе та фруктових паст у другому місяці року демонструвало

незначне зниження на 12,4% до 3,3 тис т проти 3,72 тис. т у лютому 2018 року [50].

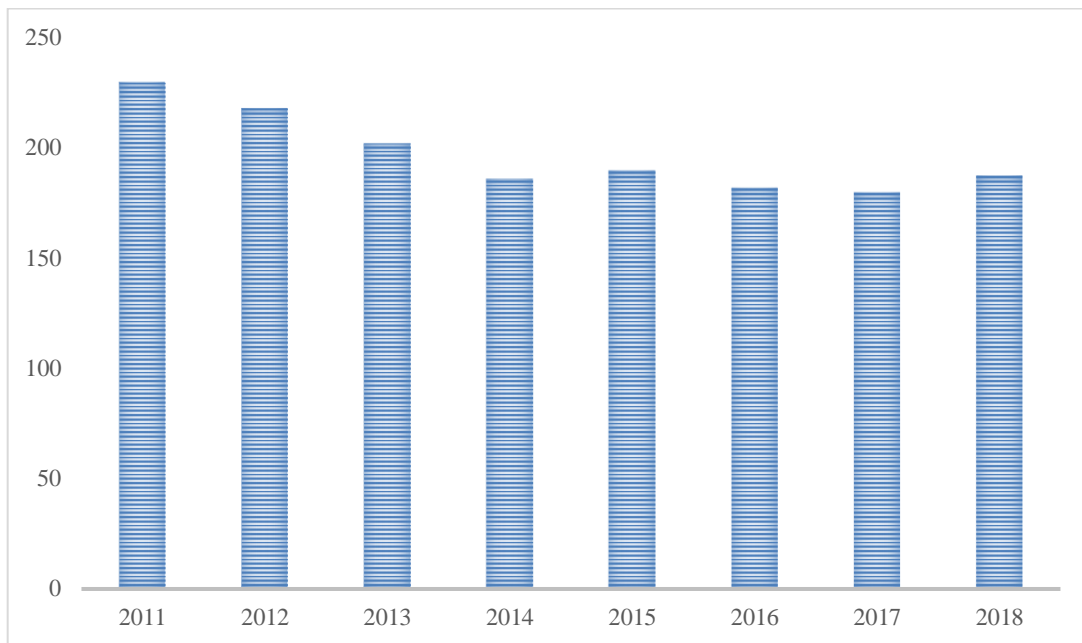


Рис. 2.2 Виробництво кондитерських виробів в Україні за 2011-2019 рр., тис.т.

Цукерок варених за аналізований місяць 2019 р. було вироблено 941т проти 1,7 тис. т у лютому 2018 р.) [51]. У сегменті карамелі, тофі (ірис) та солодощів виробництво у другому місяці знизилось на 4% до 6,7 тис. т (6,99 тис. т у лютому 2018 року), виробів кондитерських з цукру у вигляді пресованих таблеток - 43 т. Інші номенклатурні позиції кондитерських виробів виявили різноспрямовану динаміку.

За даними Державної митної служби та статистичної інформації, станом на лютий 2019 року, експорт у сегменті кондитерських виробів продовжує демонструвати високі показники - 7,7 тис. т на місяць, що на 15,7% перевищує показник попереднього місяця та на 14,3% проти лютого 2018 року [52].

Основними ринками збуту були країни найближчого зарубіжжя: Білорусь - 2,6 тис т, Казахстан - 1,2 тис. т, Ємен - 1,17 тис. т, Польща -1,15 тис. т.

На рис. 2.3 наведені топ-експортери кондитерських виробів в Україні в 2019 році [56].

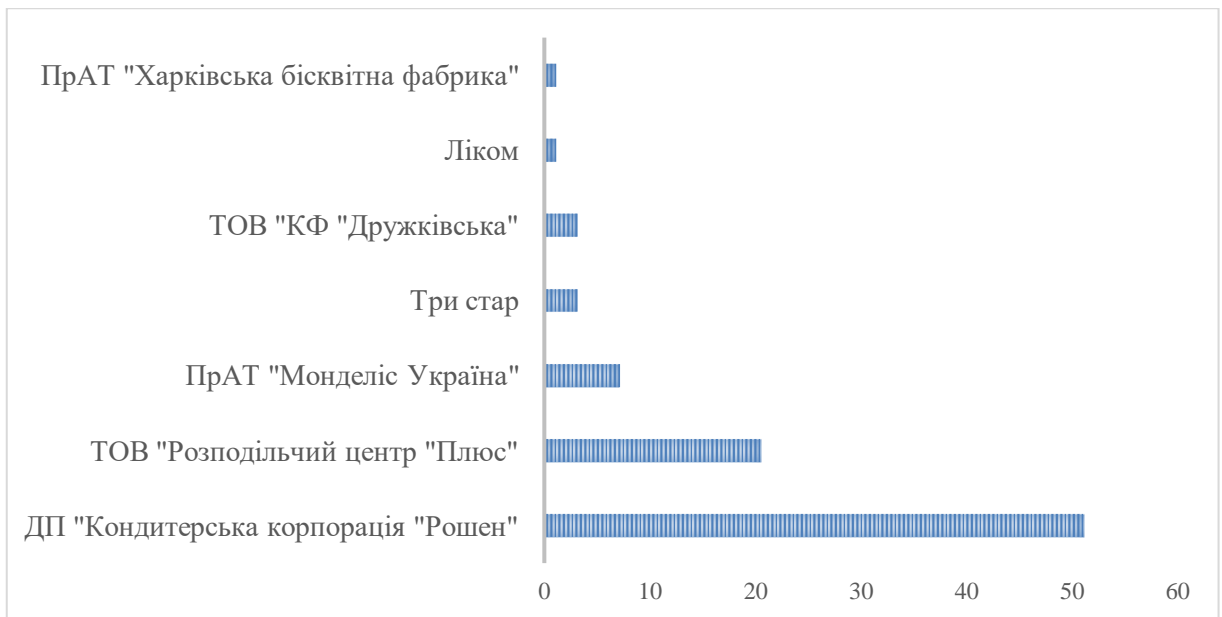


Рис. 2.3 Топ-експортерів кондитерських виробів в Україні у 2019 р., %

Виходячи з даних, наведених на рис. 2.3 видно, що основними експортерами вітчизняних кондитерських виробів є ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» та ТОВ «Розподільчий центр «Плюс», які посідають перше та друге місце з покриттям більше 72% від загального експорту [57].

Отже, вітчизняний ринок кондитерської продукції представлено різноманітним товарним асортиментом, що характеризується значною диференціацією. Вартісні показники реалізації кондитерських виробів та цукру в Україні демонструють тенденцію до зростання. Так, у 2019 році обсяг реалізації вийшов на докризовий рівень 2013 року. Це обумовлено низкою причин, а саме: ціна на вітчизняну продукцію менша, ніж на імпортну, якість пропонованої продукції, широкий асортимент продукції відповідної якості, тренд на підтримку місцевих виробників.

Втрачені позиції щодо реалізації кондитерських виробів в середині країни унаслідок зменшення платоспроможності населення українські товаровиробники намагаються компенсувати на зовнішніх ринках. Позитивним моментом є зростання експорту: дорогих кондитерських виробів (какао, шоколадних та цукрових), частка експорту яких перевищує 30 %; борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання, сухарів і сухого

печива – близько 20 %; цукру – до 10 % у загальному обсязі реалізації продукції, а також розширення географії експорту.

## 2.2 Загальна характеристика ПАТ «ВО «КОНТІ»

ПАТ «ВО «Конті» було засновано в 1997 році. До складу компанії на даний час входить три кондитерські фабрики у м. Костянтинівська, м. Горлівка, м. Донецьк та Логістичний центр у м. Макіївка.

Починаючи з 26 травня 2014 року на території м. Донецька почалися бойові дії, які суттєво ускладнили виробництво та переміщення готової продукції. З квітня 2015 року з трьох фабрик працює лише одна - Костянтинівська кондитерська фабрика [58].

В грудні 2014 року ПАТ «ВО «Конті» стало власником 23 384 412 шт. акцій (100% Статутного капіталу) Konti Confectionary Limited (Британські віргінські острови). З цього часу Konti Confectionary Limited є дочірнім підприємством, ПАТ «ВО «Конті» - материнською компанією, а разом вони представляють собою групу.

Місія ПАТ «ВО КОНТІ» - довготривалий розвиток зі створенням унікальних, якісних, корисних продуктів; бути світовою компанією зі збалансованим зростанням вартості компанії, операційною прибутковістю, сильними брендами; створювати умови для особистісного, професійного і матеріального росту співробітників [59].

Предмет діяльності ПАТ «ВО КОНТІ» наведено на рис. 2.4.

Для досягнення мети компанія виконує наступні основні види діяльності (за КВЕД):

10.72 - Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання.

10.82 - Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів.

46.36 - Оптова торгівля цукром, шоколадними та кондитерськими виробами.

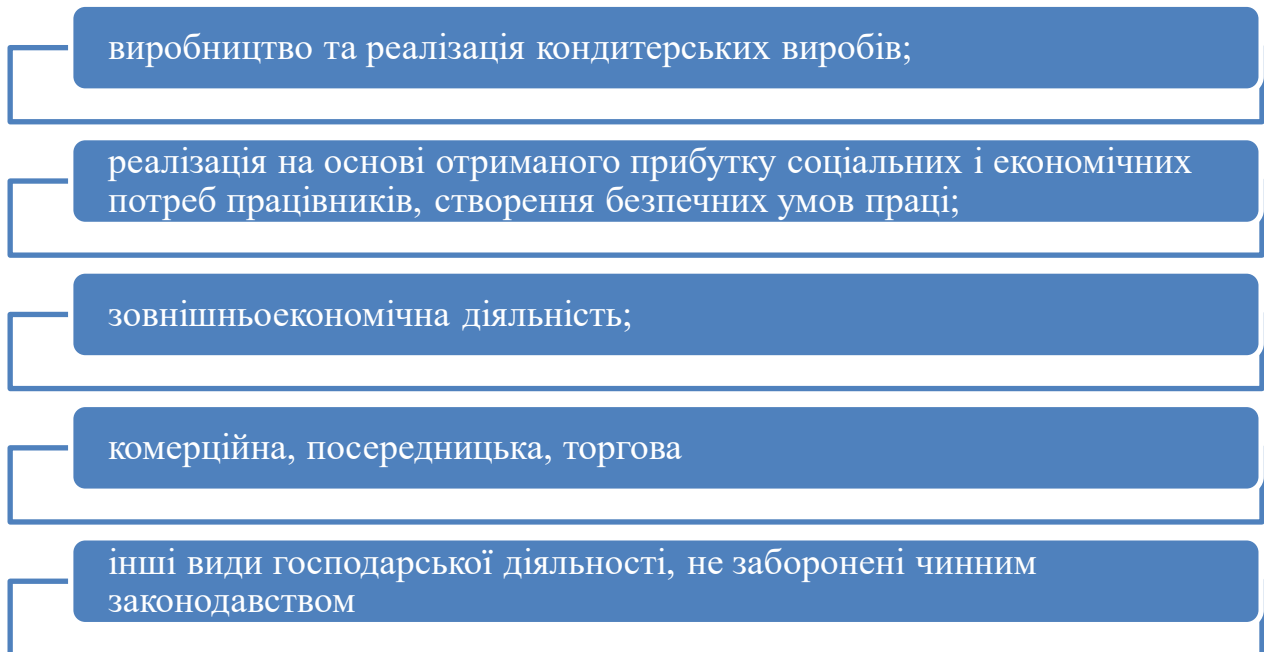


Рис. 2.4 Предмет діяльності ПАТ «ВО КОНТІ» [60]

Основним ринком збуту ПАТ «ВО КОНТІ» є вітчизняний ринок, який в 2019 р. характеризувався поступовим зростанням. У табл. 2.4 наведено обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ПАТ «ВО КОНТІ» за період 2018-2019 рр.

Таблиця 2.4

Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції  
ПАТ «ВО КОНТІ» за період 2018-2019 рр. [59]

Основний вид продукції	т.		%	тис.грн.		%
	2019	2018		2019	2018	
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів	7134	6291	113,4	81965	80640	101,6
Виробництво сухарів і сухого печива, борошняних виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	25969	19916	130,3	78715	86396	91,1
Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів	31775	10679	297,5	225002	118987	189,0

Виходячи з даних, наведених в табл. 2.4 видно, що в натуральних показниках обсяги виробництва продукції компанії зросли, проте вартісні показники виявили різноспрямовану динаміку, а саме - виробництво сухарів і



сухого печива, борошняних виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання зкоротились, а інші показники зростали з різними темпами зростання.

Компанія здійснювала реалізацію кондитерських виробів в 2019 році як на ринку України - 92% від реалізації, так і на експорт - 8% відповідно.

ПАТ «ВО КОНТІ» намагається задовольнити потреби не тільки вітчизняного споживача але активно веде таку саму політику й за кордоном. Станом на 2019 рік ПАТ «ВО КОНТІ» експортує свою продукцію більш ніж у 15 країн світу, серед яких є країни СНД, Азії та Європи. Зі своїми закордонними партнерами компанія будує довгострокові взаємовигідні відносини, засновані на індивідуальному підході, гнучкості та можливості виробництва продукції з унікальними параметрами.

Для управління діяльністю компанії сформовано організаційну структуру, яка відповідає забезпечує розподіл повноважень органів управління у реалізації стратегії компанії. Схема організаційної структури управління ПАТ «ВО КОНТІ» наведена на рис. 2.5.

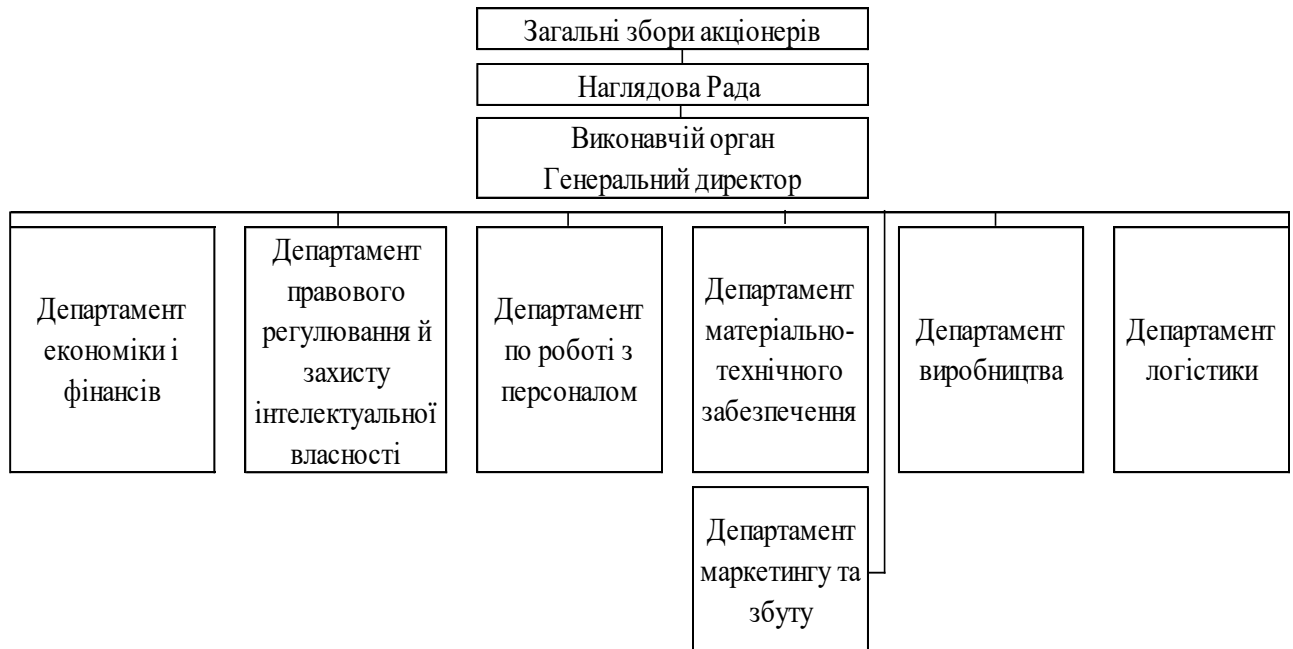


Рис. 2.5 Організаційна структура управління ПАТ «ВО КОНТІ» [58]

Отже, ПАТ «ВО КОНТІ» має лінійно-функціональну організаційну структуру, яку дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а

функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Для аналізу конкурентної позиції ПАТ «ВО КОНТІ» побудуємо матрицю БКГ. Для побудови матриці обсяги продажу продукції ПАТ «ВО КОНТІ» були порівняні з обсягами продажу продукції, а також за допомогою відповідного розрахунку була визначена місткість ринку за кожною групою продукції (1 - Виробництво какао, шоколаду, цукристих кондитерських виробів; 2 - Виробництво сухарів і сухого печива, борошняних виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання; 3 - Виробництво хліба та хлібобулочних виробів). Вихідні дані для розрахунку надані в таблиці. 2.5.

Таблиця 2.5

Вихідні дані для побудови матриці БКГ ПАТ «ВО КОНТІ» [58-60]

Типи продукції	2018				2019				Відносна частка ринку %	Темп зростання ринку %
	т.	%	тис.грн.	%	т	%	тис.грн.	%		
1	31775	49	225002	58,3	10679	28,95	118987	41,6	137,7	-47,12
2	25969	40	78714,9	20,4	19916	53,99	86395,9	30,2	72,6	9,76
3	7134	11	81964,9	21,3	6291	17,06	80640,3	28,2	67,8	-1,62
Всього	64878	100	385681	100	36886	100	286023	100	-	-

Для побудови матриці БКГ необхідно визначити положення кожного стратегічного господарського підрозділу (СГП) ПАТ «ВО КОНТІ» на полі матриці за параметрами «темп зростання галузі» та «відносна ринкова частка». Аналіз бізнес-портфеля ПАТ «ВО КОНТІ» за допомогою матриці БКГ наведений на рис. 2.6.

Аналіз матриці БКГ для СГП ПАТ «ВО КОНТІ» показав, що її портфель є незбалансованим, оскільки включає галузі, які знаходяться в квадратах «важкі діти» та «дійні корови».

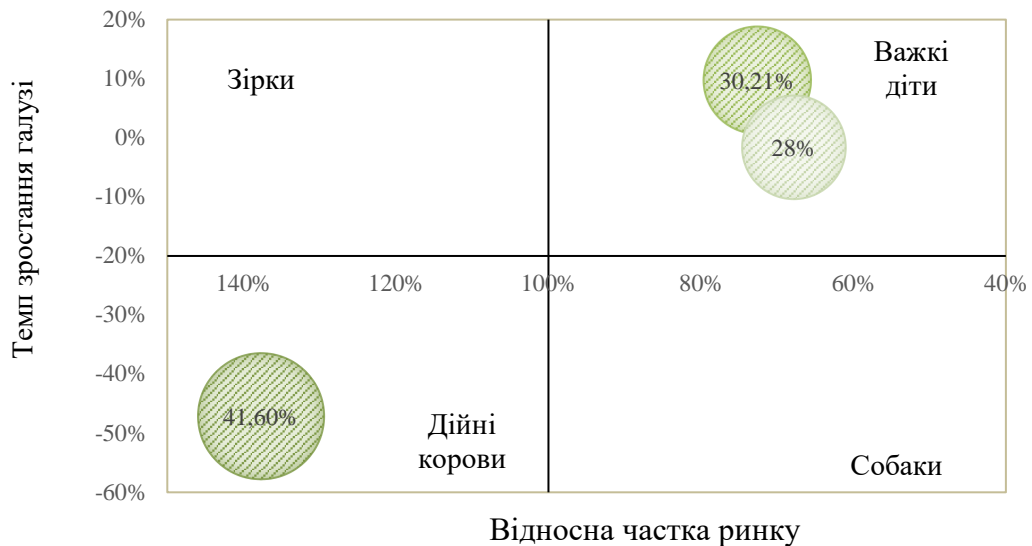


Рис.2.6 Матриця Бостонської консультативної групи для стратегічних господарських підрозділів ПАТ «ВО КОНТІ»

До категорії «важкі діти» для ПАТ «ВО КОНТІ» можна віднести СЗГ з виробництва сухарів і сухого печива, борошняних виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання та виробництво хліба та хлібобулочних виробів. Водночас існує стратегічна альтернатива: збільшення обсягів інвестування з подальшим збільшення частки ринку та перехід у категорію «зірки» чи вихід з ринку. СЗГ може перейти до фази «собаки», якщо не змінить своєї політики.

Виробництво какао, шоколаду, цукристих кондитерських виробів – саме ця продукція ПАТ «ВО КОНТІ» знаходиться у цій фазі «Дійні корови». Вони перебувають серед лідерів у своєму ринку, що дає змогу їм продукувати значні прибутки.

Для більш детального аналізу портфеля бізнесу підприємства застосовують метод «Мак-Кінсі», в якому використовують параметри: «привабливість ринку» та «конкурентоспроможність» СГП на ринку. Вихідні дані для застосування методу Мак-Кінсі для ПАТ «ВО КОНТІ» надані в таблицях 2.6, 2.7, 2.8.

У табл. 2.6 наведено параметри оцінювання конкурентного статусу ПАТ «ВО КОНТІ» на ринку кондитерських виробів станом на 2019 рік. Для побудови використовувались експертні опитування фахівців, які працюють в компанії ПАТ «ВО КОНТІ».

Таблиця 2.6

## Параметри оцінювання конкурентного статусу ПАТ «ВО КОНТІ»

Види продукції	Канал збуту 40%		Якість 30%		Імідж продукції 20%		Технологія 10%		Значення
	Оцінка	%	Оцінка	%	Оцінка	%	Оцінка	%	
1	4	1.6	4	1.2	5	1	5	0.5	4,3
2	4	1.6	5	1.5	5	1	5	0.5	4,6
3	4	1.6	4	1.2	4	0.8	5	0.5	4,1

У табл. 2.7 наведено параметри оцінювання привабливості ринку ПАТ «ВО КОНТІ» на ринку кондитерських виробів станом на 2019 рік, з використанням експертного опитування фахівців.

Таблиця 2.7

## Параметри оцінювання привабливості ринку ПАТ «ВО КОНТІ»

Види продукції	Частка ринку 40%		Зростання ринку 40%		Рентабельність 20%		Значення
	Оцінка	%	Оцінка	%	Оцінка	%	
1	4	1.6	2	0.8	4	0.8	3,2
2	3.6	1.44	4	1.6	3	0.6	3,64
3	3	1.2	3	1.2	3	0.6	3

Згрупуємо вихідні дані для побудови матриці «МакКінсі» для ПАТ «ВО КОНТІ» у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

## Вихідні дані для побудови матриці «МакКінсі» для ПАТ «ВО КОНТІ»

Види продукції	Конкурентний статус	Привабливість ринку	Продаж (тис.грн.)
1	4,3	3,2	118987,1
2	4,6	3,64	86395,9
3	4,1	3	80640,3

Матриця «МакКінсі» являє собою подальший розвиток і вдосконалення матриці БКГ і має більш широку сферу застосування (рис. 2.7). В порівнянні з

матрицею БКГ в матриці «Мак-Кінсі» відображений більш гнучкий підхід до формування стратегії ПАТ «ВО КОНТІ».

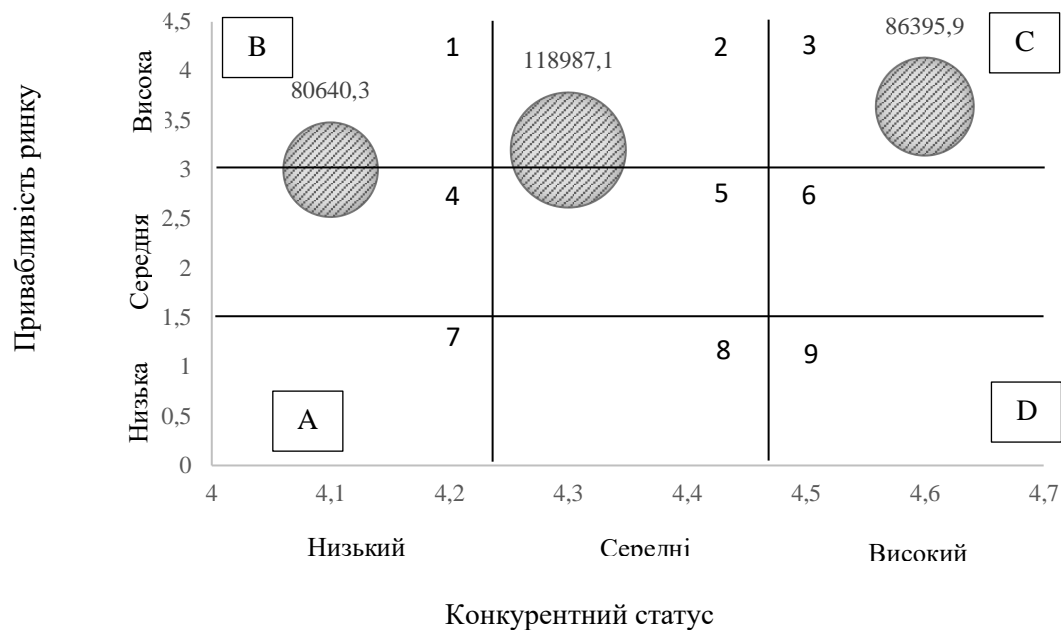


Рис. 2.7 Матриця «Мак-Кінсі» для ПАТ «ВО КОНТІ»

Отже, проведений аналіз для ПАТ «ВО КОНТІ» показав що продукції підприємства має високу привабливість ринку. Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів показує високу привабливість ринку та середній конкурентний статус. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів показує нижчий конкурентний статус та його привабливість ринку знаходяться у квадрантах 1 та 4.

В матриці «Мак-Кінсі» становище відповідне квадрантам 2 і 3 означає найвигідніше становище бізнесу, яке відповідає «зіркам» у матриці БКГ. Оптимальна стратегія для цих СГП - полягає у досягненні агресивного зростання виробництва, тобто інвестування та оптимізація бізнесу.

Здійснимо SWOT-аналіз для ПАТ «ВО КОНТІ». Для цього проаналізуємо його сильні та слабкі сторони, а також ринкові можливості і загрози (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## Попередня матриця SWOT-аналізу для ПАТ «ВО КОНТІ» [58-60]

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>–позитивна репутація у споживачів,</li> <li>–високий рівень лояльності споживачів до продукції;</li> <li>–відомий лідер на ринках України Та Снд;</li> <li>–висока якість продукції;</li> <li>–висока ступінь технічної оснащеності фабрик, постійна їх модернізація;</li> <li>–реалізація продукції через власну дистрибуційну систему;</li> <li>–імідж торгової марки;</li> <li>–ефективна маркетингова програма;</li> <li>–систематичний аналіз споживчих переваг;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–мала присутність «Конті» в Європі;</li> <li>–нестабільний рівень цін на сировину (сезонні коливання цін на цукор та ін.);</li> <li>–сезонне падіння попиту;</li> <li>–висока вартість сировини;</li> <li>–залежність від цін постачальників сировини з-за кордону;</li> <li>–залежить від зовнішніх фінансових джерел (банків);</li> <li>–неефективна система стимулювання праці;</li> <li>–зменшення продажу продукції;</li> <li>–відсутність спеціалізованих магазинів.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>–впровадження сучасних технологій;</li> <li>–об'єднання з компанією-конкурентом;</li> <li>–розширення дистрибуторської мережі по Україні;</li> <li>–освоєння нових видів продукції;</li> <li>–вдосконалення веб-сайту підприємства</li> <li>–проникнення на нові ринки Європи та дальнього зарубіжжя;</li> <li>–зниження торгових бар'єрів при виході на зовнішній ринок;</li> <li>–збільшення частки на українському ринку;</li> <li>–розробка товарів для нової групи споживачів (наприклад солодоші для дітей);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–зношеність обладнання на фабриках;</li> <li>–сильна конкуренція (Roshen, АВК);</li> <li>–перебої з постачаннями сировини;</li> <li>–підвищення цін на сировину;</li> <li>–зміна потреб і смаку споживачів;</li> <li>–несприятливі демографічні зміни;</li> <li>–велика кількість товарів-замінників.</li> <li>–подорожчання кондитерської продукції за рахунок зміни клімату та об'єму виробництва в основних постачальників какао-бобів;</li> <li>–коливання валютного курсу;</li> <li>–падіння попиту на продукцію за рахунок зниження рівня доходів споживачів на фоні кризи;</li> <li>–інфляція;</li> </ul>

Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і погрозами ринку наведено у таблиці 2.10, у якій міститься матриця SWOT ПАТ «ВО КОНТИ».

Таблиця 2.10

## Матриця SWOT-аналізу для ПАТ «ВО КОНТИ»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<p>1. Використовуючи дані систематичного аналізу споживачів, успішну політику просування нових товарів і можливість розробки продукції для нової групи споживачів, «КОНТИ» може почати виробництво кондитерської продукції спеціально для дітей;</p> <p>2. Використовуючи дані систематичного аналізу споживачів, успішну політику просування нових товарів і можливість розробки продукції для нової групи споживачів, «КОНТИ» може почати виробництво кондитерської продукції спеціально для дітей;</p> <p>3. Можливість зниження торгових бар'єрів при виході на зовнішній ринок «відкриває двері» на нові ринки збуту;</p> <p>4. Висока репутація «КОНТИ» дозволяє їй зміцнювати свої позиції на ринках та вихід на зовнішній ринок;</p> <p>4..Використовуючи маркетингову програму, можна реагувати на будь-які кризові ситуації що виникли в процесі виходу на зовнішній ринок.</p>	<p>1. Висока міра технічної оснащеності фабрик дає можливість виготовляти продукцію, яка не поступається продукції конкурентів та імпортерів;</p> <p>2. Конкурентоздатні рівень якості і досвід роботи в кондитерській галузі дозволяє успішно конкурувати з виробниками аналогічної продукції;</p> <p>3. Використовуючи маркетингову програму можна реагувати на будь-які кризові ситуації.</p>
Слабкі сторони	<p>1. Підвищення продуктивності на фабриках на сучасному устаткуванні дозволить понизити собівартість продукції.</p> <p>2. Послаблення законодавчих обмежень звільнить засоби для просування продукції в Європі.</p> <p>3. Розробка товарів для нової групи споживачів (наприклад, для дітей) зробить ТМ «КОНТИ» відомішою в Європі.</p>	<p>1.Необхідно знижувати собівартість продукції і активно просувати торгову марку на нових ринках збуту (європейські ринки). Це буде важливою перевагою у боротьбі з конкурентами.</p> <p>2. Необхідно звернути увагу на можливе виробництво товарів - замінників, які виробляють конкуренти.</p> <p>3. Зменшення продажу продукції у зв'язку з падінням попиту на продукцію за рахунок зниження рівня доходів споживачів на фоні світової фінансової кризи.</p>

Отже, аналізуючи діяльність ПАТ «ВО КОНТИ» можна зробити висновок, що головною проблемою компанії є зменшення обсягів реалізації через втрату

потужностей на тимчасово окупованих територіях, а також скорочення мережі збуту. Крім того, спостерігається зношеність технологічного обладнання, яка може бути ліквідована за рахунок власних та залучених фінансових ресурсів. Аналогічним шляхом може бути вирішено і питання з відсутністю спеціалізованих магазинів. Разом з тим, стратегія компанії ПАТ «ВО КОНТІ» спрямована не тільки на модернізацію виробничих потужностей і впровадження нових технологій.

### 2.3 Управління вартістю бізнесу на ПАТ «ВО «Конті»

Здійснимо оцінку ефективності управління бізнесом ПАТ «ВО КОНТІ» на основі даних фінансової звітності та бухгалтерського обліку за період 2017 -2019 рр. [58-60].

Таблиця 2.11

#### Фінансовий результат ПАТ «ВО КОНТІ» у 2017 -2019 рр.

Показники	Фактичне значення, тис.грн.			Абсолютне відхилення	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019
Загальна вартість майна	2995655,5	3603304	3648929	607648,5	45625
Необоротні активи	1448396	1840317,5	2382418	391921,5	542100,5
Оборотні активи	1546077	1490179,5	1226588,5	-55897,5	-263591
Власний капітал	1187078,5	1290976,5	1294737,5	103898	3761
Залучений капітал	1808577	1028318	1165689,5	-780259	137371,5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	3393051	3554186	2616316	161135	-937870
Собівартість реалізованої продукції	(2386096)	(2401123)	(1724679)	-15027	676444
Валовий прибуток	1006955	1153063	891637	146108	-261426
Фінансовий результат від операційної діяльності	449997	734220	561616	284223	-172604
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	350988	706987	766973	355999	59986
Чистий прибуток (збиток)	268343	580345	711684	312002	131339

Дані табл. 2.11 свідчать про те, що протягом 2017-2019 рр. значно зменшився чистий дохід компанії, що є негативною тенденцією; збільшились необоротні активи – це свідчить про покращення матеріально-технічної бази;



збільшилися обсяги залучення капіталу – це свідчить про зростання кредиторської заборгованості. Собівартість реалізації продукції в 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилася, що є позитивним для підприємства.

Розрахуємо показники майнового стану ПАТ «ВО КОНТІ». Результати розрахунків наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

## Показники майнового стану ПАТ «ВО КОНТІ» за 2017-2019 рр.

Показники	Фактичне значення			Абсолютне відхилення	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019
Коефіцієнт зносу основних засобів	-0,234	0,286	0,335	0,521	0,048
Коефіцієнт оновлення	0,951	0,810	0,515	-0,141	-0,295
Коефіцієнт мобільності активів	1,068	0,822	0,522	-0,246	-0,300

Наведені в таблиці 2.12 дані показують, що коефіцієнт зносу основних засобів протягом досліджуваного періоду зріс, а оновлення і мобільності скоротився, що є негативним для даного підприємства бо характеризує високого рівня зносу та відшкодування витрат на формування основних фондів.

Наступними показниками, є показники оцінки ліквідності підприємства (табл. 2.13). Вони відображають спроможність швидко реалізувати активи й одержати гроші для оплати зобов'язань підприємства.

Таблиця 2.13

## Показники ліквідності ПАТ «ВО КОНТІ» за 2018-2019 рр.

Показники	Фактичне значення			Абсолютне відхилення	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,201	1,629	0,685	-1,571	-0,945
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,902	1,342	0,528	-1,560	-0,814
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,117	0,048	0,010	-0,069	-0,038
Чистий оборотний капітал (тис.грн.)	268343	575593	(564784)	307249,5	-1140376

Виходячи з розрахунків, наведених у табл. 2.13 можна зробити висновок, що ситуація з ліквідністю ПАТ «ВО КОНТІ» протягом 2017-2019 р. не є стабільною та позитивною. Баланс підприємства ПАТ «ВО КОНТІ» є не

ліквідним, що свідчить про нестачу коштів для погашення поточних зобов'язань.

Для виявлення тенденцій фінансової стійкості ПАТ «ВО КОНТІ» було розраховано групу показників (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

## Аналіз фінансової стійкості ПАТ «ВО КОНТІ» за 2017-2019 рр.

Показники	Фактичне значення			Абсолютне відхилення	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019
Коефіцієнт фінансової автономії	0,396	0,386	0,356	-0,011	-0,029
Коефіцієнт фінансового ризику	0,960	0,797	0,900	-0,163	0,104
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,945	0,459	-0,423	-0,486	-0,882
Коефіцієнт фінансового левериджу	1,068	0,885	0,417	-0,184	-0,468

З табл. 2.14 видно, негативні тенденції щодо коефіцієнтів фінансової стійкості компанії, а саме коефіцієнт автономії зменшується з 0,386 (у 2018р.) до 0,356 (у 2019р.). Значення цього показника дає змогу припустити, що всі зобов'язання підприємства не можуть бути покриті власними активами.

Аналіз рентабельності полягає в дослідженні рівнів і динаміки фінансових коефіцієнтів рентабельності. Результати розрахунків показників рентабельності ПАТ «ВО КОНТІ» представлено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

## Аналіз рентабельності ПАТ «ВО КОНТІ» за 2017-2019 рр.

Показники	Фактичне значення			Абсолютне відхилення	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019
Коефіцієнт рентабельності активів	0,090	0,173	0,196	0,084	0,023
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,226	0,450	0,550	0,223	0,100
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,079	0,163	0,272	0,084	0,109
Коефіцієнт рентабельності продукції	-0,112	-0,242	-0,413	-0,129	-0,171

Для визначення виявлення найбільш вагомих факторів впливу проведемо факторний аналіз зміни рентабельності. Результати факторного аналізу узагальнимо в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

## Результати факторного аналізу зміни рентабельності ПАТ «ВО КОНТІ»

Показник	Вплив
Загальна зміна рентабельності власного капіталу	0,0986
в т.ч. за рахунок зміни:	
- рентабельності продажів	0,299
- коефіцієнта фінансового левериджу	0,059
- коефіцієнта поточної заборгованості	0,647
- коефіцієнта покриття	-0,841
- коефіцієнта оборотності активів	-0,0654

Із таблиці 2.16 видно, що найбільший позитивний вплив на рентабельність має коефіцієнт поточної заборгованості, а негативний коефіцієнта покриття.

Ефективність управління підприємством визначається темпами прискорення обертання ресурсів, що повинно знаходити своє відображення у зростанні відповідних показників. Результати розрахунків наведено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

## Показники ділової активності ПАТ «ВО КОНТІ» за 2017- 2019 рр.

Показники	Фактичне значення			Абсолютне відхилення	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019
Коефіцієнт оборотності активів	1,133	1,062	0,722	-0,071	-0,340
Коефіцієнт оборотності запасів	-11,387	-11,34	-2,27	0,047	9,071
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,024	3,886	1,461	-3,138	-2,426
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,173	5,260	5,681	1,087	0,420
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,819	2,685	2,188	0,865	-0,497
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,858	2,753	2,021	-0,105	-0,732

Виходячи з даних табл. 2.17 - стан ділової активності ПАТ «ВО КОНТІ» за досліджуваний період погіршився, що свідчить про не достатню ефективність управління вартістю бізнесу компанії, тож існує необхідність підвищення рівня

даних показників в майбутньому для забезпечення зростання прибутковості та ефективності діяльності підприємства.

Узагальнимо розрахунки щодо ефективності управління вартістю бізнесу ПАТ «ВО КОНТІ» у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

## Аналіз рівня ефективності управління вартістю бізнесу ПАТ «ВО КОНТІ»

Показники	Нормативне значення	Фактичне значення			Абсолютне відхилення	
		2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019
Показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом.						
Фондовіддача	збільшення	1,82	2,68	2,19	0.86	-0,497
Фондоозброєність праці	збільшення	643	508,69	591,39	-134.31	82,698
Рентабельність	збільшення	1,92	1,84	1,82	-0.08	-0,014
Рентабельність витрат реалізованої продукції за прибутком від реалізації	збільшення	-2,10	-2,19	-2,21	-0.09	-0,021
Продуктивність праці	збільшення	27,16	24,93	18,24	-2,23	-6,687
Фінансовий стан підприємства						
Коефіцієнт автономії	збільшення >0,5	0,40	0,39	0,36	-0,01	-0,029
Коефіцієнт платоспроможності	збільшення	2,68	0,63	0,56	-2,05	-0,072
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	збільшення 0,2-0,35	0,177	0,05	0,01	-0,127	-0,038
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	1,46	3,89	1,46	2,43	-2,426
Ефективність управління збутом та продажами						
Коефіцієнт рентабельності продажів	збільшення	0,079	0,16	0,27	0,081	0,109
Коефіцієнт ефективності стимулювання збуту	збільшення	10,43	13,02	13,63	2,59	0,605

Отже, в цілому ПАТ «ВО КОНТІ» для забезпечення відповідного рівня ефективності управління вартістю необхідно нарощувати ефективність виробничої діяльності, покращувати фінансовий стан та ефективність управління збутом та продажами.

В даному розділі було проаналізовано стан розвитку кондитерської галузі України, який виявив, що вона є однією з найбільш розвинутих у харчовій

промисловості. Поточні обсяги виробництва продукції галузі дозволяють не тільки забезпечувати потреби внутрішнього ринку, а й створюють значний експортний потенціал.

ПАТ «ВО КОНТІ» є одним з провідних українських виробників кондитерських виробів. Організаційна структура управління компанії має лінійно-функціональну організаційну структуру, яку дозволяє вирішувати відповідні управлінських завдання.

ПАТ «ВО КОНТІ» має три основних сегменти виробництва: сухарів і сухого печива, борошняних виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання; виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів.

Аналіз конкурентної поведінки продукції згідно методу матриці БКГ показав, що портфель є незбалансованим. Згідно матриці «Мак-Кінсі» продукція підприємства має високу привабливість ринку. Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів показує високу привабливість ринку та середній конкурентний статус. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів показує низький конкурентний статус та його привабливість ринку знаходяться у квадрантах 1 та 4.

Оцінка основних показників діяльності ПАТ «ВО КОНТІ» свідчить про недостатню ефективність управління вартістю бізнесу, тож існує необхідність підвищення рівня даних показників в майбутньому для більшої прибутковості та ефективності діяльності компанії.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ БІЗНЕСУ НА АТ «ВО «КОНТІ»

### 3.1 Обґрунтування використання BSC-моделі формування конкурентної поведінки ПАТ «ВО КОНТІ»

Сучасний етап розвитку вітчизняного ринку товарів кінцевого призначення характеризується стрімким зростанням вимог споживачів, що свідчить про наявність передумов для посилення конкурентної боротьби, яка передбачає загострення конкуренції і скорочення термінів впровадження інноваційних технологій. Постійне зростання конкурентоспроможності компанії та як наслідок посилення конкурентних позицій на ринку неможливе без ретельно розробленої організаційно-економічної моделі формування конкурентної поведінки на основі складного механізму реалізації його конкурентних бізнес-стратегій.

Створення ефективної системи конкурентної поведінки - одне з ключових завдань будь-якого суб'єкта господарювання. Враховуючи це, сьогодні важливим завданням є аналіз основних типів конкурентних стратегій як важливих інструментів боротьби з конкурентною поведінкою компанії.

За результатами аналізу стає очевидною необхідність підвищення ефективності конкурентної поведінки продукції (деяких товарних сегментів) та підвищення ефективності управління вартістю бізнесу на ПАТ «ВО КОНТІ». Загалом, важливо вдосконалити модель формування конкурентної поведінки в ПАТ «ВО КОНТІ» з метою підвищення конкурентного потенціалу у всіх підрозділах бізнесу. Найавторитетніші науковці оцінюють як перспективну для впровадження модель формування конкурентної поведінки на основі збалансованої системи показників BSC-модель. Ця модель закладає основу для розробки програм підвищення конкурентного потенціалу компанії ПАТ «ВО

КОНТІ» на вітчизняному ринку. BSC-модель орієнтована на вирішення двох важливих проблем: - ефективну оцінку результатів діяльності підприємства, що базується на синтезі фінансових показників із нефінансовими; - сприянню досягненню стратегічної мети діяльності підприємства (рис. 3.1).

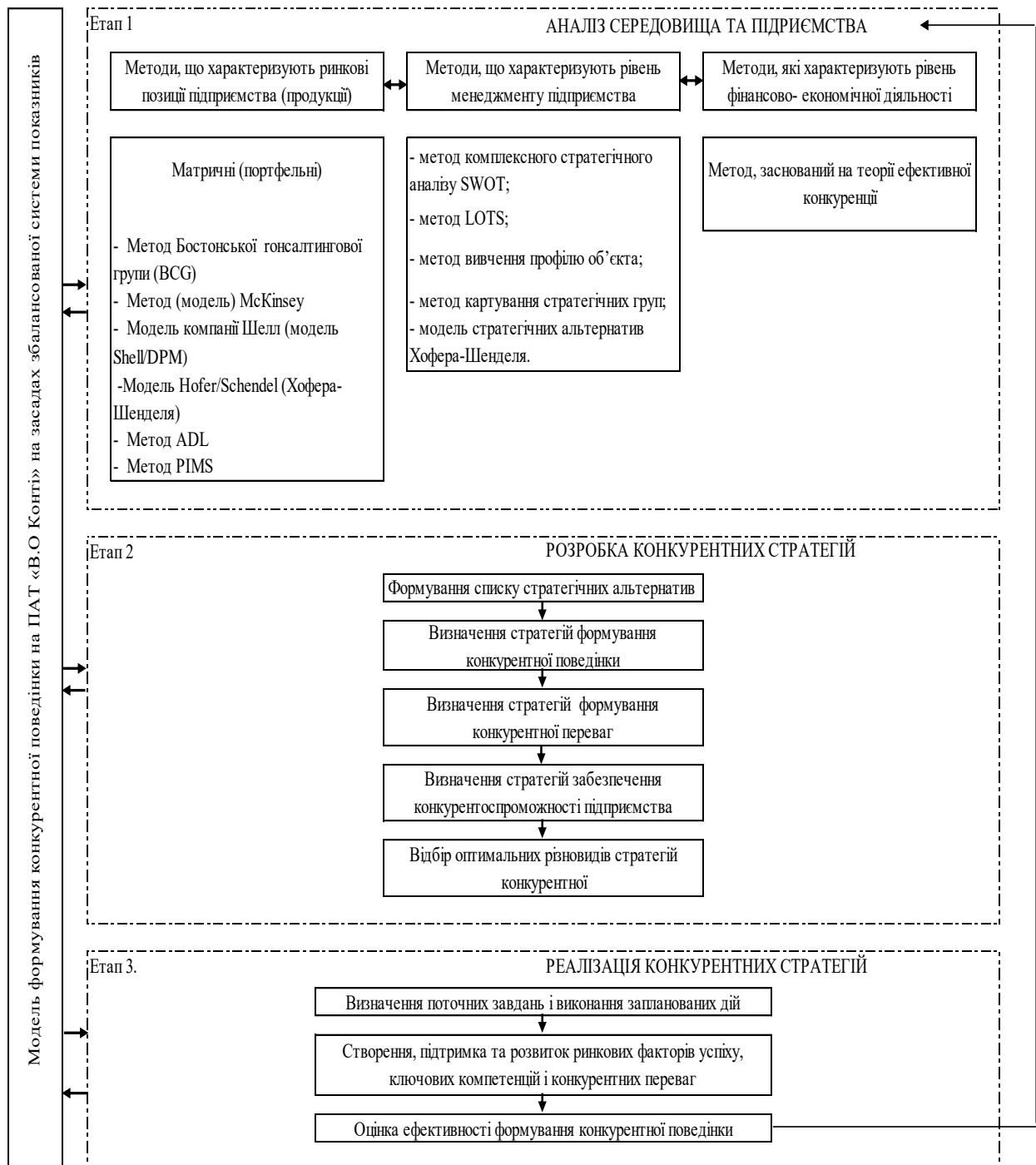


Рис. 3.1 BSC-модель формування конкурентної поведінки ПАТ «ВО КОНТІ» на ринку кондитерських виробів

Підвищення ефективності управління вартістю бізнесу - одна з найважливіших цілей компанії. Процес збільшення ефективності управління вартістю бізнесу складається з декількох етапів, пріоритетом яких є визначення необхідності вдосконалення конкурентної поведінки та аналіз сучасного стану бізнесу.

Таким чином, використання збалансованої системи показників у стратегічному управлінні дає можливість вдосконалити систему стратегічних і тактичних рішень, оптимізувати використання обмежених внутрішніх резервів для розвитку бізнесу для подальшого розвитку довгострокової конкурентної переваги

Формування конкурентної поведінки має на меті отримати конкурентну перевагу на ринку за наявних ресурсів та врахувати специфічні умови як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. Модель формування конкурентної поведінки складається з набору процедурних етапів, яких слід неухильно дотримуватися при її розробці та реалізації. Розробникам слід особливо зосередитись на уніфікованому алгоритмі формування стратегії, але ми не повинні забувати специфіку галузі, в якій працює компанія.

BSC-модель формування конкурентної поведінки компанії ПАТ «ВО КОНТІ» на основі збалансованої системи показників включає такі етапи:

1. Оцінка конкурентної поведінки компанії ПАТ «ВО КОНТІ».

З метою діагностики конкурентної поведінки компанії та її основних конкурентів, а також конкурентної позиції компанії ПАТ «ВО КОНТІ», ми можемо запропонувати матричні методи аналізу, які викорситовувались у попередньому розділі. Зазвичай ця функція є формою подання результатів оцінки, згідно з якою існують графіки, матриці, методи розрахунку та комбіновані (матриця розрахунку, графіка розрахунку) методи. Матричні методи оцінки конкурентної поведінки компанії засновані на використанні матриці - таблиці елементів, розташованих у рядки та стовпці. Найбільш показовим прикладом є матриця Бостонської консалтингової групи, побудована за принципом системи координат: вертикальна - швидкість зростання місткості



ринку, розміщена на рядах матриці в лінійному масштабі; горизонтально, тобто на стовпцях в матриці - відносна частка виробника на ринку. Найбільш конкурентоспроможними є компанії, які мають значну частку на швидкозростаючому ринку.

Табличний метод оцінки конкурентної поведінки компанії насправді представляє варіант матриці, і тому не виділяється в окрему категорію. Існує багато методів розрахунку для оцінки конкурентної поведінки компанії. Вони поділяються на конкретні та складні методи. Конкретними є методи, що дозволяють оцінити конкурентну поведінку компанії в деяких аспектах її діяльності - виробництві, інноваціях, маркетингу, фінансах тощо. Комплекс - це методи, які базуються на інтегрованому підході до оцінки конкурентної поведінки компанії.

До основних методів оцінки конкурентної поведінки компанії належать методи, засновані на життєвому циклі товару/послуги, оцінці конкурентоспроможності одиниці товару, частках ринку, теорії ефективної конкуренції, конкурентній перевазі, методі порівняльного аналізу; споживча вартість тощо.

За методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними є компанії, де найкраще організована робота всіх підрозділів та служб. На ефективність кожної з послуг впливає безліч факторів - ресурси компанії. Оцінка ефективності кожного підрозділу залежить від використання ними цих ресурсів.

## 2. Розробка стратегій конкуренції

Оцінивши діяльність ПАТ «ВО КОНТІ», необхідно проаналізувати стратегічні альтернативи та обрати конкурентні стратегії. Конкурентна стратегія є запорукою успіху компанії або запорукою успішної діяльності, адже якщо компанія не зможе передбачити обставини і вчасно на них реагувати, вона зазнає невдачі.

Після попередньої фази була сформована інформація про внутрішні можливості та ресурси компанії, а також про вплив факторів навколишнього

середовища, їх силу, обсяг і значення. Ці дані є необхідною умовою для оцінки та вибору напрямків стратегічного управління. Найбільш практичним інструментом для цієї роботи є SWOT-аналіз. Такий аналіз необхідний для збільшення можливостей реалізації існуючих можливостей та уникнення можливих загроз шляхом виявлення та усунення наявних слабких місць. Тоді потрібно прийняти рішення про конкурентну стратегію, яка встановлюється з урахуванням багатьох факторів - галузі, характеру цілей, внутрішньої структури тощо. У розділі 2 було проведено SWOT-аналіз для ПАТ «ВО КОНТИ».

### 3. Реалізація конкурентної стратегії компанії.

Розробка детального плану реалізації обраної стратегії, який вказує час на поетапну реалізацію та очікувані результати. Реалізується у двох напрямках: використання адміністративних важелів (тактика, політика, процедури та правила); через фінансові важелі, через складання бюджету, застосування системи показників та управління цілями. Всі стратегічні рішення повинні повідомлятися конкретним підрядникам у формі затверджених планів, наказів, директив та інших організаційних документів.

Таким чином, застосування у практиці ПАТ «ВО КОНТИ» BSC-моделі формування конкурентної поведінки забезпечить загальний контроль за розробкою, впровадженням та оперативним управлінням на усіх рівнях менеджменту підприємства, з одночасним підвищенням ефективності управління вартістю бізнесу.

### 3.2 Напрямки вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «ВО КОНТИ» в сучасних умовах

Проаналізуємо можливості для вдосконалення процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії компанії ПАТ «ВО КОНТИ», використовуючи теоретичні навички та дані аналітичного дослідження, проведеного у другому розділі.

Для аналізу конкурентної поведінки на ПАТ «ВО КОНТІ» використовувались різні методи, що досліджують різні підходи.

Таблиця 3.1

## Аналізі конкурентної поведінки ПАТ «ВО КОНТІ»

Методи	Підхід дослідження	Висновок
Матриця БКГ за параметрами «темپ зростання ринку» збуту та «відносна ринкова частка»	Конкурентна поведінка продукції	ПАТ «ВО КОНТІ» має три сегменти виробництва: Виробництво сухарів і сухого печива, борошняних виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання та виробництво сухарів і сухого печива, борошняних виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання та виробництво хліба та хлібобулочних виробів потрібно збільшити обсяги інвестування з подальшим збільшення частки ринку та перехід у категорію «зірки» чи вихід з ринку. Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів знаходяться у квадраті «дійні корови», що говорить про високу частку на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів.
Матриця «Мак Кінсі» та Дженерал Електрик» за параметрами «привабливість ринку» та «конкурентний статус»	Конкурентна поведінка продукції	Згідно матриці Мак-Кінсі Дженерал Електрик показав що продукції підприємства має високу привабливість ринку. Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів показує високу привабливість ринку та середній конкурентний статус. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів показує низький конкурентний статус та його привабливість ринку знаходяться у квадратах 1 та 4. Для цих продукцій потрібно вдосконалити їхні конкурентні статуси.
SWOT-аналіз	Конкурентна позиція підприємства через ефективність менеджменту підприємства	ПАТ «ВО КОНТІ» необхідно покращити систему управління підприємством та застосувати гнучку цінову політику. ПАТ «ВО КОНТІ» має ефективність системи маркетингу що дозволяє підтримувати свою лідируючу позицію. Кадрова політика ПАТ «ВО КОНТІ» базується на потенціалі (науковому, освітньому, інноваційному тощо) персоналу фірми, який забезпечує економічне зростання фірми.
Аналіз рівня фінансово – економічної діяльності за допомогою методу заснованого на теорії ефективної конкуренції.	Конкурентна поведінка підприємства на основі роботи підрозділів підприємства	ПАТ «ВО КОНТІ» необхідно збільшити ефективність виробничої діяльності, фінансовий стан та ефективність управління збутом та продажами. Останнім часом виникло суттєве погіршення економічної ситуації України за рахунок цього ПАТ «ВО КОНТІ» показує зменшення основних показників фінансового стану. ПАТ «ВО КОНТІ» залежить від зовнішніх фінансових джерел а фінансова стійкість, рентабельність і темпи економічного зростання компанії низькі.

У табл. 3.1 представлені результати аналізу конкурентної поведінки ПАТ «ВО КОНТИ». За результатами дослідження, шляхи вдосконалення процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії компанії ПАТ «ВО КОНТИ» можна визначити, орієнтуючись на різні конкурентні стратегії.

На основі аналізу наукових здобутків, який представлений у першому розділі дослідження, запропонуємо послідовність основних етапів розробки стратегії конкуренції на ПАТ «ВО КОНТИ» (рис. 3.2).

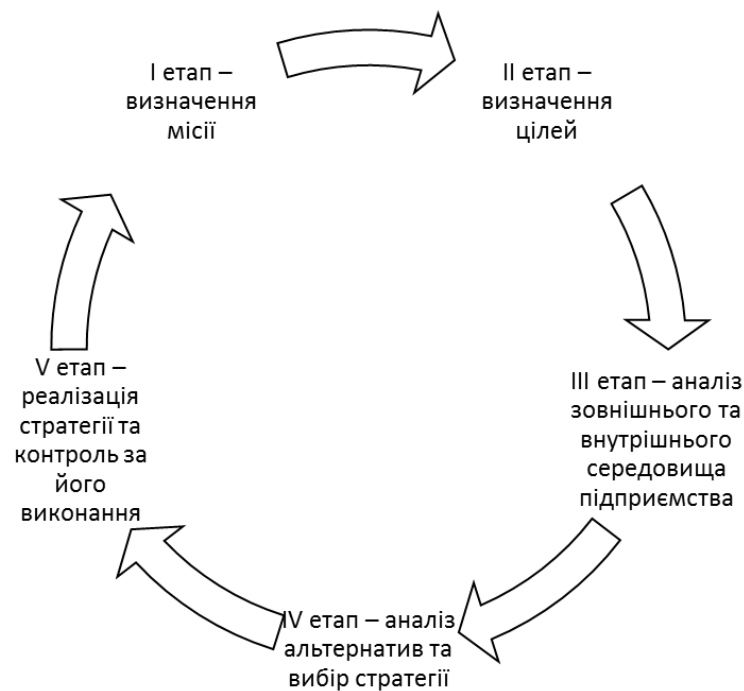


Рис. 3.2 Модель вдосконалення конкурентної стратегії підприємства ПАТ «ВО КОНТИ» на сучасному етапі

Запропонована схема відображає як основні етапи формування конкурентної поведінки, так і основні дії, необхідні для розробки та впровадження конкурентної стратегії компанією на сучасному етапі її розвитку. Необхідно послідовно оцінювати кожен із етапів та описувати їх.

Перший етап - це корегування місії. По-перше, місія компанії є статичним об'єктом на найближчі 10 років, і тому процес її створення повинен бути добре організованим та спланованим. По-друге, завданням компанії є продовження стратегічної роботи; його можна коригувати в процесі стратегічного аналізу.

Місія компанії повинна відображати: завдання підприємства з точки зору основних послуг чи продуктів, основних ринків збуту та основних технологій; зовнішнє середовище навколо компанії; культура організації - тип робочого клімату, який існує в компанії, люди, яких такий клімат приваблює [12].

Місія «ВО КОНТІ» - це довгостроковий розвиток із створенням унікальних високоякісних корисних кондитерських виробів, що дозволить компанії стати глобальною компанією зі збалансованим зростанням вартості, прибутковістю діяльності та сильними брендами.

Це завдання чітко визначає сферу бізнесу (виробництво кондитерських виробів) з акцентом на внутрішньому ринку та найбільш процвітаючих верствах населення. Формулювання місії має вирішальний вплив на стратегію та тактику компанії, а також забезпечує підтримку діяльності компанії з боку суспільства.

Друга фаза - об'єктивна. Постановка цілей в узагальненому вигляді передбачає чотири етапи: виявлення та аналіз тенденцій, які можна спостерігати в навколишньому середовищі, встановлення спільної мети для організації, побудова ієрархії цілей, встановлення індивідуальних цілей та завдань як інструменту забезпечення реалізації. Цілі повинні бути чітко визначені й визначені кількісно та якісно.

Після того, як була визначена загальна ідея розвитку бізнесу, доцільно встановити функціональні цілі реалізації загальної ідеї. Для цього опишіть усі проблеми та переваги, знайдені в ПАТ «ВО КОНТІ», та вкажіть універсальні рішення для них.

За результатами дослідження, яке було здійснено в розділ 2 можна запропонувати наступні цілі щодо підвищення конкурентоспроможності компанії ПАТ «ВО КОНТІ» та підвищення ефективності управління вартістю його бізнесу:

- відкриття інтернет-магазину;
- збільшення чистого доходу протягом прогнозованого періоду на 10%;
- збільшення виробництва в прогнозованому періоді на 20%;
- зниження адміністративних витрат у прогнозованому періоді на 20%;

- зниження витрат на товари, що продаються в прогнозованому періоді, на 5%.

Наступний крок - аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПАТ «ВО КОНТІ». Необхідний моніторинг зовнішнього середовища, тобто сукупність взаємопов'язаних централізованих заходів, спрямованих на постійний моніторинг навколишнього середовища на підприємстві та розробку способів адаптації до змін.

Аналіз внутрішнього середовища компанії включає дослідження в двох напрямках організації:

макросередовище - порівняння основних ресурсів та ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для вибору оптимального розвитку конкуренції;

мікросередовище - вивчення внутрішнього середовища лише в конкретній стратегічній галузі управління.

У другому розділі цієї роботи був проведений аналіз конкурентної поведінки компанії, на основі якого можна виявити переваги, що дозволяють досягти поставлених цілей:

- стратегія ПАТ «ВО КОНТІ» полягає у виробництві продукції, що відповідає європейським стандартам якості. Система управління безпекою та якістю компанії сертифікована сертифікатами відповідно до стандартів ISO;

- компанія обіймає стабільну позицію серед виробників кондитерських виробів в Україні, вона вибирає таку стратегію конкуренції, яка ґрунтується на інновації та впровадженні найсучасніших технологій виробництва;

- інноваційна діяльність, пов'язана з розробкою та виведенням на ринок нових видів кондитерських виробів, залучає все більше нових споживачів, що дає надію на майбутнє - стати лідером на ринку;

- ПАТ «ВО КОНТІ» - перша виробнича компанія, яка побудувала власний логістичний центр. Загальна його площа складає 16 тисяч квадратних метрів, а потужність - 12 тисяч тон продукції;

- ПАТ «ВО КОНТІ» має систему автоматизованого обліку руху товарів на складі, що може забезпечити повний контроль та аналіз руху готової продукції, збільшити швидкість усіх логістичних потоків. Це дозволяє КОНТІ постійно контролювати рух кондитерських виробів від виробничих магазинів до торгових точок. Безумовно, наявність такого логістичного центру стає ще однією конкурентною перевагою для КОНТІ, оскільки жоден виробник кондитерських виробів в Україні ще не має таких можливостей.

Для підвищення ефективності управління вартістю бізнесу важливо враховувати тип (модель) ринку, на якому функціонує підприємства. Застосуємо для цього методику моделі «п'яти сил конкуренції» М. Портера через її логічність та зрозумілість. Експертним шляхом оцінимо загальний вплив конкурентного середовища на діяльність ПАТ «ВО КОНТІ».

Для оцінки впливу окремих факторів конкурентного середовища будемо використовувати 3-х бальну шкалу: 1 – слабкий вплив, 2 – помірний вплив, 3 – сильний вплив. Та підрахуємо середнє значення впливу по кожній конкурентній силі (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Оцінка конкурентного середовища ПАТ «ВО КОНТІ»

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
1.Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єру	Значна економія на масштабах збуту		x	
		Високий рівень фінансових інвестицій			x
		Низький ступінь диференціації продукції		x	
		Консерватизм існуючої системи поставок	x		
		Необхідність залучення постійних покупців	x		
	1.2. Реакція діючих підприємств на появу нових конкурентів	Відсутність активної маркетингової політики		x	
		Інноваційна активність управління персоналом		x	
	Слабке використання методів ведення конкурентної боротьби			x	
Середнє значення впливу появи нових конкурентів ( $I_{нк}$ )			2		

## Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6
2. Поява товарів – заміників	2.1. Вплив товарів – заміників	Перевагу отримує товар з нижчою ціною		x	
		Тенденції до реалізації дешевшого і менш якісного товару	x		
		Відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів			x
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	П'оява великої кількості товарів – заміників, отриманих в результаті дублювання відомих марок			x
Середнє значення сили впливу товарів-заміників ( $I_{тз}$ )			2,25		
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на конкурентні позиції підприємства	Високий ступінь організації споживачів		x	
		Великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів			x
		Високий ступінь стандартизації продукції		x	
		Висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів підприємства			x
	3.2. Торговельна сила споживачів	Зростання рівня інформованості покупців про товари		x	
		Висока цінова еластичність товару			x
Середнє значення сили впливу покупців ( $I_{пок}$ )			2,5		
4. Конкурентна сила постачальників	4.1 Вплив постачальників на конкурентні позиції підприємства	Обмежені можливості підприємства у виборі постачальників			x
		Тенденції до скорочення тривалості господарських зв'язків		x	
		Низька вартість переходу до іншого постачальника		x	
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу фірми	Відсутність власних оборотних коштів	x		
		Нестача складських приміщень		x	
Середнє значення сили впливу постачальників ( $I_{пост}$ )			2		
5. Конкуренція між існуючими на ринку фірмами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	Узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції			x
		Наявність великої кількості малих підприємств – конкурентів			x
		Сильними конкурентами є невеликі ринки			x
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваної фірми	Незначний приріст попиту на товар підприємства			x
		Вдале місце розташування фірми	x		
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваної фірми	Відсутні дослідження конкурентів		x	
		Досліджені конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг			x
Середнє значення інтенсивності конкуренції між фірмами ( $I_k$ )			2,57		



Коефіцієнти індексів відображають відносну важливість впливу на компанію та її конкурентоспроможність. Найголовніше - це сила впливу споживачів на діяльність компанії, оскільки дослідницьке середовище, залежно від рівня, можна класифікувати як «споживчий ринок» або «ринок виробників».

Розрахунок коефіцієнта загального впливу конкурентного середовища на бізнес компанії:

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 * I_{\text{нк}} + 0,2 * I_{\text{тз}} + 0,3 * I_{\text{пок}} + 0,1 * I_{\text{пост}} + 0,2 * I_{\text{к}}; \quad (3.1)$$

де  $I_{\text{нк}}$  – середнє значення сили впливу товарів-замінників;  $I_{\text{тз}}$  – середнє значення сили впливу товарів-замінників;  $I_{\text{пок}}$  – середнє значення сили впливу покупців;  $I_{\text{пост}}$  – середнє значення сили впливу постачальників;  $I_{\text{к}}$  – середнє значення інтенсивності конкуренції між фірмами.

Показник загального впливу конкурентного середовища на рівні менше 2,5 означає максимально сприятливе для розвитку компанії середовище, мінімальний вплив конкурентних сил, тобто ситуацію, в якій ринкова позиція компанії є близькою до монополістичної конкуренції. Значення коефіцієнту загального впливу більше 2,5 означає несприятливу для розвитку підприємства ринкову ситуацію з максимальним впливом конкурентних сил, що свідчить про тип ринку, близький до умов монопоістичної конкуренції [16].

Виходячи з наведених в табл. 3.2 даних, розрахуємо коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на бізнес компанії ПАТ «ВО КОНТІ».

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 * 2 + 0,2 * 2,25 + 0,3 * 2,5 + 0,1 * 2,00 + 0,2 * 2,57 = 2,314$$

ПАТ «ВО КОНТІ» показує значення коефіцієнту загального впливу конкурентного середовища менше 2,5, що означає максимально сприятливе для розвитку компанії середовище, мінімальний вплив конкурентних сил, тобто

ситуацію, в якій ринкова позиція компанії є близькою до монополістичної конкуренції.

Етап аналізу альтернатив та вибору стратегії настає після двох попередніх стадій, коли сформована інформація про внутрішні можливості та ресурси підприємства, а також про дію факторів зовнішнього середовища, їх силу, масштабність і значущість.

Найбільш практичним інструментом для цієї роботи є SWOT-аналіз. Такий аналіз необхідно проводити для збільшення спроможності та уникнення потенційних загроз шляхом виявлення та усунення недоліків. Коли необхідно визначити конкурентну стратегію, яка встановлюється з урахуванням багатьох факторів - галузі, цілей, внутрішніх структур тощо.

У другій частині роботи був проведений SWOT-аналіз ПАТ «ВО КОНТІ», який визначає, що основною проблемою є зменшення обсягу реалізації продукції, оскільки спостерігається зменшення попиту на продукцію. Другим за значенням питанням, що вимагає особливої уваги, є проблема подальшого розширення власної роздрібною мережі та стимулювання продажів.

Останній крок – це реалізація стратегії та контроль за її виконанням. Він виконується за наступними напрямками: використання адміністративних важелів; використання фінансових важелів, шляхом створення бюджету, використання системи показників та управління цілями. Важливо, щоб усі стратегічні рішення доводились до відома конкретних підрядників у формі затверджених планів, наказів, директив та інших організаційних документів.

Для забезпечення розвитку компанії на ринку, який є близьким до ринку монополістичної конкуренції запропонуємо варіант підходу до вибору стратегії.

Розглянемо дві альтернативні стратегії.

Варіант 1 - стратегія інтенсивного зростання - відкриття Інтернет-магазину;

Варіант 2 - Стратегія бенчмаркінгу.

В якості критеріїв вибору найкращого варіанту слід розглянути висновки про переваги кожної зі стратегій.

Відкриття Інтернет-магазину в рамках інтенсивної стратегії зростання. Застосування цієї стратегії передбачає зростання обсягу продажів, збільшення частки ринку та прибутку за рахунок активізації використання наявних у компанії ресурсів.

Інтернет-магазин - це новий канал продажів, використання якого потребує створення власного спеціалізованого веб-сайту для стабільного прибутку. Зручне управління інтернет-магазином, яке було створене професіоналами, завжди дозволяє постійно оновлювати базу даних товарів, оновлювати розділи інформації та швидко реагувати на всі запити клієнтів.

Сьогодні, завдяки активному розвитку та маркетингу нових технологій, а також завдяки практиці, яку отримало населення під час карантину - для переважної більшості населення Інтернет більше не є віддаленим і недоступним. Він не тільки міцно закріпився у нашому повсякденному житті як джерело інформації та розваг, але і став невід'ємною частиною нашого бізнесу. Перевагами Інтернет-магазину для ПАТ «ВО КОНТІ» є:

- інтернет-магазин працює цілодобово, без перерв та вихідних, і доступний в будь-якій точці України, а це означає, що покупцеві придбати товар досить легко отримати доступ до Інтернету.

- відкриття Інтернет-магазину набагато дешевше порівняно з традиційним магазином, оскільки не варто орендувати приміщення магазину та наймати працівників;

- великий вибір та можливість розширеного опису товару, оскільки вся інформація зберігається в цифровому вигляді в базах даних;

- можливість зниження цін за рахунок зменшення витрат, що підвищує лояльність клієнтів;

- відкриття Інтернет-магазину варто в першу чергу тому, що це дає доступ до великої аудиторії через відсутність фізичних бар'єрів, і практично кожен користувач Інтернету стає потенційним клієнтом;

- диверсифікація методів замовлення (телефон, електронна пошта, замовлення безпосередньо на веб-сайті) та оплата товарів та послуг (кредитна

картка, через систему «електронні гроші», кур'єр та ін.), що допоможе сформувати образ знайомого та лояльного споживачам виробника.

Створення абсолютно нового каналу збуту для ПАТ «ВО КОНТІ» вимагає розробки чіткого бізнес-плану. Для відкриття Інтернет-магазину пропонується сформувати бюджет проекту в розмірі 72 млн грн. Запропонована структура витрат наведена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Структура витрат для відкриття Інтернет-магазину ПАТ «ВО КОНТІ», тис. грн

Призначення коштів	Сума
Послуги веб-дизайнера	5000
Оплата хостингу та доменного імені;	5000
Встановлення та налаштування CMS;	2000
Розробка Веб - дизайну	3000
Створення контенту і необхідних сторінок;	3000
Стартова рекламна кампанія.	10000
Оплата робіт з інтернет-маркетингу (SEO, PPC);	5000
Оплата послуг зв'язку та інші операційні витрати.	5000
Заробітна плата персоналу консультанти	28000
Вартість державної реєстрації ФОП	1000
Непередбачені витрати	5000
Всього	72000

Для оцінки ефективності запропонованого заходу використовуватимемо формулу (3.2).

$$\text{Щомісячний заробіток} = B \times K \times 30 \text{ днів} \quad (3,2)$$

де  $B$  - відвідувач - це користувач, який відвідував веб-сайт протягом певного періоду часу.

$K$  - Розраховується як відношення між кількістю користувачів, які здійснили бажану дію (покупка, реєстрація, дзвінок), до загальної кількості користувачів.  $K = 100/1000 \times 100 = 10\%$ . 30 - часовий період (на місяць, рік)

Припустимо, що онлайн-трафік до Інтернет-магазину ПАТ «ВО КОНТІ» становить 1000 відвідувачів на день з конверсією 10%. Тоді отримуємо 100

покупок щодня. Якщо прибуток від кожної покупки становить 500 грн., Щомісячний дохід становитиме:

$$\text{Щомісячна виручка} = 100 \times 500 \times 30 = 1\,500\,000 \text{ грн.}$$

ПАТ «ВО КОНТІ» завдяки відкриттю Інтернет-магазину має можливість розширити ринок збуту, збільшити клієнтську базу, збільшити дохід, зменшити витрати, збільшити продажі.

Крім того, в якості альтернативної стратегії пропонуємо стратегію порівняльного аналізу для покращення конкурентної поведінки. Бенчмаркінг допоможе зрозуміти, як працюють найкращі компанії, і допоможе досягти їх рівня та, можливо, набагато кращих результатів.

На наш погляд, було б корисно створити групу експертів для вивчення конкурентного середовища компанії, яка повинна бути включена в головний офіс відділу маркетингу компанії. Команда складається з 3 учасників. Вони отримують 20000 грн. на місяць, крім керівника, який отримує 25 тис. грн. на місяць.

Основні завдання команди експертів з бенчмаркінгу ПАТ «ВО КОНТІ»:

- оцінити сильні та слабкі сторони існуючого робочого процесу, проаналізувати необхідне витратне обладнання, врахувати вимоги споживачів, визначити напрямки вдосконалення, які потребують скорочення часу циклу, знайти шляхи зменшення помилок та недоліків або зменшення доходу від активів;

- дослідження основних конкурентів та лідерів кондитерської галузі. Конкурентні дослідження включають аналіз сегментів ринку, стратегію та методи;

- конкуренти, аналіз ефективності маркетингової діяльності - їм слід вчитися у лідерів, визначати, де вони перебувають, і наступний напрямок руху, вивчати найкращі шляхи для провідних компаній, визначати їхні шляхи підвищення ефективності та проходити такі.

### Основні результати бенчмаркінгу для ПАТ «ВО КОНТІ»

- доступ до стратегічного прибутку від найкращих представників кондитерської галузі;
- можливість підвищити рівень організаційних знань про компанію, особливо про слабкі сторони компанії порівняно з іншими компаніями;
- постійне вдосконалення всіх процесів життєвого циклу товару;
- визначення сфер, де поліпшення якості дасть найбільш значущі результати досліджень інших кондитерських компаній;
- можливість викоринити відмінності від найкращих представників цієї кондитерської галузі;
- запозичення кращих засобів виробництва, збуту, збуту тощо у кращих представників кондитерської галузі;
- визнання технологічних «успіхів», які використовуються представниками кондитерської галузі для вдосконалення бізнесу.

Бенчмаркінг у ПАТ «ВО КОНТІ» має великий потенціал для розвитку, що може підвищити продуктивність та ефективність бізнесу, але цей процес вимагає уваги високого рівня та наукового підходу. Найважливішою перевагою, яку отримує компанія, яка розробила оціночний тест, є перехід до системи постійного вдосконалення, що дозволяє їй підтримувати високий рівень конкуренції на ринку.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного в кваліфікаційній роботі магістра дослідження вирішено важливе науково-практичне завдання щодо теоретико-методологічного обґрунтування та розробки положень щодо управління вартістю бізнесу компанії, яка працює на ринку кондитерських виробів ПАТ «ВО Конті». В роботі запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління вартістю її бізнесу.

Основні одержані результати полягають в наступному.

1. Value Based Management (управління вартістю бізнесу) - це підхід менеджменту, який забезпечує послідовне управління вартістю корпорації (найчастіше передбачається максимізація акціонерної вартості). Це всеосяжний управлінський підхід, який об'єднує визначені цілі, перебудовані організаційні структури і системи, прискорені стратегічні та операційні процеси та оновлені практики управління людськими ресурсами. Головний результат якого – це оновлена корпорація, чия культура трансформується в міру зміни поведінки на всіх рівнях компанії.

2. Найбільш відомими підходами до оцінки вартості бізнесу є порівняльний, витратний та дохідний.

Витратний - це спосіб оцінки майна, заснований на визначенні витрат на створення, зміну, ліквідацію майна з врахуванням усіх видів зносу.

Порівняльний - це підхід, котрий засновано на принципі заміщення – покупець не захоче придбати об'єкт нерухомості, якщо його вартість перевищує затрати на купівлю схожого об'єкту, який характеризується схожими показниками.

Дохідний - це підхід, котрий засновано на застосуванні принципів очікування найбільш ефективного використання і вкладу: вартість об'єкту прирівнюється до сумарної вартості майбутніх доходів, очікуваних від його

використання найбільш ефективним чином, який включає дохід від можливого продажу об'єкту.

3. Вітчизняна кондитерська галузь є однією з найбільш розвинутих у харчовій промисловості. Обсяги виробництва продукції дозволяють не тільки забезпечувати потреби внутрішнього ринку, а й створюють потенціал для експорту. На цьому ринку найбільшою компанією є Корпорація ROSHEN, яка посідає 25 місце серед світових виробників кондитерської галузі, Виробниче об'єднання «КОНТІ» посідає 43 місце та замикає рейтинг провідних вітчизняних виробників - Кондитерська компанія АВК, яка посіла 64-е місце.

Вітчизняний ринок кондитерської продукції представлено різноманітним товарним асортиментом, що характеризується значною диференціацією. Вартісні показники реалізації кондитерських виробів та цукру в Україні демонструють тенденцію до зростання. Так, у 2019 році обсяг реалізації вийшов на докризовий рівень 2013 року. Це обумовлено низкою причин, а саме: ціна на вітчизняну продукцію менша, ніж на імпорту, якість пропонованої продукції, широкий асортимент продукції відповідної якості, тренд на підтримку місцевих виробників.

Втрачені позиції щодо реалізації кондитерських виробів в середині країни унаслідок зменшення платоспроможності населення українські товаровиробники намагаються компенсувати на зовнішніх ринках. Позитивним моментом є зростання експорту: дорогих кондитерських виробів (какао, шоколадних та цукрових), а також розширення географії експорту.

4. ПАТ «ВО КОНТІ» є одним з провідних українських виробників кондитерських виробів. Організаційна структура управління компанії має лінійно-функціональну організаційну структуру, яку дозволяє вирішувати відповідні управлінських завдання.

ПАТ «ВО КОНТІ» має три основних сегменти виробництва: 1) сухарів і сухого печива, борошняних виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання; 2) виробництво хліба та хлібобулочних виробів; 3) виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів.



Основним ринком збуту ПАТ «ВО КОНТІ» є вітчизняний ринок, який в 2019 р. характеризувався поступовим зростанням.

Аналіз матриці БКГ для СГП ПАТ «ВО КОНТІ» показав, що її портфель є незбалансованим, оскільки включає галузі, які знаходяться в квадратах «важкі діти» та «дійні корови».

Проведений аналіз «Мак-Кінсі» для ПАТ «ВО КОНТІ» показав що продукції підприємства має високу привабливість ринку. Так, виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів показує високу привабливість ринку та середній конкурентний статус. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів показує нижчий конкурентний статус та його привабливість ринку знаходяться у квадрантах 1 та 4.

Проведений SWOT-аналіз ПАТ «ВО КОНТІ» дозволив зробити висновок, що головною проблемою компанії є зменшення обсягів реалізації через втрату потужностей на тимчасово окупованих територіях, а також скорочення мережі збуту. Крім того, спостерігається зношеність технологічного обладнання, яка може бути ліквідована за рахунок власних та залучених фінансових ресурсів. Аналогічним шляхом може бути вирішено і питання з відсутністю спеціалізованих магазинів. Разом з тим, стратегія компанії ПАТ «ВО КОНТІ» спрямована не тільки на модернізацію виробничих потужностей і впровадження нових технологій.

5. Аналіз системи управління вартістю бізнесу виявив, що протягом 2017-2019 рр. значно зменшився чистий дохід компанії, що є негативною тенденцією; збільшились необоротні активи – це свідчить про покращення матеріально-технічної бази; збільшились обсяги залучення капіталу – це свідчить про зростання кредиторської заборгованості. Собівартість реалізації продукції в 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилася, що є позитивним для підприємства.

Отже, оцінка основних показників діяльності ПАТ «ВО КОНТІ» свідчить про не достатню ефективність управління вартістю бізнесу, тож існує необхідність підвищення рівня даних показників в майбутньому для більшої прибутковості та ефективності діяльності компанії.

6. Запропонована для застосування у практиці ПАТ «ВО КОНТІ» BSC-моделі формування конкурентної поведінки забезпечить загальний контроль за розробкою, впровадженням та оперативним управлінням на усіх рівнях менеджменту підприємства, з одночасним підвищенням ефективності управління вартістю бізнесу.

7. Визначення напрямків вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «ВО КОНТІ» в сучасних умовах передбачає виконання певної послідовності етапів розробки стратегії конкуренції на ПАТ «ВО КОНТІ». В результаті виконання яких було визначено, що для підвищення конкурентоспроможності компанії ПАТ «ВО КОНТІ» та підвищення ефективності управління вартістю його бізнесу необхідно передбачити:

- відкриття інтернет-магазину;
- збільшення чистого доходу протягом прогнозованого періоду на 10%;
- збільшення виробництва в прогнозованому періоді на 20%;
- зниження адміністративних витрат у прогнозованому періоді на 20%;
- зниження витрат на товари, що продаються в прогнозованому періоді, на 5%.

Крім того, для забезпечення розвитку ПАТ «ВО КОНТІ» на ринку, який є близьким до ринку монополістичної конкуренції в роботі запропоновано варіанти підходу до вибору стратегії: стратегія інтенсивного зростання - відкриття Інтернет-магазину та стратегія бенчмаркінгу.

Визначено, що основними результатами впровадження стратегії бенчмаркінгу для ПАТ «ВО КОНТІ» буде:

- доступ до стратегічного прибутку від найкращих представників кондитерської галузі;
- можливість підвищити рівень організаційних знань про компанію, особливо про слабкі сторони компанії порівняно з іншими компаніями;
- постійне вдосконалення всіх процесів життєвого циклу товару;
- визначення сфер, де поліпшення якості дасть найбільш значущі результати досліджень інших кондитерських компаній;

- можливість викорінити відмінності від найкращих представників цієї кондитерської галузі;
- запозичення кращих засобів виробництва, збуту, збуту тощо у кращих представників кондитерської галузі;
- визнання технологічних «успіхів», які використовуються представниками кондитерської галузі для вдосконалення бізнесу.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Rappaport, Alfred. Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance. New York: Free Press, 2015. 270 p.
2. Stewart B. The Quest for Value: A Guide for Senior Managers. New York: Harper Business, 2019. 800 p.
3. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Д. Стоимость компаний: оценка и управление. Минск: Олимпикс, 2018. 569 с.
4. Arnold G., Davies M. Value-Based Management: Context and Application. Chichester : John Wiley & Sons, 2015. 384 p.
5. Black A., Wright P., Bachman J., Davis J. In Search of Shareholder Value: Managing the Drivers of Performance. London: Financial Times, 2018
6. Savarese, C. Economic Value Added: The practitioner's guide to a measurement and management framework. Warriewood: Business and Professional Publishing Pty Ltd., 2017. 397 p.
7. Скотт. М. Факторы стоимости / пер. с англ. М. Скотт. Миргород: Олимпик, 2015. 432 с.
8. Ehrbar A. EVA: The Real Key to Creating Wealth. New York: John Wiley & Sons, 2018. 256 p.
9. Волков Д.Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты. Славянск: Издат. дом СОМ, 2012. 316 с.
10. Волков Д.Л. Управление ценностью: показатели и модели оценки. Журнал менеджмента. 2015. Т. 3, № 4. . С. 67–76.
11. Ивашковская И.В. Модель корпоративного управления на основе стоимости для стейкхолдеров. Вестник Финансовой академии. Минск. 2015. С. 29-35.
12. Терещенко О. Управління вартістю підприємства в системі контролінгу. Ринок цінних паперів України. 2007. №1-2. С.53–60.

13. Момот Т. Оцінка вартості бізнесу: сучасні технології. Харків : Фактор. 2017. 224 с.
14. McTaggart J., Kontes P., Mankins M. The Value Imperative: Managing for Superior Shareholder Returns. New York : The Free Press. 2014. 367 p.
15. Ивашковская И.В. Управление стоимостью компании как инновация. Корпоративные финансы: перспективы и реальность. Минск. 2016. С. 115–124.
16. Boulos F., Haspeslagh P., Noda T. Getting the value out of value-based management, INSEAD survey, 2017.
17. Morin R. A. and Jarell S. L., Driving Shareholder Value Value-Building Techniques for Creating Shareholder Wealth. Mc Graw-Hill, 2001. 399 p.
18. Цой Р.А. Анализ влияния качества корпоративного управления на стоимость российских компаний. Проблемы федеральной и региональной экономики: Ученые записки. Минск: Пилот+, 2015. Вып. 9. С. 157–165.
19. Merchant K.A., Modern Management Control Systems Text and Cases. Prentice Hall, 2019, pp. 851.
20. Martin J.D., Petty J.W., Value Based Management – The corporate response to the shareholder revolution. Harvard Business School Press, 2000. 268 p.
21. McTaggart J.M., Kontes P.W. and Mankins M. The Value Imperative. New York : The Free Press, 1994. pp. 367.
22. Методи оцінки. URL: [http://www.12manage.com/methods\\_value\\_based\\_management\\_ru.html](http://www.12manage.com/methods_value_based_management_ru.html) (дата звернення: 19.09.20)
23. Ефремова Л. В. Оценка имущества предприятия: конспект лекцій. Харьков: изд. ХНЕУ, 2016. 76 с.
24. Есипов В. Е. Оценка бизнеса. Кривой Рог : Малина, 2017. 416 с.
25. Хіміон О. О. Теоретичні і методичні засади оцінки управління вартістю компанії. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 5(107). С. 150–158.
26. Бачинская О. М. Подходы к определению стоимости предприятия. Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. 2018. № 4. С. 99–102.
27. Брезицька О. В. Сучасні методичні підходи до оцінки вартості

підприємства. Економіка, фінанси, право. 2015. № 1. С. 3–8.

28. Карцев П. В. Обзор практики применения доходного подхода к оценке бизнеса. Вопросы оценки. 2017. № 2. С. 2–19.

29. Мамонтова Н. А. Управління вартістю компанії: теоретико-методологічні аспекти. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 8(110). С. 135–139.

30. Уколова О.О. Сучасні методичні підходи до оцінювання вартості підприємства. Управління розвитком. 2016. № 14(154). С. 147–150.

31. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Минск : Знание. 2016. 252 с.

32. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства / пер.з англ. П. Огнієнков. Київ: Всесвіт: Наукова думка, 2018. 367 с.

33. Методика анализа показателей эффективности производства / под ред. проф. Э.А. Маркарьяна. Харьков: издательский центр «МарТ+» 2018 – 208 с.

34. Мейер Маршал В. Оценка эффективности бизнеса: Что будет после Balance Scorecard? Мариуполь: Вершина, 2018. 274 с.

35. Акофф Рассел Л. Планирование будущего корпорации. Минск: Сирин-М, 2017. 256 с.

36. Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2015. 400 с.

37. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Львів: «Новий світ - 2000», 2016. 272 с.

38. Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: практическое руководство. Минск: ЮНИТИ – ДАНА, 2017. 222 с.

39. Сливоцький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька кроків випередити своїх конкурентів. Київ: Унів. Вид-во «Пульсари», 2016. 296 с.

40. Аакер Д.А., Каштуревский Ре. Ю.Н. Стратегическое рыночное управление: Бизнес-стратегии для успешного менеджмента. Минск: Ветер, 2017.

278 с.

41. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посібник Київ: КНЕУ, 2019. 367 с.

42. Воронов А.А., Катичев В.Ф. Показатели и методы оценки эффективности организационно-экономического механизма управления промышленным предприятием. Менеджмент в России и за рубежом. 2016. №4. С. 98-108.

43. Виробництво промислової продукції України за видами діяльності. URL : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/prom.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/prom.htm) (дата звернення: 19.09.20).

44. Власенко О. П. Маркетингові тенденції ідентифікації профілю споживача на ринку кондитерських виробів. Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. 2020. № 1(28), Т. 2. С. 73–80.

45. Гугля І. Відновлення споживання: що купують українці. Альфа: Бізнес-Дайджест. 2020. № 6. С. 6.

46. Дем'яненко К. А. Тенденції розвитку кондитерського ринку України в сучасних умовах. Молодий вчений. 2020. № 9 (36). С. 45–50.

47. Дорошенко О. А ви рахували, скільки витрачаєте на солодке? URL : <https://ukr.segodaya.ua/economics/enews/pochemu-my-stali-est-bolshe-pechenya-i-pirozhnyh-1095359.html> (дата звернення: 19.09.20).

48. Заинчковский А. А., Новойтенко И. В., Слободян Н. Я. Тенденции развития кондитерского рынка Украины. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 11 (161). С. 91–98.

49. Кроніковський Д. О. Тенденції кондитерської промисловості України. Ефективна економіка. 2020. № 10. URL : [www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3460](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3460) (дата звернення: 19.09.20).

50. Лазебна І. В. Ринок кондитерських виробів України. Товари і ринки. 2020. № 1. С. 67–76.

51. Реалізація промислової продукції України за видами діяльності. URL : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/prom.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/prom.htm) (дата звернення:

19.09.20).

52. Рейтинг найбільших кондитерських компаній світу, в який увійшли і представники України. URL : <http://agravery.com/uk/posts/show/do-svitovogo-rejtingukonditerskih-kompanij-uvijsli-3-ukrainski-pidpriemstva> (дата звернення: 19.09.20).

53. Соколов О. Український кондитерський ринок за останні роки дуже змінився. URL : <http://kviten.com/newsbusiness/konditerskij-rynok-ukrainy-nakanune/> (дата звернення: 19.09.20).

54. Стрельникова Д. А. Сегментация украинского рынка кондитерских изделий. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 69–71.

55. Тичинська А. І., Наумова М. А. Дослідження ринку кондитерських виробів України. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2020. URL: [jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/download/4859/4889](http://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/download/4859/4889) (дата звернення: 19.09.20).

56. Ткаченко О. М. Стан монополізації та безпечності ринку кондитерських виробів України. Агроінком. 2020. № 1–2. С. 14–18.

57. Топ-25 експортерів шоколаду та какао. URL: <http://agravery.com/uk/posts/show/top-25-eksporteriv-sokoladuta-kakao>. (дата звернення: 19.09.20)

58. Річна інформація, опис бізнесу ПАТ «ВО КОНТІ». URL: <http://smida.gov.ua/db/participant/05502381> (дата звернення: 19.09.20).

59. Інформація про посадових осіб емітента ПАТ «ВО КОНТІ». URL: [http://www.konti.com/upload/konti/24/202001\\_fin.pdf](http://www.konti.com/upload/konti/24/202001_fin.pdf) (дата звернення: 19.09.20).

60. Офіційний сайт ПАТ «ВО КОНТІ». URL: <http://www.konti.com> (дата звернення: 19.09.20).



ДЕКЛАРАЦІЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ  
ЗДОБУВАЧА СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗНУ

Я Абдулкаві Маіса Набільєвна, студент(ка) 2 курсу, заочної форми здобуття освіти, менеджменту факультету, спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми Бізнес-адміністрування адреса електронної пошти \_\_\_\_\_,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему: «Управління вартістю бізнесу АТ «ВО «КОНТІ»

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Абдулкаві М. Н.

Олійник О.М.