НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____**Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
«29» травня 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Стратегічне управління підприємством»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітньо-професійна програма «**Менеджмент**» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Гарант освітньо-професійної програми
д. е. н., професор _____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
д. е. н., професор _____ **Наталія ПАТИКА**
(підпис)

Виконав _____ **Назарій ГАНОЛЬ**
(підпис)

КИЇВ - 2025

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
к .е. н., професор _____Тетяна БАЛАНОВСЬКА
«23» вересня 2024 р.

З А В Д А Н Н Я
до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту
Ганолю Назарію Вікторовичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Стратегічне управління підприємством»
затверджена наказом ректора НУБіП України від 12.12.2024 р. № 2223 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____2025.05.28_____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».
Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи стратегічного управління підприємством.
2. Аналіз стратегічного управління на прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».
3. Розробка стратегії розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Дата видачі завдання «23» вересня 2024 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ **Наталія ПАТИКА**
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ **Назарій ГАНОЛЬ**
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП 4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 8
1.1. Поняття та сутність стратегічного управління 8
1.2. Основні етапи стратегічного управління 17
1.3. Методи та інструменти стратегічного управління 21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» 25
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» 25
2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства 33
2.3 Аналіз внутрішнього середовища підприємства 40
2.4. SWOT-аналіз ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» 432
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»» 48
3.1. Визначення стратегічних цілей підприємства 48
3.2. Розробка стратегічних альтернатив 51
3.3. Вибір оптимальної стратегії 53
ВИСНОВКИ 61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 66
ДОДАТКИ 74

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність дослідження стратегічного управління підприємством зумовлена стрімкими змінами сучасного бізнес-середовища, де підприємства повинні адаптуватися до нових умов та швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища. Успіх будь-якої компанії залежить від здатності стратегічно мислити, ефективно оцінювати свої можливості та правильно реагувати на зміну умов, особливо у глобалізованому та висококонкурентному середовищі.

На сьогодні підприємства стикаються з рядом проблем, серед яких: нестабільність економічної ситуації, посилення конкурентного тиску, зростання вимог до якості продукції та послуг, технологічні зміни, підвищення рівня очікувань споживачів, повномасштабне вторгнення Росії в Україну, наслідки пандемії Covid-19. У таких умовах стратегічне управління є важливим інструментом для визначення та досягнення довгострокових цілей підприємства, що дозволяє забезпечити його життєздатність і стабільний розвиток.

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління підприємствами досліджуються багатьма зарубіжними та вітчизняними науковцями. Зокрема такими, як: Білоус С., Трохименко А., Камінський В., Декалюк О., Єщенко М., Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М., Колещук О. Я., Костецька Н.І., Феєр О., Хаустова К., Густі С., Хашиєва Л. В. та ін. Вивчення опублікованих праць, присвячених дослідженню теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління підприємствами, підтверджують актуальність вибраної теми дослідження.

Особливо актуальною ця тема є для великих підприємств України, таких як ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що займає провідні позиції на ринку кондитерських виробів. Компанія постійно стикається з викликами на локальному та міжнародному ринках, що вимагає чіткого стратегічного планування. Наприклад, коливання валютних курсів, зміни в митній політиці та

податковому законодавстві можуть істотно впливати на прибутковість і конкурентні позиції підприємства. Також важливу роль відіграють зміни споживчих уподобань та вплив нових технологій, що вимагають від компанії постійного оновлення виробничих процесів та підвищення ефективності.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління підприємством та обґрунтування рекомендацій щодо його удосконалення.

Окреслена мета дослідження зумовила постановку й комплексне розв'язання таких завдань:

– розкрити сутність, зміст та характерні ознаки категорії «стратегічне управління підприємством», визначити його системні атрибути та структурні компоненти;

– визначити та систематизувати основні етапи стратегічного управління підприємством;

– схарактеризувати методи та інструменти стратегічного аналізу;

– здійснити комплексний аналіз показників виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;

– провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;

– виконати SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», визначити її сильні та слабкі сторони, можливості та загрози;

– визначити стратегічні цілі для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;

– обґрунтувати стратегічні альтернативи розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;

– запропонувати оптимальну стратегію розвитку підприємства та рекомендації для її реалізації.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління підприємством. Поглиблені дослідження здійснено на матеріалах ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети і розв'язку поставлених завдань використано такий методичний інструментарій наукового дослідження: *аналіз і синтез, монографічний та описовий методи* – для опрацювання термінологічного апарату стратегічного управління підприємством; *діалектичний метод пізнання, абстрактно-логічний метод* – для систематизації основних етапів стратегічного управління, методів та інструментів стратегічного аналізу; *статистичний, розрахунковий і табличний методи* – при проведенні моніторингу стану та встановленні тенденцій виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»; *PESTEL-аналіз* – при дослідженні внутрішнього середовища підприємства; *SWOT-аналіз, аналіз конкурентного середовища* – для оцінки позицій підприємства на ринку; *порівняльний аналіз* – для розгляду стратегічних альтернатив; *експертний метод* – для обґрунтування стратегічних цілей і вибору оптимальної стратегії розвитку; *метод узагальнень* – для розроблення пропозицій і рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження стали: нормативно-правові акти України, монографічні дослідження проблеми стратегічного управління підприємствами, аналітична інформація періодичних видань та мережі Internet, статичні, аналітичні дані та фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», власні спостереження та аналітична робота автора.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості впровадження розроблених рекомендацій для удосконалення стратегічного управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства, зміцненню його конкурентних позицій на ринку та забезпеченню стабільного розвитку в довгостроковій перспективі. Крім того, результати дослідження можуть бути корисними для

інших компаній, які мають намір оптимізувати свої стратегії в умовах динамічного ринкового середовища.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатку. За обсягом становить 78 сторінок, містить 20 таблиць, 10 рисунків, 60 найменувань у списку використаних джерел на 8 сторінках, один додаток (5 сторінок).

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття та сутність стратегічного управління

Стратегічне управління є одним із ключових напрямів сучасного менеджменту, що визначає загальний вектор розвитку підприємства та забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність на ринку. В умовах динамічних змін у зовнішньому середовищі, зростаючої конкуренції та швидкого розвитку технологій підприємства змушені шукати ефективні методи адаптації та прогнозування майбутніх ринкових тенденцій. Стратегічне управління не лише дозволяє визначити напрямок розвитку компанії, а й забезпечує її гнучкість та здатність реагувати на нові виклики.

Сучасна концепція управління системами різного рівня – від держав та регіонів до міст і організацій – ґрунтується на принципах стратегічного управління, концепція з’явилася як відповідь на нові виклики та загрози, пов’язані з нестабільністю зовнішнього середовища, процесами глобалізації, посиленням і зміною характеру конкуренції. В умовах динамічних змін і невизначеності виникла необхідність у підходах, які б дозволяли організаціям, як приватним, так і державним, забезпечувати конкурентоспроможність, реагувати на швидкі зміни зовнішніх умов та ефективно адаптуватися до них [1].

Стратегічне управління сформувалося як окрема система управління в 60-ті роки XX століття. Саме тоді, під впливом змін у виробництві та економіці, управлінські підходи почали еволюціонувати від тактичного та оперативного управління до довгострокового планування та стратегічного мислення. Першими його почали застосовувати великі корпорації, які працювали в умовах складного та мінливого зовнішнього середовища і мали достатньо ресурсів для досліджень у галузі розробки стратегічного управління. Вони прагнули визначити довгострокові

перспективи розвитку, оцінити свої сильні та слабкі сторони, розробити стратегічні цілі та механізми їх досягнення, що дозволяло їм адаптуватися до непередбачуваних змін і посилювати свої позиції на ринку [1].

Згодом методи стратегічного управління стали популярними серед компаній середнього та малого бізнесу, які також відчули потребу у вдосконаленні своїх управлінських процесів, щоб залишатися конкурентоспроможними у швидко змінюваному світі. Стратегічне управління почало проникати і в некомерційні організації, а також у сферу державного управління. Підходи, розроблені для бізнес-середовища, виявилися корисними для урядів і місцевих адміністрацій, які прагнули досягати соціально-економічних цілей, реагувати на глобальні та локальні виклики й забезпечувати ефективний розвиток своїх регіонів [1].

На сьогодні стратегічне управління не лише зберігає свою актуальність, а й продовжує динамічно розвиватися як управлінська концепція та наукова дисципліна. З розвитком цієї галузі виникли різні школи стратегічного менеджменту, кожна з яких пропонує свій підхід до формування і реалізації стратегій. Кожна школа робить акцент на різних аспектах управління: одні зосереджуються на аналізі зовнішнього середовища та оцінці ризиків, інші — на внутрішніх ресурсах і компетенціях організації [1].

Важливий внесок у дослідження проблематики стратегічного управління внесли вітчизняні науковці. Зокрема О. Колещук [2] досліджував необхідність стратегічної орієнтації на інноваційний розвиток підприємств. Автор зазначає, що традиційні методи управління вже не відповідають умовам високої конкуренції, нестабільності та технологічної динаміки. Він наголошує на важливості впровадження інноваційних стратегій, які базуються на аналізі середовища та можливостей цифрових трансформацій. Колещук О. виокремлює необхідність формування інноваційної культури в організації. Поєднання стратегічного і тактичного управління в умовах невизначеності розглядають М. Єщенко та В. Михайличенко [3]. У своїй роботі вони зазначають, що управління має ґрунтуватися на гнучкому плануванні, ризик-менеджменті та

сценарному аналізі. Єщенко М. та Михайличенко В. підкреслюють необхідність побудови стратегічної системи на основі цілей, які враховують економічні та соціальні аспекти функціонування підприємства.

На особливостях стратегічного управління в умовах війни зосередили свою увагу С. Білоус, А. Трохименко та В. Камінський. Автори пропонують концепцію «антикризового стратегічного управління», яке базується на стратегічному моніторингу та швидкій трансформації бізнес-моделей [4]. Феєр О., Хаустова К., Густі С. обґрунтовують необхідність постійного оновлення стратегічних пріоритетів відповідно до змін у середовищі [5]. Дослідження базується на аналізі діяльності українських підприємств у 2022 р., зокрема під час евакуації виробництв, переорієнтації логістики та роботи в умовах дефіциту ресурсів.

Новий напрям стратегічного управління – цифрову стратегію в своїй роботі розглядають Т. Гринько, Т. Гвініашвілі й М. Каліберда [6]. Вони стверджують, що стратегічне управління в умовах цифровізації має будуватися на використанні Big Data, CRM, ERP-систем та автоматизації. Автори наголошують на зміні ролі керівника: він має бути не просто стратегом, а цифровим лідером.

Завдяки такій різноманітності підходів стратегічне управління дозволяє організаціям обирати методи, що найкраще відповідають їхнім потребам, умовам діяльності та особливостям середовища, в якому вони функціонують (табл. 1.1).

Аналізуючи різні підходи до стратегічного управління, представлені в табл. 1.1, можна побачити, що, незважаючи на спільну мету – забезпечення конкурентоспроможності та досягнення довгострокових цілей організації, кожен із науковців підходить до визначення стратегічного управління по-різному. Кожен підхід акцентує увагу на різних аспектах і етапах процесу стратегічного управління, що дозволяє адаптувати його під специфіку організації, її ресурси та середовище.

На нашу думку, наведені методи стратегічного управління є значущими та мають свої переваги, оскільки кожен з них підходить до питання управління з різних перспектив, відображаючи специфічні вимоги та виклики, які можуть виникати перед організацією. Водночас кожен із цих підходів також має свої обмеження, що слід враховувати при виборі стратегічної моделі для конкретної організації.

Таблиця 1.1

Порівняння теоретичних поглядів на стратегічне управління

Науковець	Визначення стратегічного управління	Основні етапи стратегічного управління
1	2	3
Філіп Котлер	Процес встановлення довгострокових цілей організації та розробка стратегій для їх реалізації.	Аналіз середовища, формулювання стратегії, реалізація стратегії, контроль і оцінка
Майкл Портер	Визначення конкурентних переваг організації та розробка стратегій для їх досягнення	Оцінка конкурентного середовища, ідентифікація конкурентних переваг, формування стратегій, їх реалізація та моніторинг.
Генрі Мінцберг	Процес формулювання та реалізації стратегій, що враховують як планування, так і адаптацію до змін	Планування, реалізація, адаптація до змін, контроль і оцінка
Ігор Ансофф	Визначення напрямків розвитку організації та розробка стратегій для досягнення поставлених цілей	Оцінка середовища, формулювання стратегічних цілей, створення стратегій, реалізація та моніторинг
Джей Барні	Визначення та використання ресурсів і можливостей організації для досягнення конкурентних переваг	Оцінка ресурсів та можливостей, формулювання стратегічних цілей, створення стратегій, реалізація та моніторинг
Колещук О.	Процес формування та реалізації стратегій, спрямованих на забезпечення інноваційного розвитку підприємства в умовах змін зовнішнього середовища.	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування стратегічних цілей, розробка інноваційної стратегії, реалізація стратегії, контроль та оцінка результатів.
Єщенко М., Михайличенко В.	Процес прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.	Визначення місії та цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробка стратегічних альтернатив, вибір оптимальної стратегії, реалізація стратегії, контроль та оцінка результатів.
Білоус С., Трохименко А., Камінський В.	Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану – це адаптивний процес прийняття рішень, спрямований на забезпечення життєздатності підприємства в умовах кризи.	Оцінка впливу воєнного стану, розробка антикризової стратегії, реалізація стратегії, моніторинг та коригування дій.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Феєр О., Хаустова К., Густі С.	Адаптація стратегічного управління підприємством до умов воєнного стану – це процес постійного оновлення стратегічних пріоритетів відповідно до змін у середовищі.	Аналіз змін у середовищі, визначення нових стратегічних пріоритетів, розробка адаптивної стратегії, реалізація стратегії, оцінка ефективності та коригування.
Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда, М.	Цифрова стратегія підприємства – це процес координації цифровізації ключових сфер діяльності підприємства з метою створення цінності в цифровій економіці.	Аналіз цифрової зрілості підприємства, визначення цифрових цілей, розробка цифрової стратегії, реалізація стратегії, моніторинг та вдосконалення.
Декалюк О.	Алгоритм стратегічного управління розвитком потенціалу підприємства – це поетапна модель формування, реалізації та контролю стратегії на основі даних про потенціал підприємства.	Оцінка потенціалу підприємства, визначення стратегічних цілей, розробка стратегії розвитку потенціалу, реалізація стратегії, контроль та коригування.
Костецька Н.	Стратегічне управління потенціалом підприємства – це процес прийняття та реалізації управлінських рішень щодо формування та використання потенціалу підприємства для досягнення стратегічних цілей.	Діагностика потенціалу підприємства, визначення стратегічних напрямків розвитку, розробка стратегії управління потенціалом, реалізація стратегії, оцінка результатів та коригування.
Захарова Л., Вороніна В.	Специфічні процеси прийняття та реалізації управлінських рішень щодо формування та виконання стратегії з метою досягнення встановлених цілей.	Визначення місії та цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробка стратегічних альтернатив, вибір оптимальної стратегії, реалізація стратегії, контроль та оцінка результатів.

Джерело: Сформовано автором на основі [7-14].

Підхід Філіпа Котлера з його акцентом на плануванні та комплексному контролі є базовим і добре структурованим. Його послідовність етапів — від аналізу середовища до оцінки результатів — забезпечує чітке управлінське бачення та контроль над стратегією, це робить підхід Котлера універсальним, особливо для стабільних ринків, але в умовах швидких змін його структурована послідовність може бути менш гнучкою.

Майкл Портер пропонує дуже цінний погляд на стратегічне управління як процес побудови конкурентних переваг. Його підхід важливий для компаній, які прагнуть зайняти унікальну позицію в ринковій ніші. Проте його модель

орієнтована більше на зовнішнє середовище, тому може недооцінювати внутрішні ресурси організації, що є важливим у сучасному мінливому світі. Попри це, його ідеї щодо вибору різних стратегій для створення унікальних цінностей мають важливе значення.

Гнучкий підхід Генрі Мінцберга найбільше відповідає умовам сучасного бізнес-середовища, яке характеризується високою нестабільністю. Його бачення стратегії як моделі поведінки, що включає адаптацію до змін, відображає необхідність швидкого реагування на нові виклики. Однак цей підхід вимагає високої управлінської гнучкості, що може бути складним для великих корпорацій із жорсткою ієрархією.

Ігор Ансофф із його системним підходом до аналізу середовища та чітким визначенням стратегічних цілей має рацію в тому, що стратегічне управління повинно ґрунтуватися на детальному аналізі. Це робить його підхід добре структурованим і таким, що знижує ризики. Водночас надмірне планування може завадити організаціям бути достатньо швидкими й адаптивними в умовах, які Мінцберг визначає як такі, що вимагають швидкого пристосування. Підхід Джея Барні, заснований на ресурсах, є важливим доповненням до традиційних стратегічних моделей, оскільки фокусується на внутрішніх сильних сторонах організації. Унікальні ресурси та компетенції організації справді можуть стати стійкою конкурентною перевагою, але цей підхід також має обмеження: він менше уваги приділяє впливу зовнішнього середовища, з яким також необхідно рахуватися.

Таким чином, вважаємо, що найефективнішим рішенням є синергія різних підходів, адже це дає змогу врахувати різні аспекти стратегічного управління. У кожному випадку варто поєднувати елементи внутрішнього аналізу (за Барні), зовнішнього (за Портером), адаптивності (за Мінцбергом) і структурованості (за Котлером і Ансоффом), що дозволить організації знайти збалансовану стратегію та підвищити свою стійкість у складному бізнес-середовищі.

У сучасному бізнес-середовищі успіх компанії залежить як від її здатності планувати стратегічний розвиток, так і від ефективного виконання операційних

завдань. Стратегічне управління визначає напрямок розвитку, основні цілі та місце компанії в галузі, тоді як оперативне управління зосереджене на оптимізації внутрішніх процесів для забезпечення стабільної роботи компанії на щоденній основі, ці два види управління відрізняються за своїми цілями, тривалістю планування, рівнем відповідальності в ієрархії компанії та спрямованістю на внутрішні чи зовнішні аспекти діяльності.

Основні відмінності між стратегічним і оперативним управлінням, виділяючи ключові аспекти, на яких фокусується кожен рівень управління, наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні відмінності між стратегічним та оперативним управлінням

Критерій	Стратегічне управління	Оперативне управління
Мета	Визначення довгострокової траєкторії, брендингу, філософії та ідеалів компанії	Гарантування ефективного здійснення щоденних операцій та дотримання процедур відповідно до обраної стратегії
Тривалість	Орієнтоване на майбутнє компанії (3-5 років), з акцентом на довгостроковий розвиток	Спрямоване на короткострокові результати (до 1 року), зосереджене на реалізації тактичних ідей
Рівень управління	Здійснюється вищими керівниками та членами правління (директор, фінансовий директор, засновник)	Проводиться керівниками відділів і команд (керівник виробництва, начальник відділу логістики), які відповідають за окремі операційні процеси
Фокус	Спирається на зовнішні відносини компанії (місце в галузі, співпраця з іншими компаніями, ринкові позиції)	Зосереджене на внутрішніх аспектах компанії, таких як вдосконалення виробничих процесів, транспортування продукції та внутрішня взаємодія між відділами

Джерело Сформовано автором на основі [15-16].

Важливо розуміти, що стратегічне та оперативне управління виконують різні, але взаємодоповнюючі функції в організації. Стратегічне управління формує бачення майбутнього та ключові орієнтири для компанії, тоді як оперативне управління забезпечує ефективне виконання щоденних процесів, підтримуючи цілі, визначені на стратегічному рівні. Такий підхід дозволяє організації адаптуватися до змінного середовища та водночас залишатися продуктивною та конкурентоспроможною.

Стратегічне управління спрямоване на досягнення низки ключових цілей, що дозволяють організації не лише виживати, а й активно розвиватися у динамічному бізнес-середовищі (рис. 1.1)

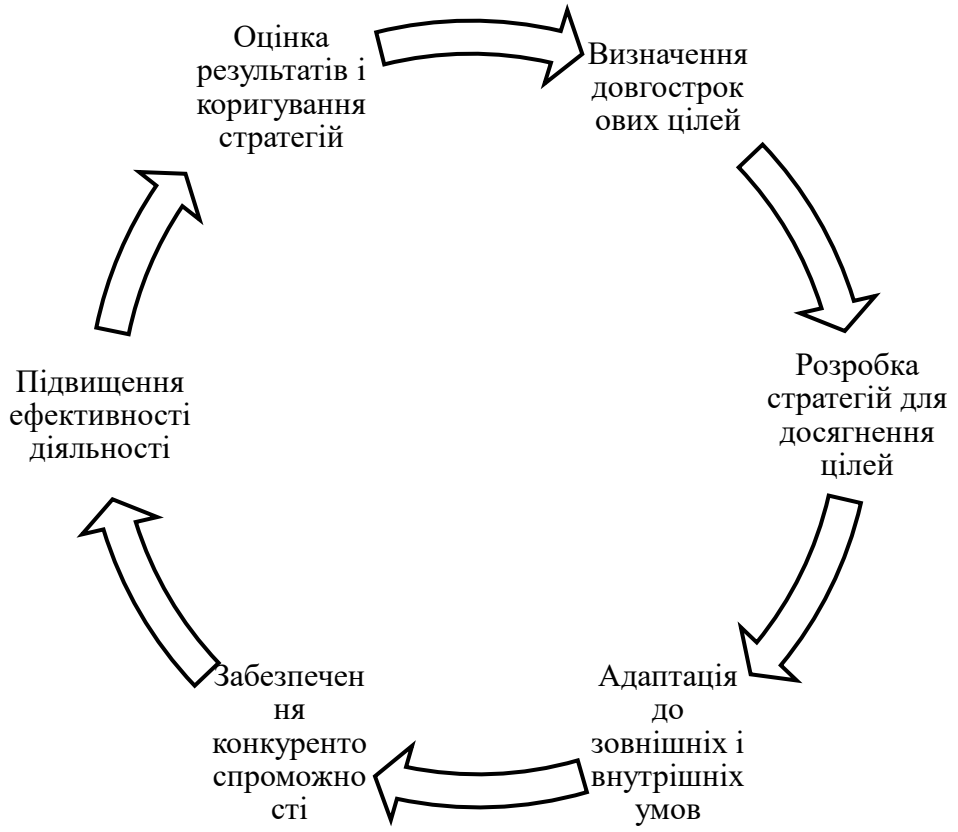

Рис. 1.1. Основні цілі стратегічного управління

Джерело: Створено автором на основі [17-19].

По-перше, стратегічне управління спрямоване на визначення довгострокових цілей, які мають бути чіткими, вимірюваними та досяжними, ці цілі охоплюють не лише фінансові показники, але й нефінансові аспекти, такі як зростання ринку, покращення якості продукції та підвищення задоволеності клієнтів. Важливість формулювання таких цілей полягає в тому, що вони слугують основою для подальшого планування та реалізації стратегії [17-18].

Другою ключовою метою є створення стратегій для реалізації цих цілей. На основі визначених цілей організація повинна розробити відповідні стратегії, що включають вибір шляхів розвитку, оптимізацію ресурсів і адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, це дозволяє організації залишатися

конкурентоспроможною та ефективною, реагуючи на виклики, які виникають на ринку [19].

Також ключовим аспектом стратегічного управління є адаптація до зовнішніх і внутрішніх умов. Регулярний моніторинг зовнішнього середовища, включаючи економічні, політичні та соціальні чинники, разом з аналізом внутрішніх ресурсів компанії, дає змогу швидко реагувати на зміни та коригувати стратегії у відповідь на нові виклики, це є особливо критично важливим в умовах високої динаміки сучасного бізнесу [17-18].

Ще однією ключовою метою стратегічного управління є забезпечення конкурентоспроможності. Для цього важливо розробляти та впроваджувати інновації, вдосконалювати продукти або послуги, а також ефективно використовувати наявні ресурси. Конкурентні переваги на ринку формують стабільну позицію компанії та сприяють її розвитку [19].

Підвищення ефективності діяльності також є важливим завданням стратегічного управління. Це передбачає оптимізацію внутрішніх процесів для покращення загальної ефективності організації. Зокрема, управління витратами, підвищення продуктивності праці та впровадження нових технологій є ключовими аспектами, що сприяють досягненню цієї мети [18].

Завершальною складовою стратегічного управління є оцінка результатів та коригування стратегій. Важливо постійно контролювати виконання стратегій і оцінювати їх результативність. На основі отриманих даних організація може вносити необхідні корективи в свої плани та стратегії для досягнення поставлених цілей [18-19].

Отже, стратегічне управління перетворюється на динамічний процес, який вимагає гнучкості та готовності до змін, що в свою чергу сприяє успішному функціонуванню організації.

Стратегічне управління є невід’ємною складовою сучасного менеджменту, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність організацій у динамічному бізнес-середовищі. Його суть полягає в інтеграції різних підходів до формування і реалізації стратегій, враховуючи як внутрішні,

так і зовнішні чинники. Різні теоретичні моделі стратегічного управління підкреслюють важливість гнучкості, адаптації та постійного моніторингу, що дозволяє організаціям ефективно реагувати на зміни та виклики ринку. Основні цілі стратегічного управління, такі як формулювання довгострокових цілей, розробка стратегій, адаптація до змін, забезпечення конкурентоспроможності та оцінка результатів, створюють фундамент для успішного розвитку організацій. Таким чином, стратегічне управління виступає як динамічний процес, що сприяє стабільному функціонуванню та прогресу підприємств й організацій у складному економічному середовищі.

1.2. Основні етапи стратегічного управління

Стратегічне управління включає кілька основних етапів, які дозволяють організаціям розробляти, впроваджувати та коригувати свої стратегії відповідно до змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, ці етапи є невід'ємними частинами управлінського процесу, оскільки допомагають визначати довгострокові цілі, адаптувати стратегії до актуальних умов та забезпечувати досягнення запланованих результатів.

Стратегічне управління — це ключовий процес, який дозволяє організації досягати своїх довгострокових цілей шляхом ретельного планування, впровадження та контролю стратегічних напрямів розвитку, цей процес включає чотири основні етапи, кожен з яких має важливе значення та тісно взаємопов'язаний з іншими (рис. 1.2).

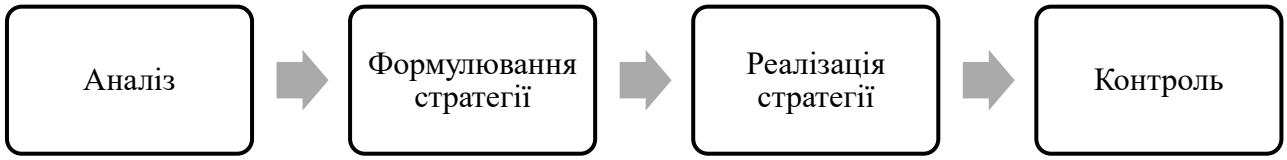

Рис. 1.2. Основні етапи стратегічного управління

Джерело: Сформовано автором на основі [20-22].

Перший етап — аналіз — є надзвичайно важливим і передбачає детальне вивчення як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації. У ході цього етапу проводиться SWOT-аналіз, що дозволяє визначити сильні й слабкі сторони компанії, а також виявити можливості та загрози, які можуть з’явитися під впливом зовнішніх чинників.

Крім SWOT-аналізу, проводиться глибоке дослідження конкурентного середовища, що включає аналіз ринкових тенденцій, діяльності конкурентів, а також економічних, політичних і соціальних умов, які можуть вплинути на організацію. Важливим компонентом цього етапу є визначення місії та стратегічних цілей організації, які слугують орієнтиром для подальших дій і дозволяють усім учасникам процесу мати єдине розуміння кінцевої мети

Другий етап — формулювання стратегії — передбачає створення альтернативних варіантів стратегічного розвитку для досягнення визначених цілей. Спочатку здійснюється оцінка різних стратегічних альтернатив, де розглядаються можливі варіанти руху компанії, а згодом обирається оптимальна стратегія, яка відповідає наявним ресурсам і ринковим умовам. На цьому етапі формується детальний план дій, що передбачає визначення необхідних ресурсів, складання бюджету та чітке окреслення кроків для досягнення встановлених цілей. Важливим є залучення ключових зацікавлених сторін, оскільки підтримка на всіх рівнях управління є критично важливою для успішного реалізації стратегії.

Третій етап – реалізація стратегії – є найважливішим з точки зору практичного досягнення поставлених цілей. На цьому етапі організація реалізує заплановані дії, використовуючи ефективну управлінську структуру та забезпечуючи всі напрямки діяльності необхідними ресурсами. Одним із важливих аспектів реалізації стратегії є комунікація з працівниками, що передбачає інформування їх про цілі організації, а також створення мотиваційних механізмів для заохочення активної участі в процесі. Управління ресурсами є надзвичайно важливим, оскільки організація повинна забезпечити

наявність людських, фінансових і матеріальних ресурсів для ефективного виконання стратегічних завдань.

Останній етап – контроль – включає постійний моніторинг і оцінку ефективності реалізації стратегії, що дозволяє організації слідкувати за досягненням запланованих результатів. На цьому етапі проводиться оцінка результатів реалізації стратегічних планів, а також коригуються дії у разі виявлення відхилень від запланованих показників.

Коригувальні заходи можуть включати зміни у стратегії або її окремих елементах, щоб адаптувати її до нових умов або вирішити виявлені проблеми. Завдяки зворотному зв'язку, організація отримує можливість вдосконалювати майбутні стратегічні плани та процеси управління.

Останні роки українські вчені приділяють значну увагу дослідженню етапів стратегічного управління підприємствами. Зокрема, Захарчук Н. у своїй статті досліджує еволюцію стратегічного управління, виділяє при цьому чотири ключові етапи: реактивна адаптація, стратегічне планування, управління стратегічними можливостями та управління в реальному часі [23]. Власну модель стратегічного управління в контексті війни в Україні запропонували Вовк В. і Дорошенко В. [24]. Вони розглядають управління як адаптивний процес, який має такі етапи: аналіз поточної ситуації, постановку цілей, розробку гнучких стратегій і створення систем моніторингу.

Єпіфанова І., Джеджула В. та Каплун Р. [25] акцентували увагу на інтелектуалізації стратегічного управління. Науковці впровадили етап ієрархічного аналізу впливових чинників. Такі вчені, як Захарова Л. і Вороніна В. [14] описують класичну модель, яка складається зі встановлення місії, аналізу середовища, SWOT-аналізу, вибору стратегії, її реалізації та контролю.

Дослідження демонструють, що стратегічне управління в Україні зазнає модернізації відповідно до викликів часу. Поступово відходять застарілі підходи, натомість формується більш гнучка та проактивна стратегічна парадигма. Сучасні вітчизняні концепції стратегічного управління враховують

як традиційні підходи (аналіз середовища, цілепокладання), так і сучасні тренди (інтелектуальні системи, кризовий менеджмент).

Отже, всі етапи стратегічного управління взаємопов'язані і формують комплексний підхід до управління організацією, що дозволяє не лише досягати поставлених цілей, але й адаптуватися до динамічних змін у зовнішньому середовищі.

Процес стратегічного управління має циклічний характер, оскільки кожен етап не лише входить до лінійної послідовності дій, а й впливає на наступні етапи, повертаючи організацію до аналізу в разі необхідності, ця циклічність забезпечує гнучку реакцію на зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі, дозволяючи адаптувати стратегії до нових умов [26].

Наприклад, результати контролю, отримані на останньому етапі, можуть вказувати на недоліки в обраній стратегії або показати, що певні зовнішні фактори вплинули на організацію інакше, ніж було передбачено. У такому випадку виникає потреба повернутися до етапу аналізу, щоб переоцінити умови середовища, переглянути сильні та слабкі сторони організації і, можливо, скоригувати місію та цілі, це дозволяє підприємству не лише вчасно виправляти помилки, але й активно використовувати нові можливості або усувати потенційні загрози.

Взаємозв'язок між етапами стратегічного управління підкреслює важливість інтеграції всіх складових процесу для досягнення успіху. Завдяки цьому комплексному підходу організація може ефективно керувати своїм розвитком у динамічному середовищі та швидко адаптуватися до змін.

Таким чином, стратегічне управління являє собою багатоступеневий і циклічний процес, що дозволяє організації не лише формулювати свої довгострокові цілі, але й адаптуватися до змінного зовнішнього та внутрішнього середовища. Кожен із чотирьох ключових етапів — аналіз, формулювання стратегії, її реалізація та контроль — є невіддільною частиною цього процесу і відіграє важливу роль у досягненні запланованих результатів.

Важливим аспектом стратегічного управління є взаємозв'язок між етапами, що створює цілісний і комплексний підхід до управління організацією. Завдяки циклічності цього процесу підприємства можуть швидко реагувати на зміни та коригувати свої стратегії у відповідь на нові можливості або загрози, це дає змогу організаціям ефективно реалізовувати свої цілі, максимально використовувати власні ресурси та зміцнювати свої позиції в конкурентному середовищі.

1.3. Методи та інструменти стратегічного управління

Методи та інструменти стратегічного управління відіграють ключову роль у розробці, впровадженні та контролі стратегічних рішень, допомагаючи організаціям адаптуватися до змін і досягати довгострокових цілей. У сучасному бізнес-середовищі, яке відзначається швидкими змінами та жорсткою конкуренцією, використання ефективних інструментів і методів надає підприємствам можливість не лише глибше усвідомлювати свій потенціал і позицію на ринку, але й формувати конкурентні переваги.

Стратегічне управління використовує різноманітні методи та інструменти, які допомагають організаціям ефективно планувати, аналізувати та досягати своїх цілей. Кожен з цих методів має свої унікальні характеристики і сприяє глибшому аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволяє розробляти оптимальні стратегії та ефективно реагувати на зміни.

Зокрема, Рогачевський В. запропонував концептуальну модель забезпечення стратегічного управління у системі підприємства, яка включає використання методології форсайт для візуалізації тенденцій розвитку медичної галузі та її структурних сегментів [27]. У свою чергу Кириченко О. розглянула стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства, акцентувала увагу на важливості впровадження інновацій для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства [28].

Таким чином, основними методами та інструментами стратегічного управління є: [29-31].

SWOT-аналіз є ключовим інструментом стратегічного управління, який допомагає організаціям ідентифікувати свої сильні сторони (Strengths), слабкості (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats). Цей метод дозволяє глибше зрозуміти внутрішні ресурси та потенційні виклики, а також виявити зовнішні фактори, які можуть вплинути на розвиток компанії. SWOT-аналіз ефективно оцінює ринкові умови, створюючи основу для обґрунтованих стратегічних рішень.

PESTLE-аналіз також є важливим інструментом, оскільки він спрямований на оцінку зовнішнього середовища. Аналізуючи політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social), технологічні (Technological), правові (Legal) та екологічні (Environmental) чинники, організації отримують ширший контекст для своїх стратегій, це допомагає краще розуміти тенденції та зміни, які можуть впливати на їхню діяльність, та заздалегідь адаптуватися до нових умов.

Збалансована система показників (BSC) є ще одним важливим інструментом стратегічного управління, який перетворює загальну стратегію компанії на конкретні цілі та показники в чотирьох основних напрямках: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток. Це дозволяє підтримувати баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями, а також забезпечує системний підхід до моніторингу і розвитку всіх ключових аспектів діяльності компанії.

Модель п’яти сил Портера є ефективним інструментом для оцінки рівня конкуренції в галузі, враховуючи вплив п’яти основних чинників: загрозу входу нових гравців, переговорну силу постачальників, переговорну силу покупців, загрозу появи товарів-замінників і інтенсивність конкурентної боротьби серед існуючих компаній. Використання цієї моделі дає змогу компанії сформувати конкурентну стратегію, ґрунтуючись на аналізі факторів, що визначають конкурентне середовище в її галузі.

Матриця BCG (Бостонської консалтингової групи) є інструментом, який допомагає організаціям аналізувати свій продуктовий портфель на основі темпів зростання ринку та частки ринку. Продукти або бізнес-одиниці класифікуються за чотирма категоріями: «зірки», «дійні корови», «знаки питання» та «собаки». Цей підхід дає можливість ефективно розподіляти ресурси між продуктами та інвестиціями, визначаючи пріоритети в управлінні портфелем.

VRIO Framework є інструментом для оцінки ресурсів і можливостей організації. Цей метод розглядає ресурси з точки зору їхньої цінності (Valuable), рідкісності (Rare), незамінності (Inimitable) та організованості (Organized) для створення стійкої конкурентної переваги. VRIO дозволяє виявити ключові активи, на яких організація може будувати свою стратегію, а також ідентифікувати сфери для подальшого розвитку.

Сценарне планування – це метод, що передбачає розробку та оцінку різних сценаріїв розвитку подій для майбутнього. Організації можуть аналізувати можливі варіанти і підготувати гнучкі стратегії для адаптації до різних умов, це дозволяє знизити ризики і забезпечити готовність до непередбачуваних ситуацій.

Концепція «5 Ps стратегії» Генрі Мінцберга визначає стратегію з п’яти різних точок зору: як план (Plan), як прийом (Ploy), як шаблон (Pattern), як позицію (Position) та як перспективу (Perspective). Кожна з цих складових дозволяє глибше зрозуміти різні аспекти стратегії та враховувати як конкретні кроки, так і загальне бачення компанії.

Кожен з цих інструментів доповнює інші, створюючи комплексну систему стратегічного управління. Використовуючи їх у взаємозв’язку, організації можуть ефективніше досягати своїх стратегічних цілей, пристосовуватися до змін та розвиватися в динамічному середовищі.

Таким чином, інтеграція цих методів у процес стратегічного управління не лише підвищує ефективність планування та реалізації стратегій, але й забезпечує гнучкість підприємства у відповідь на нові виклики. Залучення

різних інструментів у комплексному підході дозволяє організаціям не лише ефективно управляти ресурсами, а й проактивно реагувати на зовнішні зміни, забезпечуючи стійкий розвиток і конкурентоспроможність. У результаті, підприємства, які активно впроваджують та використовують методи стратегічного управління, мають значні шанси на успіх і стабільність у своїй діяльності на динамічному ринку.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»

Підприємство «Рошен» було засноване П. Порошенком у 1996 р. після придбання Київської кондитерської фабрики імені Карла Маркса. Ця фабрика є однією з найстаріших у м. Києві, адже її історія розпочалася ще в 1886 р., коли вона працювала під назвою «Деміївська парова фабрика шоколаду та цукерок» [32-33].

На той час виробництво включало широкий асортимент продукції, серед якої були шоколад, пряники, карамель, мармелад і варення, з загальним обсягом близько 200 тонн на рік. Після націоналізації у 1923 р. фабриці було присвоєно ім’я Карла Маркса, а в 2018 р. вона отримала сучасну назву «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що стало результатом реконструкції та оновлення виробництва [32-33].

Головний офіс компанії знаходиться в м. Києві. Ключові позиції в керівництві займають генеральний директор В. Москалевський, який володіє 13% акцій, та чотири топ-менеджери, кожен з яких має частку в 0,5%. Переважний пакет акцій (85%) належить П. Порошенку. У 2016 р., після обрання П. Порошенка президентом України, цей пакет передано в управління компанії NM Rothschild & Sons, що належить родині Ротшильдів, для уникнення конфлікту інтересів. У січні 2020 р. частку було переписано на старшого сина П. Порошенка – Олексія Порошенка [32-33].

Roshen має розгалужену структуру виробничих потужностей як в Україні, так і за кордоном. В Україні до складу корпорації входять ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», дві Вінницькі кондитерські фабрики, Кременчуцька кондитерська фабрика, а також Вінницький молочний комбінат

«Roshen» та Бісквітний комплекс у Борисполі. На міжнародному рівні корпорація володіє угорською фабрикою Bonbonetti Choco Kft. та Клайпедською кондитерською фабрикою в Литві. Крім виробничих потужностей, Roshen має великий логістичний центр у Яготині, призначений для оптимізації зберігання та транспортування продукції [32-33].

Сьогодні «Рошен» є одним із найбільших українських виробників кондитерських виробів, випускаючи понад 320 різноманітних видів продукції, від шоколаду та цукерок до борошняних виробів. Компанія входить до складу групи «Укрпромінвест» разом із іншими відомими в Україні підприємствами. Історія бренду Roshen почалася в 2000 р., коли компанія вирішила відмовитися від назви «Укрпромінвест-Кондитер» на користь короткого та запам'ятовуваного імені. Назва «Рошен» походить від прізвища її засновника, П. Порошенка [32-33].

Розвиток корпорації супроводжується інвестиціями в сучасні технології та оновлення виробничих ліній, що дозволяє Roshen відповідати міжнародним стандартам якості та активно розвивати експортний напрямок.

У табл. 2.1 представлена ключова інформація про ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Параметри	Значення
1	2
Повна назва	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»»
Назва англійською мовою	PRIVATE JOINT STOCK COMPANY "KYIV CONFECTIONERY FACTORY 'ROSHEN'"
Адреса	03039, Україна, місто Київ, проспект Науки, будинок, 1
Пошта	kcf-lawyer@roshen.com
Телефон	+380 (44) 237-22-70
Дата заснування	30.12.1994
Директор	Салак Віктор Адамович
Код ЄДРПОУ	00382125
Статутний капітал	2 005 833 098 ₴
Засновник	3 організації
Відокремлені підрозділи	1 філія

Продовження табл. 2.1

1	2
Види діяльності	10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
	10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах

Джерело: Сформовано автором на основі [34-35].

У табл. 2.2 представлена фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020–2023 рр.

Таблиця 2.2

Фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020-2023, тис. грн

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення базисне	Відносне відхилення базисне, %
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	638817	979286	903195	1272251	633434	199,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	556236	863265	775911	1111465	555229	199,8
Валовий прибуток	82581	116021	127284	160786	78205	194,7
Інші операційні доходи	1840	5572	924	6012	4172	в 3,3 раза
Адміністративні витрати	42484	60082	57231	73329	30845	172,6
Витрати на збут	6629	7984	7231	11677	5048	176,2
Інші операційні витрати	42247	37238	60084	74638	32391	176,7
Фінансовий результат від операційної діяльності	-6939	16289	3662	7154	14093	в 3,03 раза
Дохід від участі в капіталі	20000	24500	0	0	-20 000	-

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Інші фінансові доходи	66180	49393	62678	163082	96 902	246,4
Інші доходи	0	490	0	0	0	-
Фінансові витрати	71888	60389	67324	156443	84 555	217,6
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	7353	30283	-	13793	6 440	187,6
збиток	0	0	984	0	0	-
Витрати (доходи) з податку на прибуток	2096	4504	-	2406	310	114,8
Чистий фінансовий результат: прибуток	5257	25779	984	11387	6130	216,6

Джерело: Розраховано автором на основі [36]

У період з 2020 по 2023 рік підприємство демонструє стабільне зростання обсягів реалізації продукції: чистий дохід зріс майже в двічі. Валовий прибуток також демонструє зростання на 94,7%. Інші операційні доходи зросли більш ніж утричі, адміністративні витрати зросли на 72,6%, а витрати на збут – на 76,15%. Паралельно зростала і собівартість реалізованої продукції (на 99,82%). У 2020 р. підприємство отримало операційний збиток, але вже з 2021 р. вийшло на позитивний фінансовий результат від операційної діяльності.

Проте дохід від участі в капіталі, який у 2020 р. становив 20 млн грн, повністю зник у 2022–2023 рр. Інші фінансові доходи зросли майже в 2,5 раза. Фінансовий результат до оподаткування загалом зріс на 87,58%, попри незначне зниження в окремі роки та навіть фіксацію збитку в 2020 р. У 2022 р. було зафіксовано чистий прибуток у розмірі лише 984 тис. грн, однак уже у 2023 р. ситуація покращилася, і підприємство отримало 11387 тис. грн прибутку.

Загалом, аналіз фінансових показників свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства після критичного 2020 р. Підприємство змогло адаптуватися до складного зовнішнього середовища, забезпечити зростання виручки та прибутку. Основними напрямами подальшого вдосконалення повинні стати контроль за витратами, оптимізація структури витрат та підвищення рентабельності.

Одним з важливих показників діяльності підприємства є його структура власного капіталу. Аналіз структури власного капіталу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020-2023 рр. наведений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз структури власного капіталу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020-2023 рр., тис. грн.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення базисне	Відносне відхилення базисне, %
Зареєстрований (пайовий) капітал	1505833	1505833	1505833	2005833	500000	33,2
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	0	0	500000	500000	-
Резервний капітал	5762	6025	7314	7314	1552	26,9
Нерозподілений прибуток	381078	406594	404321	416015	34937	9,2
Усього власного капіталу	1892673	1918452	1917468	2429162	536489	28,3

Джерело: Розраховано автором на основі [36].

Загальний обсяг власного капіталу за аналізований період зріс на 536,5 млн грн, або на 28,3%. Основним джерелом цього зростання стало збільшення зареєстрованого статутного капіталу на 500 млн грн. У 2023 р. вперше з'явилися внески до незареєстрованого статутного капіталу в обсязі 500 млн грн. Резервний капітал поступово зростав упродовж аналізованого періоду – з 5762 тис. грн у 2020 р. до 7314 тис. грн у 2023 р. Нерозподілений прибуток також зріс на 9,2%.

Загалом структура капіталу зміцнилася, зросла частка стабільних джерел фінансування. Усі складові власного капіталу зберігають позитивну динаміку, яка забезпечує стабільність фінансового стану компанії.

Що стосується країн СНД, то раніше «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» експортував свою продукцію до Росії, однак у 2013 р. компанія була змушена закрити свою фабрику в Липецьку через заборону імпорту та складні політичні обставини. Незважаючи на це, «Рошен» продовжує працювати на

інших ринках СНД, демонструючи свою адаптивність до змін у зовнішньому середовищі [37].

Крім того, продукція «Рошен» доступна в багатьох інших країнах, що свідчить про її популярність за межами України. Завдяки активній міжнародній діяльності та розширенню асортименту, «Рошен» підкреслює свій статус одного з провідних виробників кондитерських виробів у регіоні. Таким чином, компанія продовжує впевнено розвиватися на глобальному ринку, сприяючи підвищенню якості життя своїх споживачів.

Організаційна структура корпорації відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління та оптимізації виробничих процесів (рис. 2.1).

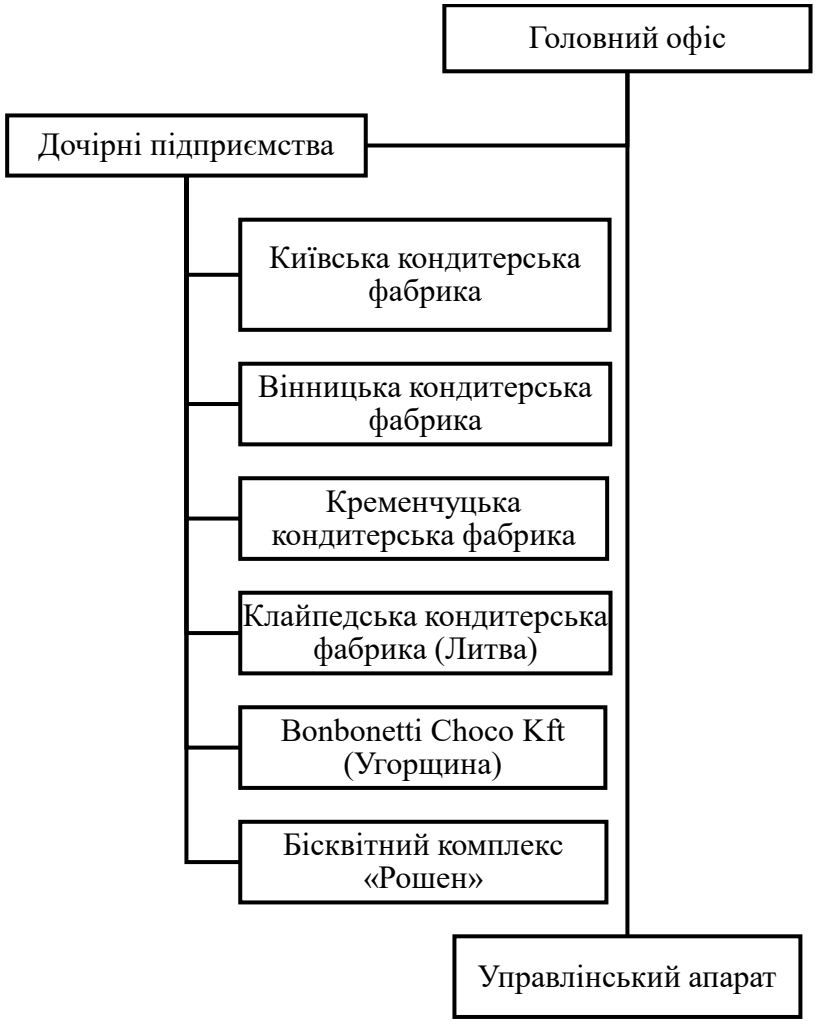

Рис. 2.1. Організаційна структура кондитерської корпорації «Рошен»

Джерело: Сформовано автором на основі [34-36].

Головний офіс забезпечує стратегічне управління, контроль і координацію діяльності всіх дочірніх підприємств, формує корпоративну політику, стандарти якості та розвитку. Дочірні підприємства складаються з кількох кондитерських фабрик та виробничих підрозділів. Київська кондитерська фабрика відповідає за виробництво шоколадної та карамельної продукції. Вінницька кондитерська фабрика займається виготовленням цукерок, шоколадних плиток та бісквітних виробів. Кременчуцька кондитерська фабрика спеціалізується на виготовленні шоколадних батончиків та глазурованих виробів. Клайпедська кондитерська фабрика (Литва) займається виробництвом карамелі та желейних цукерок для експортного ринку. Bombonetti Choco Kft в Угорщині зосереджена на виробництві преміальної шоколадної продукції. Бісквітний комплекс «Рошен» забезпечує виробництво бісквітних тортів, печива та інших видів випічки. Всі дочірні підприємства підпорядковуються головному офісу та працюють за єдиною корпоративною стратегією.

Управлінський апарат відповідає за оперативне управління, контроль за виконанням виробничих планів і фінансових результатів. Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» забезпечує гнучке управління та швидке реагування на зміни ринку. Кожне дочірнє підприємство має свою спеціалізацію. Виробничі підрозділи адаптовані до вимог як українського, так і міжнародного ринків.

Підприємство має декілька основних органів управління, які наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Органи управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»

Назва органу	Компетенція органу управління
Загальні збори акціонерів	Вищий орган управління Товариства
Наглядова рада	Орган, який здійснює захист прав акціонерів Товариства
Дирекція	Виконавчий орган, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства
Ревізійна комісія	Орган, що здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства

Джерело: Сформовано автором на основі [38].

Головний офіс підприємства, розташований у Києві, відповідає за стратегічне управління, фінансовий контроль та загальну координацію діяльності всіх дочірніх компаній. Найвищою посадою в організаційній структурі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є генеральний директор, відповідно до цього йому будуть підпорядковуватися такі відділи: виробничий, експортний, постачання та відвантаження, логістичний, зовнішньоекономічної діяльності, транспорту, бухгалтерія та ін. (рис. 2.2). Він обирається Загальними зборами акціонерів, представляє інтереси акціонерів підприємства в установах, закладах та організаціях.

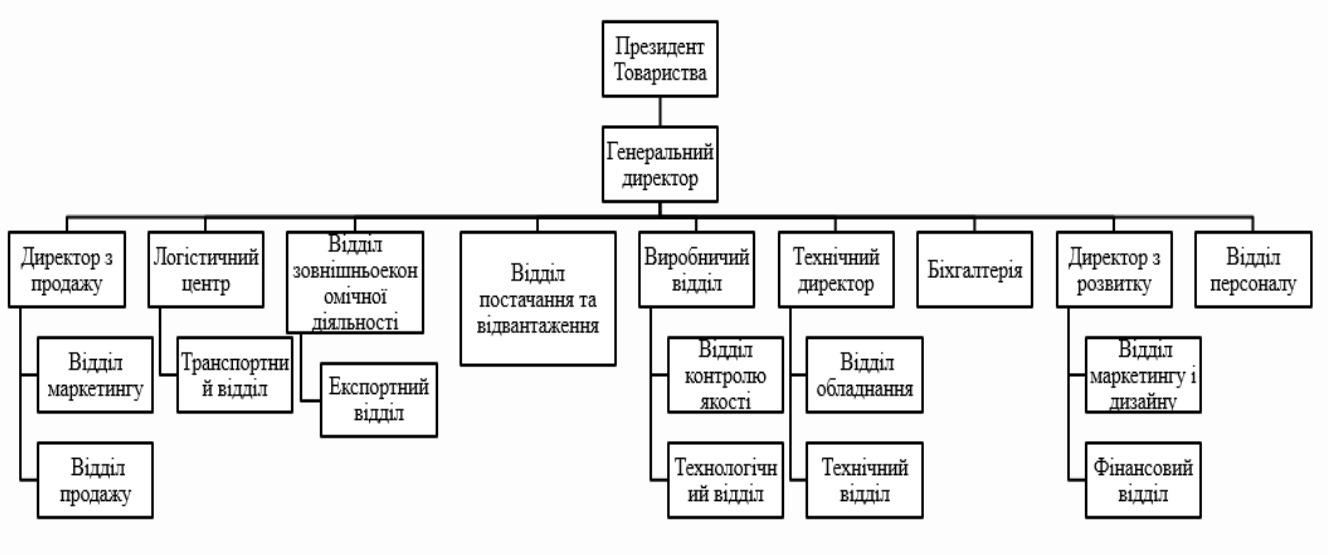

Рис. 2.2. Схема організаційної структури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [39]

Джерело: Сформовано автором на основі [38].

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має чітко вибудовану організаційну структуру. На вершині управлінської ієрархії знаходиться генеральний директор, який здійснює стратегічне управління фабрикою. Під керівництвом генерального директора функціонують виробничий відділ, відділ постачання та відвантаження, а також відділ зовнішньоекономічної діяльності, які забезпечують виробництво та логістику. Виробничий відділ відповідає за організацію технологічних процесів та контроль якості продукції. Відділ постачання та відвантаження займається закупівлею сировини, матеріалів та

організацією доставки готової продукції. Відділ ЗЕД забезпечує експортні операції та вихід на міжнародні ринки.

У структурі фабрики функціонують експортний відділ, транспортний відділ і логістичний центр. На рівні функціонального управління фабрикою працюють директор з продажу, технічний директор, директор з розвитку, бухгалтерія та відділ персоналу. Директор з продажу керує відділом продажу та маркетингу. Технічний директор очолює технічний відділ та відділ обладнання. Директор з розвитку керує фінансовим відділом, маркетингом і дизайном, формує стратегії розвитку фабрики. Бухгалтерія контролює фінансові операції, а відділ персоналу відповідає за підбір кадрів і управління персоналом. Усі відділи працюють у тісній взаємодії.

Таким чином, організаційна структура корпорації «Рошен» характеризується чіткою ієрархією та розподілом функцій між різними підрозділами. Залучення міжнародних активів також підкреслює прагнення ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» розширити свої можливості і посилити присутність на глобальному ринку.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Аналіз зовнішнього середовища підприємства є важливим етапом у стратегічному управлінні, оскільки дозволяє компанії оцінити фактори, які впливають на її діяльність і конкурентоспроможність. В умовах постійно змінюваного бізнес-клімату, економічних коливань та соціальних тенденцій, розуміння зовнішніх впливів є критично важливим для формулювання ефективних стратегій.

PEST-аналіз є важливим інструментом для оцінки впливу макросередовища на діяльність компанії, оскільки він враховує політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні фактори [40]. Для

кондитерської корпорації «Рошен» цей аналіз є ключовим для розуміння зовнішніх умов, у яких вона функціонує (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

PEST-аналіз для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Чинники	Опис
Політичні фактори	- Політична стабільність в Україні впливає на інвестиційний клімат. - Зміни в законодавстві, зокрема в податковій політиці та регулюванні харчової промисловості. - Державна підтримка аграрного сектору та харчової промисловості може створити можливості для розвитку.
Економічні фактори	- Зростання ВВП України підвищує купівельну спроможність населення. - Високий рівень інфляції може знизити реальні доходи споживачів. - Зміни в обмінних курсах впливають на вартість імпортних сировини і матеріалів. - Ціни на сировину, такі як цукор і борошно, можуть суттєво впливати на собівартість продукції.
Соціально-культурні фактори	- Зміни у споживчих уподобаннях, зокрема зростання попиту на здорові та органічні продукти. - Старіння населення змінює структуру споживання; молоде покоління відкрито до нових смаків. - Зростання обізнаності про здорове харчування може збільшити попит на низькокалорійні продукти.
Технологічні фактори	- Впровадження нових технологій у виробництво підвищує ефективність і знижує витрати. - Розвиток електронної комерції відкриває нові канали збуту продукції. - Співпраця з міжнародними партнерами забезпечує доступ до передових технологій у виробництві.

Джерело: Сформовано автором за результатами власного дослідження

Перш за все, політичні фактори відіграють значну роль у формуванні інвестиційного клімату в Україні. Політична стабільність країни позитивно впливає на довіру інвесторів, тоді як зміни в законодавстві, зокрема в податковій політиці та регулюванні харчової промисловості, можуть створювати як ризики, так і можливості для бізнесу. Державна підтримка аграрного сектору та харчової промисловості є додатковим чинником, який може сприяти розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Економічні чинники також мають значний вплив на діяльність компанії. Зростання валового внутрішнього продукту (ВВП) України підвищує купівельну спроможність населення, що може позитивно відображатися на продажах кондитерських виробів. Однак високий рівень інфляції здатний знизити реальні доходи споживачів, а зміни в обмінних курсах можуть вплинути на вартість імпортних сировини і матеріалів, що в свою чергу відображається на собівартості продукції. Ціни на основні сировини, такі як цукор і борошно, можуть істотно змінювати фінансові показники компанії.

Соціально-культурні чинники також є важливими. Зміни у споживчих уподобаннях, зокрема зростання попиту на здорові та органічні продукти, вимагають від «ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» адаптації асортименту. Старіння населення змінює структуру споживання, в той час як молоде покоління відкрите до нових смаків і експериментів. Зростання обізнаності про здорове харчування може сприяти збільшенню попиту на низькокалорійні та корисні продукти.

Технологічні чинники також суттєво впливають на ефективність виробництва. Впровадження нових технологій дозволяє знижувати витрати і підвищувати продуктивність. Розвиток електронної комерції відкриває нові канали збуту продукції, що, безумовно, є важливим елементом стратегії компанії. Крім того, співпраця з міжнародними партнерами надає можливість доступу до передових технологій у виробництві.

Таким чином, PEST-аналіз демонструє, що зовнішнє середовище має значний вплив на діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Розуміння політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів дозволить компанії успішно адаптуватися до змінюваного середовища і зберігати свою конкурентоспроможність у галузі кондитерських виробів.

На українському ринку кондитерських виробів існує висока конкуренція між провідними компаніями, які намагаються завоювати прихильність споживачів завдяки якісній продукції та інноваційним підходам до виробництва (рис. 2.2)

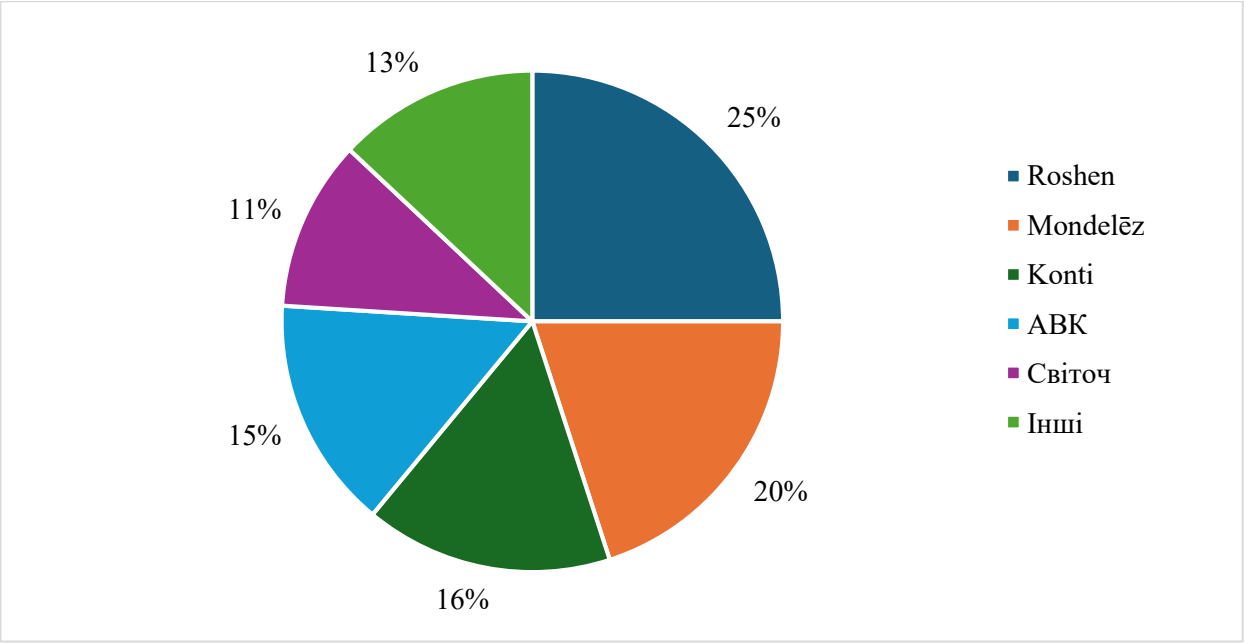

Рис. 2.3. Ринкові частки компаній у секторі кондитерських виробів України в 2020 р.

Джерело: Сформовано автором за даними [41-42].

На українському ринку кондитерських виробів найуспішнішою компанією є корпорація «Roshen», яка займає провідну позицію з часткою ринку 25%. Ця компанія зарекомендувала себе як лідер завдяки широкому асортименту продукції, включаючи цукерки, шоколад, печиво та інші кондитерські вироби.

Проте конкуренція на ринку є досить жорсткою. Один з головних конкурентів «Roshen» - міжнародна компанія Mondelēz, займає 20% ринку. Mondelēz має в своєму портфелі відомі бренди шоколадних виробів та печива, що робить її серйозним гравцем на ринку.

Ще одним важливим конкурентом є компанія Konti, яка має частку ринку 16%. Вона спеціалізується на виробництві шоколадних цукерок та печива, активно конкуруючи з «Roshen» у різних сегментах. Компанія АВК також є значним гравцем на ринку, займаючи 15% ринку кондитерських виробів. Її популярність серед споживачів зумовлена різноманіттям продукції, яку вона пропонує. Крім того, не можна оминути увагою підприємство «Світоч», яке працює під управлінням міжнародної компанії Nestle. З часткою ринку 11%,

«Світоч» спеціалізується на виробництві шоколадних продуктів і має стабільну позицію серед споживачів.

Таким чином, «Roshen» продовжує бути лідером на українському ринку кондитерських виробів, проте активна конкуренція з боку інших великих компаній, таких як Mondelēz, Konti, АВК та «Світоч», вимагає від неї постійної адаптації та інновацій у своїй продукції та стратегії.

Для детальнішого аналізу проаналізовано ключові фактори успіху ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та її основних конкурентів: Mondelēz, Konti, АВК та Світоч (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз ключових факторів успіху ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та її основних конкурентів

Ключові фактори успіху	Рошен	Mondelēz	Konti	АВК	Світоч
1	2	3	4	5	6
Якість продукції	Висока, сертифікація ISO 9001 та ISO 22000	Висока, міжнародні стандарти, ISO 9001	Висока, сертифікація ISO 9001, ISO 22000	Сертифікат якості ISO 9001	Висока, західне обладнання та технології, сертифікат якості ISO 9001
Асорти-мент	320 найменувань	Широкий, близько 500 найменувань, включаючи Oreo, Milka	Середній (близько 200), включаючи печиво та драже	Середній (близько 150 позицій), включаючи шоколад та желейно-жувальні цукерки	Середній (близько 100 позицій), включаючи шоколад та цукерки
Інновації	Впровадження нових ліній, двошарового пісочного печива	Постійні інновації, нові смаки та продукти	Інвестиції в модернізацію	Розробка нових продуктів (мультизлакові снеки та рослинне м'ясо)	Впровадження нових технологій
Маркетинг та брендинг	Сильний бренд, агресивна реклама	Глобальний бренд, активна реклама	Сильний бренд на пострадянському просторі	Розвиток програм лояльності та промоцій	Сильний бренд, лояльність споживачів

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
Цінова політика	Середній рівень цін, доступність для широкого кола споживачів	Преміум-сегмент	Середній рівень цін	Доступні ціни, орієнтація на масовий ринок	Середній рівень цін
Технологічне оснащення	Сучасне обладнання від швейцарських та німецьких виробників	Високотехнологічне обладнання	Модернізовані виробничі потужності	Сучасне обладнання на фабриці в Дніпрі	Західне обладнання та технології
Розподільча мережа	Власна мережа магазинів, дистриб'ютори по Україні та за кордоном	Широка міжнародна мережа, супермаркети, HoReCa	Дистрибуція по всій Україні, супермаркети, магазини	Розвинена мережа в Україні та за кордоном	Магазини роздрібної торгівлі, супермаркети в Україні
Фінансова стабільність	Висока, стабільні фінансові показники	Висока, стабільні фінансові показники	Стабільна, зростаючі прибутки	Стабільна, зростаючі прибутки	Стабільна, зростаючі прибутки

Джерело: Сформовано автором за даними [38-39; 41; 43-45].

Кожна з компаній має свої унікальні ключові фактори успіху, які визначають їх конкурентоспроможність на ринку. «Рошен» виділяється широким асортиментом та сильною брендовою позицією в Україні. «Mondelēz» має перевагу завдяки глобальному бренду та постійним інноваціям. «Konti» зосереджена на модернізації виробництва та розвитку на пострадянському просторі. «АВК» розвиває нові продукти та програми лояльності, а «Світоч» спирається на сильний бренд та лояльність споживачів.

Загалом, успіх кожної компанії залежить від ефективного поєднання цих факторів відповідно до її стратегії та ринкових умов.

Вплив законодавства та регуляторних органів на діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є значним і багатогранним, адже ці фактори безпосередньо формують умови для ведення бізнесу. Одним із основних аспектів є регулювання харчової промисловості, яке охоплює стандарти безпеки харчових продуктів, а також вимоги до маркування,

пакування і зберігання продукції. Дотримання цих стандартів є обов'язковим для забезпечення якості та безпеки товарів, що виробляються компанією [46]. Не менш важливим є податкове законодавство, яке безпосередньо впливає на фінансові результати ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Податкові ставки і правила оподаткування можуть змінюватися, що, у свою чергу, вплине на витрати та прибутки компанії, роблячи її діяльність більш або менш вигідною [47].

З огляду на те, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» активно експортує свою продукцію в різні країни, дотримання експортних та імпортних регуляцій стає критично важливим. Це включає необхідність відповідати міжнародним торговим правилам, таким як митні тарифи, квоти та інші обмеження, що можуть суттєво вплинути на конкурентоспроможність компанії на світовому ринку [48]. Крім того, екологічне законодавство відіграє важливу роль у формуванні виробничих процесів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Підприємство зобов'язане дотримуватись вимог щодо охорони навколишнього середовища, що включає заходи з утилізації відходів, зниження викидів забруднюючих речовин та впровадження екологічно чистих технологій, це не лише сприяє збереженню довкілля, але й підвищує імідж компанії в очах споживачів [46].

Останнім важливим аспектом є трудове законодавство, яке регулює умови праці, охорону праці та права працівників. Дотримання трудового законодавства є необхідною умовою для забезпечення безпеки та добробуту співробітників компанії, що, в свою чергу, впливає на загальну продуктивність та ефективність діяльності «Рошен» [47]. Отже, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» функціонує в складному правовому середовищі, де законодавство і регуляторні органи грають вирішальну роль у формуванні стратегій компанії та її здатності до адаптації в умовах ринку.

2.3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Аналіз внутрішнього середовища підприємства є критично важливим етапом у процесі стратегічного управління, оскільки дозволяє оцінити внутрішні ресурси, можливості та слабкі сторони організації. В умовах жорсткої конкуренції на ринку кондитерських виробів в Україні, компанії необхідно мати чітке розуміння своїх сильних і слабких сторін, щоб успішно адаптуватися до зовнішніх викликів та використовувати наявні переваги.

По-перше, слід підкреслити високу якість продукції, яка є важливою перевагою компанії. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» відоме тим, що його продукція відповідає міжнародним стандартам: ISO 9001:2008, ISO 22000:2005, IFS та FSSC-22000. Асортимент компанії налічує понад 320 видів кондитерських виробів, включаючи шоколадні та желейні цукерки, карамель, ірис, шоколадні плитки та батончики, печиво, вафлі, бісквітні рулети, тістечка та торти. Багато з цих продуктів не мають аналогів на українському ринку, що підкреслює їхню унікальність [49].

Компанія також має сильний бренд, який користується високою пізнаваністю та довірою як в Україні, так і за кордоном, є важливим чинником у побудові лояльності споживачів та збільшенні продажів [50; 51].

Експортний потенціал ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» вражає: продукція підприємства експортується в понад 30 країн світу, що забезпечує стабільний дохід і сприяє розширенню ринків збуту. Інновації та нові технології, які активно впроваджує компанія, підвищують ефективність виробництва та якість продукції. Завдяки використанню сучасного високовиробничого обладнання та дотриманню рецептури, «Рошен» гарантує високу якість своїх товарів [52].

Крім того, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» активно реалізує соціально-культурні проєкти, що сприяє поліпшенню її іміджу. Наприклад, з березня 2015 р. підприємство розпочала проєкт підтримки

національної дитячої лікарні ОХМАТДИТ, інвестуючи десятки мільйонів гривень у закупівлю сучасного хірургічного обладнання [49].

Слабкі сторони ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Однак, незважаючи на значні досягнення, компанія стикається з певними слабкими сторонами.

По-перше, залежність від зовнішніх ринків є суттєвою вразливістю для «Рошен». Велика частка доходів компанії залежить від експорту, що робить її вразливою до змін у міжнародній торгівлі та політичній ситуації [52].

Також компанія зазнає сильного конкурентного тиску на ринку кондитерських виробів. Сильна конкуренція з боку місцевих і міжнародних виробників вимагає від ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» постійних зусиль для підтримки конкурентоспроможності [52].

Високі витрати на виробництво є ще однією проблемою. Впровадження нових технологій і підтримка високих стандартів якості потребують значних фінансових вкладень, що може знизити рентабельність. Крім того, ризики регуляторних змін можуть негативно вплинути на діяльність компанії, вимагаючи додаткових витрат на адаптацію до нових вимог [51-52].

Логістичний центр компанії також має свої переваги. Зокрема, він забезпечує поліпшені умови зберігання продукції та ідеальні умови для зберігання сировини. Центр займає загальну площу 60 тис. м², з яких 57 тис. м² відведено під складські приміщення. Загальна місткість складу складає 45 тис. тонн, з можливістю зберігання 20-25 тис. тонн продукції і сировини [52].

Центр також демонструє високу ефективність, обробляючи щоденний оборот готової продукції в 2,5 тис. тонн та забезпечуючи пробіг автопарку до 50 тис. км на день. Логістичний центр у м. Яготин відповідає всім вимогам класу «А», впроваджуючи сучасну систему управління товарними потоками Warehouse Management System (WMS), що дозволяє оптимізувати всі логістичні процеси — від приймання товару до його відвантаження [52].

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» відзначається значним внеском у створення робочих місць, загальна кількість яких перевищує 1200.

Важливо зазначити, що «Рошен» надає можливості для кар’єрного розвитку, тому особи, які прагнуть професійного зростання, можуть знайти в компанії перспективи для реалізації своїх амбіцій [50-51].

Приєднуючи нових співробітників, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» формує команду, що складається з сильних і амбітних професіоналів. Компанія забезпечує комфортні умови праці, доступ до навчальних програм та можливості професійного зростання, що дозволяє працівникам реалізувати свій потенціал та досягти успіху в поставлених завданнях [50-51].

Для молодих фахівців ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» пропонує різноманітні програми, які забезпечують можливість набуття досвіду та знань, необхідних для успішного кар’єрного росту, це сприяє формуванню нового покоління професіоналів, які зможуть стати частиною команди [50-51].

Культура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» базується на високих стандартах якості, інноваціях та соціальній відповідальності. Компанія активно підтримує благодійні та культурні проєкти, що сприяє позитивному іміджу та довірі споживачів. Висока якість продукції та постійне вдосконалення виробничих процесів є ключовими елементами корпоративної культури, дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та адаптивною до змін на ринку [53].

Таким чином, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» не лише займає лідируючі позиції в індустрії кондитерських виробів завдяки своїй продукції та інноваційним рішенням, але й реалізує стратегії, які дозволяють компанії бути адаптивною до змін та викликів, що виникають на ринку, фактори сприяють її сталому розвитку і підвищують конкурентоспроможність в умовах глобалізації та жорсткої конкуренції.

2.4. SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

SWOT-аналіз є потужним інструментом стратегічного управління, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства. У контексті ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», одного з провідних виробників кондитерських виробів в Україні, SWOT-аналіз надає можливість детально проаналізувати сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, з якими вона стикається на конкурентному ринку (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Сильні сторони	1. Висока якість продукції: «Рошен» відомий своєю продукцією, яка відповідає міжнародним стандартам якості, що підвищує довіру споживачів 2. Широкий асортимент: компанія пропонує понад 300 видів кондитерських виробів, що дозволяє задовольнити різноманітні споживчі смаки. 3. Сильний бренд: «Рошен» має високий рівень пізнаваності та довіри серед споживачів в Україні та за кордоном, що сприяє лояльності клієнтів. 4. Експортний потенціал: продукція компанії експортується в понад 30 країн, що забезпечує стабільні доходи та можливості для розширення. 5. Інновації та технології: «Рошен» активно впроваджує нові технології у виробництво, що підвищує ефективність і конкурентоспроможність. 6. Інвестиції в маркетинг: збільшення інвестицій у маркетингові кампанії для підвищення пізнаваності бренду та залучення нових споживачів.
Слабкі сторони	1. Залежність від зовнішніх ринків: значна частка доходів компанії походить з експорту, що робить її вразливою до коливань на міжнародних ринках. 2. Високі витрати на виробництво: впровадження нових технологій і дотримання високих стандартів якості потребують значних фінансових інвестицій, що може знизити рентабельність. 3. Недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів.
Можливості	1. Зростаючий внутрішній попит на кондитерську продукцію сприятиме збільшенню продажів. 2. Зростаючий попит на натуральну та органічну продукцію сприятиме розширенню асортименту, випуску нових продуктів, що відповідають сучасним споживчим тенденціям, таким, наприклад, як здорове харчування. 3. Розвиток експорту та вихід на нові ринки збуту сприятимуть зростанню обсягів продажів. 4. Партнерства та альянси: співпраця з іншими компаніями для спільного розвитку, досліджень та впровадження інновацій. 5. Розвиток електронної комерції та нових каналів збуту.

Продовження табл. 2.7

Загрози	1. Економічна нестабільність: коливання валютних курсів і економічні кризи можуть негативно вплинути на доходи компанії. 2. Зміни в законодавстві: нові регуляторні вимоги можуть вимагати додаткових витрат на адаптацію, що вплине на витрати компанії. 3. Зміни в споживчих вподобаннях можуть впливати на попит на продукцію компанії, що вимагатиме оперативної адаптації до нових тенденцій. 4. Конкуренція: на ринку кондитерських виробів існує висока конкуренція з боку місцевих і міжнародних виробників. 5. Зниження купівельної спроможності населення. 6. Зростання вимог до якості та безпечності продукції. 7. Збільшення обсягів імпорту кондитерських виробів. 8. Підвищення вартості енергоносіїв та інших виробничих ресурсів.

Джерело: Сформовано автором за результатами власного дослідження

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має низку суттєвих сильних сторін, які забезпечують їй стабільне місце на ринку. Компанія відома високою якістю продукції, що підтверджується міжнародними сертифікатами якості ISO 9001 та ISO 22000. Сертифікати якості гарантують відповідність найвищим стандартам безпеки і виробництва [39]. «Рошен» пропонує широкий асортимент – понад 320 найменувань кондитерських виробів, серед яких шоколад, цукерки, печиво та вафлі [39]. Бренд «Рошен» володіє високою впізнаваністю та лояльністю. Експортний потенціал компанії є також значним - продукція експортується більш ніж до 30 країн світу, включаючи Європу, країни СНД і США, що забезпечує близько 25–30% доходів компанії [39]. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» впроваджує інновації у виробництво, використовує сучасне обладнання провідних європейських виробників, а також розробляє нові види продукції.

Втім, компанія має і певні слабкі сторони. Значна залежність від зовнішніх ринків (близько 30% доходів надходить із експорту) робить ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» вразливим до політичних і економічних коливань на ринках-імпортерах. Високі інвестиції у нові технології та стандарти якості призводять до збільшення витрат на виробництво. За даними річного звіту, у 2022 р. компанія вклала понад 15 млн дол. США у модернізацію виробничих потужностей.

У той же час, для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» відкриваються вагомі можливості. Ринок здорового харчування в Україні щорічно зростає на 10–12%, і компанія має потенціал розширити асортимент за рахунок нових продуктів із зниженим вмістом цукру. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» планує вихід на нові географічні ринки, зокрема країни Азії та Північної Америки, де кондитерський ринок демонструє стабільне зростання. Разом із тим існують і загрози. Економічна нестабільність в Україні, зокрема коливання курсу гривні, які у 2023 р. сягали понад 10% за рік [54], негативно впливають на собівартість імпортованої сировини і маржу компанії. Нові регуляторні вимоги щодо маркування харчових продуктів, які набрали чинності у 2024 р., змушують ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» витрачати додаткові кошти на адаптацію виробництва. Висока конкуренція на ринку з боку таких потужних гравців, як Mondelēz, Konti та АВК, посилює тиск на компанію та стимулює її до інновацій і поліпшення сервісу.

Для визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства доцільно провести аналіз його продуктового портфелю та скласти матрицю. Матриця портфельного аналізу BCG була розроблена в 60-х роках XX ст. Бостонською консультаційною групою. У ній розглядаються лише дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку (рис. 2.4).

Відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Темп зростання ринку - це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість дальшого розширення ринку.

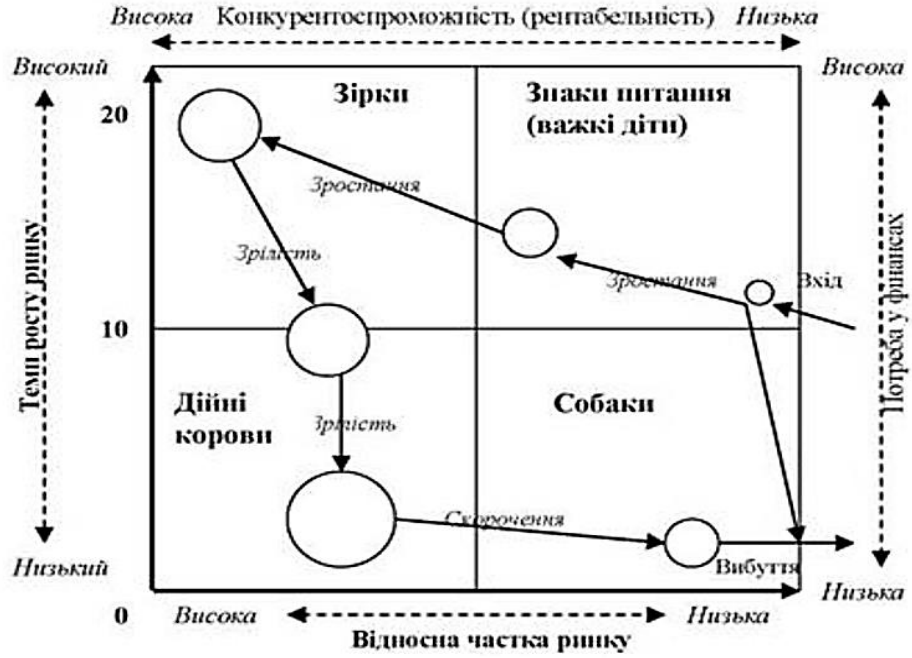

Рис. 2.4. Матриця портфельного аналізу BCG [55]

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» здебільшого спеціалізується на виробництві шоколадних цукерок, плиткового шоколаду, бісквітної продукції, тортів, тістечок, мармеладу, пастили, зефіру, печива та крекерів. Серед флагманських продуктів – торт «Київський» та цукерки «Київ Вечірній» [56].

У табл. 2.8 наведена матриця BCG для основних товарних категорій ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Таблиця 2.8

Матриця BCG для основних товарних категорій

	Висока частка ринку	**Низька частка ринку**
Висока швидкість зростання ринку	ЗІРКИ	ЗНАКИ ПИТАННЯ
	Шоколадні плитки та батончики	Бісквітне печиво, вафлі
	Висока популярність, сильна конкуренція, потрібні інвестиції	Помірний попит, потрібні додаткові дослідження
Низька швидкість зростання ринку	ДІЙНІ КОРОВИ	СОБАКИ
	Торт «Київський», цукерки «Київ Вечірній»	Мармелад, зефір, пастила
	Високий стабільний дохід, мінімальні інвестиції	Низька частка ринку, слабкий попит

Джерело: Розроблено автором на основі [56-57].

Дійні корови (торт «Київський», цукерки «Київ Вечірній») – це стабільні продукти, які забезпечують основний дохід. Рекомендується підтримувати їхню якість та впізнаваність. Зірки (шоколадні плитки та батончики) – категорія з високим потенціалом, якій варто інвестувати в маркетинг та розширення асортименту для зміцнення позицій.

Знаки питання (бісквітні вироби та печиво) потребують додаткових досліджень ринку та споживчих вподобань для прийняття рішення щодо подальших інвестицій. Для Собак (мармелад, зефір, пастила) рекомендується оцінити доцільність подальшого виробництва або реорганізувати цю категорію.

Таким чином, SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» підкреслює важливість використання сильних сторін та можливостей для забезпечення стабільного розвитку, а сформована продуктова матриця орієнтує на стратегічні напрями розвитку щодо асортименту.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА ПРОЄКТУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1. Визначення стратегічних цілей підприємства

Визначення стратегічних цілей підприємства є ключовим етапом у процесі стратегічного управління, оскільки ці цілі визначають напрямок діяльності компанії, допомагають зосередити ресурси та зусилля на досягненні визначених результатів. Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», одного з провідних виробників кондитерських виробів в Україні, стратегічні цілі повинні враховувати не лише внутрішні можливості та виклики, а й зовнішні фактори, такі як ринкова конкуренція, зміни в споживчих вподобаннях та економічна ситуація в країні та світі.

Основні цілі підприємства варто узагальнити за кількома ключовими напрямками (рис. 3.1).

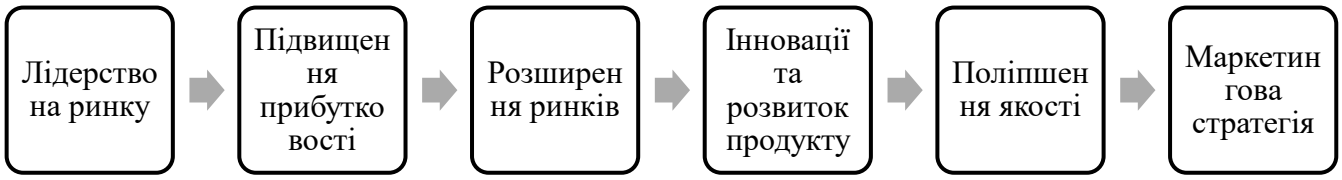

Рис. 3.1. Основні цілі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: Розроблено автором на основі [55-56].

По-перше, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» прагне досягти лідерства на ринку, це передбачає активне підтвердження своїх позицій як провідного виробника та продавця кондитерських виробів в Україні. Для цього корпорація планує реалізувати активну маркетингову діяльність, що включає розробку та впровадження ефективних рекламних кампаній, покликаних зміцнити бренд та збільшити його пізнаваність серед споживачів.

Залучення нових клієнтів і підвищення лояльності існуючих є критично важливими завданнями в цій сфері.

По-друге, підприємство зосереджує увагу на підвищенні прибутковості. Корпорація має намір оптимізувати свій асортимент, зокрема шляхом управління якістю продукції та впровадження нових технологій. Інновації в виробництві не тільки підвищать прибутковість, а й дозволять зберегти конкурентоспроможність на ринку, відповідаючи на зміни в споживчих уподобаннях.

Ще одним важливим аспектом стратегії є розширення ринків. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» планує активно виходити на нові регіональні ринки та розширювати свою присутність на міжнародних ринках, зокрема в Європі та Азії. Цей крок дозволить збільшити обсяги продажів і знизити залежність від внутрішнього ринку, що, у свою чергу, допоможе зменшити ризики, пов’язані з коливаннями економічної ситуації в Україні.

Важливою частиною стратегічного плану є інновації та розвиток продукту. Компанія має намір розробляти нові види продукції, які відповідатимуть сучасним споживчим тенденціям, а також удосконалювати вже існуючі товари, це дозволить підприємству залишатися актуальним на ринку та задовольняти потреби споживачів, які прагнуть нових і якісних продуктів.

Не менш важливим є поліпшення якості продукції. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» приділяє особливу увагу контролю якості, включаючи отримання міжнародних сертифікатів якості та безпеки харчових продуктів, що не лише підвищить довіру споживачів до бренду, але й стане підтвердженням високих стандартів виробництва, яких дотримується компанія.

Останнім, але не менш важливим аспектом стратегії є маркетингова стратегія. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» планує збільшити інвестиції в рекламні кампанії, зокрема в соціальних мережах та на телебаченні. Активна реклама є важливою складовою залучення нових клієнтів і підвищення лояльності існуючих. Залучення цільової аудиторії через різноманітні канали комунікації дозволить підприємству ефективніше конкурувати на ринку.

Стратегічні цілі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» виглядають цілеспрямованими і добре структурованими, що свідчить про глибоке розуміння ринкових реалій та потреб споживачів. В умовах жорсткої конкуренції в індустрії кондитерських виробів, здатність компанії ставити амбітні цілі, такі як лідерство на ринку та розширення географії збуту, є вкрай важливою, не лише демонструє рішучість підприємства утримувати свої позиції, але й вказує на бажання активно реагувати на зміни в попиті та конкурентному середовищі.

Важливо відзначити, що стратегічні цілі компанії не зосереджуються лише на збільшенні прибутку, але також акцентують увагу на якості продукції та інноваціях. Це підкреслює намір ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»забезпечити споживачам високу якість продуктів, що відповідає міжнародним стандартам, а також впроваджувати нові технології в виробництво. Такий підхід дозволяє не тільки підтримувати конкурентоспроможність, але й створює умови для сталого розвитку.

Додатково, акцент на маркетингових стратегіях та активній рекламі свідчить про розуміння важливості комунікації з цільовою аудиторією. Залучення нових клієнтів через сучасні канали, такі як соціальні мережі, є вкрай актуальним у світлі цифровізації та змін у споживчих звичках.

Однак, для реалізації цих стратегічних цілей компанії доведеться подолати ряд викликів, зокрема, пов’язаних із залежністю від зовнішніх ринків та високою конкуренцією. Економічні зміни, які можуть вплинути на купівельну спроможність споживачів, також можуть стати перепоною на шляху до досягнення поставлених цілей.

Загалом, стратегічні цілі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» виглядають амбіційними, але реалістичними. Вони забезпечують чіткий напрямок для подальшого розвитку компанії та її адаптації до змінюваного ринкового середовища, що в свою чергу сприятиме зміцненню позицій на ринку кондитерських виробів і забезпеченню сталого успіху в майбутньому.

Для ефективного планування та реалізації стратегічних цілей корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» важливо визначити чіткі часові рамки, які допоможуть систематизувати процес управління, контролювати прогрес і мотивувати команду. У табл. 3.1 наведено основні стратегічні цілі та відповідні терміни їх досягнення.

Таблиця 3.1

Часові рамки досягнення стратегічних цілей ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Стратегічні цілі	Часові рамки	Опис
1. Лідерство на ринку	Короткострокові (1-2 роки)	Збільшення частки ринку на 5% шляхом активізації маркетингових кампаній та покращення дистрибуції.
	Довгострокові (3-5 років)	Закріплення позицій як провідного виробника в Україні з часткою ринку не менше 30%.
2. Підвищення прибутковості	Короткострокові (1 рік)	Оптимізація асортименту та зниження витрат на 10%.
	Середньострокові (2-3 роки)	Збільшення прибутку на 15% через впровадження нових технологій.
3. Розширення ринків	Короткострокові (1-2 роки)	Вихід на 2 нові регіональні ринки.
	Довгострокові (4-5 років)	Вихід на міжнародні ринки, зокрема Європу та Азію, з метою збільшення експортних продажів на 20%.
4. Інновації та розвиток продукту	Короткострокові (1 рік)	Розробка та запуск 3 нових продуктів.
	Середньострокові (2-3 роки)	Створення інноваційної лабораторії для досліджень і розробок.
5. Поліпшення якості	Короткострокові (1 рік)	Отримання міжнародних сертифікатів якості для 50% продукції.
	Довгострокові (3-5 років)	Забезпечення безперервного покращення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів.
6. Маркетингова стратегія	Короткострокові (1 рік)	Збільшення бюджету на рекламу на 20% і запуск нової рекламної кампанії.
	Середньострокові (2-3 роки)	Підвищення пізнаваності бренду на 25% через активну присутність у соціальних мережах

Джерело: Сформовано автором за результатами власного дослідження

Визначені терміни для досягнення стратегічних цілей ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» сприяють систематизації управлінських процесів, контролю за виконанням планів і стимулюють команду до активних дій. Чітке планування є важливим для адаптації до змін у зовнішньому середовищі, що, в свою чергу, допомагає підтримувати конкурентоспроможність компанії та забезпечує її успіх у довгостроковій перспективі.

3.2. Розробка стратегічних альтернатив

Розробка стратегічних альтернатив є важливим етапом стратегічного управління, що дозволяє підприємствам, таким як ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», реагувати на виклики сучасного ринку та забезпечувати стійкий розвиток. У умовах динамічного бізнес-середовища, швидких змін у споживчих вподобаннях та зростаючої конкуренції, важливо мати можливість не лише адаптуватися до існуючих умов, але й проактивно шукати нові можливості для зростання та розвитку.

Розробка стратегічних альтернатив для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є важливим кроком у досягненні її цілей на ринку кондитерських виробів. З огляду на конкурентне середовище та вимоги споживачів, компанії доцільно розглянути кілька ключових стратегій, які допоможуть їй зміцнити свої позиції та забезпечити стабільний розвиток (рис. 3.2)

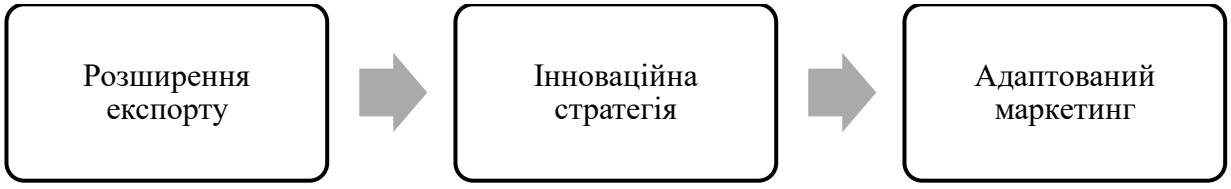

Рис. 3.2. Стратегічні альтернативи для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: Розроблено автором на основі [57-58].

Перша стратегія – розширення експорту. Цей підхід передбачає збільшення обсягів експорту продукції через укладення нових дистриб'юторських угод та розширення присутності на міжнародних ринках, зокрема в США та Європі. Основні переваги цієї стратегії полягають у зростанні обсягу продажів завдяки новим ринкам, а також у диверсифікації ризиків, оскільки вихід на міжнародні ринки дозволяє зменшити залежність від внутрішнього попиту. Проте компанії слід враховувати й слабкі сторони цього підходу, зокрема високі витрати на маркетинг і логістику, а також необхідність адаптації продукції до вимог нових ринків, що може потребувати додаткових ресурсів і часу.

Друга стратегія – інноваційна. Передбачає впровадження нових технологій у виробництво та розробку інноваційних продуктів, які відповідатимуть сучасним споживчим тенденціям. Основна перевага полягає у підвищенні конкурентоспроможності через унікальність продукту та залучення нових сегментів споживачів. Однак реалізація інноваційних проєктів часто супроводжується високими витратами на дослідження та розробки, а також невизначеністю щодо успішності нових продуктів на ринку, що може призвести до фінансових втрат.

Третя стратегія — адаптований маркетинг. Цей підхід передбачає розробку маркетингових стратегій, адаптованих до специфіки кожного регіону, що включає локалізацію продуктів і рекламних кампаній. Сильні сторони цієї стратегії полягають у підвищенні пізнаваності бренду в різних регіонах та кращому задоволенні потреб місцевих споживачів. Проте варто враховувати й слабкі сторони, такі як витрати на дослідження ринку та адаптацію продукту, а також складність в управлінні різними кампаніями, що може вимагати додаткових зусиль з боку компанії.

Отже, кожна з цих стратегічних альтернатив має свої сильні та слабкі сторони, що вимагає ретельного аналізу перед прийняттям рішення. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» повинна врахувати свої ресурси, конкурентне середовище та стратегічні цілі при виборі найбільш підходящої

стратегії для досягнення успіху на внутрішньому та міжнародному ринках, дозволить компанії не лише ефективно адаптуватися до змін, але й використовувати нові можливості для зростання та розвитку.

3.3. Вибір оптимальної стратегії

Вибір оптимальної стратегії є ключовим етапом у процесі стратегічного управління для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». У сучасному динамічному середовищі ринку кондитерських виробів, де конкуренція постійно зростає, а вимоги споживачів змінюються, важливо не лише мати чітко визначені цілі, але й обрати найбільш ефективні способи їх досягнення.

Саме тому нами було проаналізовано ефективність альтернативної кожної стратегії компанії. Насамперед оцінювалась ефективність розширення експорту для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Витрати на розширення експорту наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на розширення експорту продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», млн грн

Напрямок витрат	Сума витрат
Маркетингові кампанії на нових ринках	4,62
Укладання дистриб'юторських угод, витрати на правову та консультаційну підтримку	0,85
Витрати на логістику та транспортування	0,92
Витрати на упаковку та сертифікацію	0,53
Витрати на розширення виробничих потужностей	5,05
Загальні витрати	11,97

Джерело: Сформовано автором за результатами власного дослідження

Основні витрати будуть пов'язані з виходом на нові ринки. Для США та Європи потрібні серйозні маркетингові інвестиції (понад 4 млн грн), оскільки доведеться створювати впізнаваність бренду, проводити рекламні кампанії та брати участь у міжнародних виставках. Додатково потрібно врахувати юридичні витрати на укладення нових контрактів (850 тис. грн), витрати на логістику

(920 тис. грн) через довгі маршрути та вартість доставки. Щоб задовольнити зростаючий попит, потрібне розширення виробництва (11,97 млн грн).

Оцінка потенційних прибутків від розширення експорту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наведена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Оцінка потенційних прибутків від розширення експорту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», млн грн

Джерело прибутку	Сума прибутку
Нові контракти з дистриб'юторами США	9,02
Нові контракти з дистриб'юторами Європи	7,05
Загальний додатковий прибуток	16,07

Джерело: Сформовано автором за результатами власного дослідження

Основний прибуток очікується від підписання нових контрактів з партнерами в США (9,02 млн грн) та Європі (7,05 млн грн). Сумарно компанія отримає 16,07 млн грн прибутку. Чистий прибуток становитиме 4,1 млн грн.

Ризики даної стратегії розширення експорту продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» оцінено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Ризики стратегії розширення експорту продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Категорія ризику	Ймовірність (1-5)	Потенційний вплив (1-5)	Загальний бал
Конкуренція на нових ринках	4	5	20
Валютні коливання	3	4	12
Витрати на логістику	3	3	9
Проблеми сертифікації	2	4	8
Затримки у виробництві	2	3	6
Загальний бал	-	-	55

Джерело: Сформовано автором за результатами власного дослідження

Розширення експорту супроводжується низкою ризиків. Найвищий ризик – висока конкуренція на міжнародних ринках (20 балів), де доведеться

конкурувати з локальними брендами. Валютні коливання (12 балів) можуть зменшити прибутковість через нестабільність курсу гривні до долара та євро. Витрати на логістику (9 балів) можуть зростати через зовнішні фактори (паливо, зміни тарифів). Сертифікація продукції (8 балів) може затримати вихід на ринки, якщо вимоги не будуть виконані. Затримки у виробництві (6 балів) можливі через розширення потужностей. Загальний ризиковий бал – 55.

Стратегія розширення експорту для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є фінансово вигідною. Витрати на її реалізацію оцінюються у 11,97 млн грн, тоді як очікуваний прибуток складе 16,07 млн грн. Ризики оцінюються на середньому рівні, але можуть бути мінімізовані завдяки ефективному управлінню.

Отже, реалізація стратегії розширення експорту для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є доцільною з економічної точки зору. Очікується, що при витратах у 11,97 млн грн доходи складуть 16,07 млн грн, що забезпечить чистий прибуток у розмірі 4,1 млн грн.

Оцінка ефективності наступної стратегії для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» - інноваційної стратегії – передбачає впровадження нових технологій у виробництво та розробку інноваційних продуктів. У табл. 3.5 наведено аналіз витрат, передбачених у даному проєкті.

Таблиця 3.5

Очікувані витрати на реалізацію інноваційної стратегії у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», млн грн

Напрямок витрат	Сума
Дослідження та розробка	3
Придбання та впровадження нових технологій	2,5
Маркетинг та просування інноваційних продуктів	1
Навчання персоналу та адаптація процесів	0,8
Пілотне виробництво та тестування	0,7
Загальні витрати	8

Джерело: Сформовано автором за результатами власного дослідження

Основні витрати спрямовані на дослідження та розробку нових продуктів, впровадження сучасних технологій виробництва, маркетингові кампанії для

просування інновацій, навчання персоналу та тестування нових продуктів перед масовим виробництвом. Прогнозований прибуток наведений у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогнозований прибуток від реалізації інноваційної стратегії у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», млн грн

Джерело прибутку	Сума
Зростання продажів інноваційних продуктів	10
Розширення ринкової частки	3
Підвищення ефективності виробництва	1,5
Загальний додатковий прибуток	14,5
Очікуваний чистий прибуток	6,5

Джерело: Сформовано автором за результатами власного дослідження

Очікується, що впровадження інновацій сприятиме зростанню продажів нових продуктів, розширенню ринкової частки та підвищенню ефективності виробництва, що в сукупності забезпечить чистий прибуток у розмірі 6,5 млн грн.

У табл. 3.7 проведено оцінку ризиків при реалізації інноваційної стратегії у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Таблиця 3.7

Оцінка ризиків при реалізації інноваційної стратегії у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Ризик	Ймовірність	Потенційний вплив
Низький попит на нові продукти	Середня	Високий
Перевищення бюджету на дослідження та розробку	Висока	Середній
Затримки у впровадженні технологій	Середня	Середній
Нестача кваліфікованого персоналу	Низька	Низький

Джерело: Сформовано автором за результатами власного дослідження

Основні ризики пов'язані з можливим низьким попитом на нові продукти та перевищенням бюджету на дослідження і розробку. Для мінімізації ризиків рекомендується проведення детального аналізу ринку та впровадження ефективного контролю за витратами.

Прикладом успішної реалізації інноваційної стратегії є компанія Nestlé - світовий лідер у галузі харчових продуктів. Компанія успішно реалізувала інноваційну стратегію, спрямовану на розробку нових продуктів. Зокрема, компанія інвестувала в дослідження та розробку продуктів, які відповідають потребам літніх людей, з урахуванням їхніх специфічних харчових вимог. Як наслідок Nestlé розширила свій асортимент та зміцнила позиції на ринку. Саме тому інноваційна стратегія для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має потенціал забезпечити додатковий чистий прибуток у розмірі 6,5 млн грн, за умови ефективного управління витратами та мінімізації ризиків. Приклад Nestlé демонструє, що інвестиції в інновації можуть призвести до значного зростання прибутковості та зміцнення ринкових позицій.

Оцінка ефективності стратегії адаптованого маркетингу для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» передбачає аналіз витрат, потенційних доходів та ризиків, а також вивчення успішного досвіду інших компаній у впровадженні подібних стратегій. Витрати на реалізацію стратегії адаптованого маркетингу наведені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Витрати на реалізацію стратегії адаптованого маркетингу у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», млн грн

Напрямок витрат	Сума
Дослідження ринку в регіонах	0,8
Розробка та адаптація продуктів	1,2
Локалізація рекламних кампаній	1
Навчання персоналу та управління проектом	0,6
Інші витрати (логістика, юридичні послуги)	0,4
Загальні витрати	4

Джерело: Сформовано автором за результатами власного дослідження

Основні витрати пов’язані з проведенням маркетингових досліджень для розуміння специфіки кожного регіону, адаптацією продуктів до місцевих смаків та вподобань, а також створенням локалізованих рекламних кампаній. Прогнозований прибуток від реалізації стратегії наведений у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Прогнозований прибуток від реалізації стратегії адаптованого маркетингу у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», млн грн

Джерело доходу	Сума
Збільшення продажів у нових регіонах	5,5
Підвищення лояльності існуючих клієнтів	1,8
Розширення частки ринку	1,2
Загальні додаткові прибутки	8,5

Джерело: Сформовано автором за результатами власного дослідження

Очікується, що адаптація маркетингових стратегій до специфіки кожного регіону сприятиме збільшенню продажів та підвищенню лояльності клієнтів. У табл. 3.10 наведено оцінку ризиків при реалізації стратегії адаптованого маркетингу у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Таблиця 3.10

Оцінка ризиків при реалізації стратегії адаптованого маркетингу у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Ризик	Ймовірність	Потенційний вплив	Ступінь ризику
Невдале позиціонування продукту	Середня	Високий	Середній
Недостатнє розуміння місцевих культурних особливостей	Середня	Середній	Середній
Перевищення бюджету	Низька	Високий	Середній

Джерело: Сформовано автором за результатами власного дослідження

Таким чином, згідно проведеного оцінювання ефективності стратегії адаптованого маркетингу, загальні витрати очікуються на рівні 4,0 млн грн, загальний прибуток 8,5 млн грн, очікуваний чистий прибуток 4,5 млн грн.

Прикладом успішної реалізації адаптованого маркетингу є McDonald's в Індії. Компанія успішно впровадила стратегію адаптованого маркетингу за допомогою врахування місцевих культурних та релігійних особливостей. Компанія запропонувала вегетаріанські опції (McAloo Tikki та McVeggie), і за допомогою них значно розширила свою присутність на індійському ринку.

Таким чином, впровадження стратегії адаптованого маркетингу для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є перспективним напрямком. Успішний досвід компаній підтверджує ефективність такого підходу.

За результатами проведеного оцінювання за показниками ефективності та ризикованості для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було обрано інноваційну стратегію. Рішення є обґрунтованим та стратегічно виваженим. Основною причиною є те, що впровадження нових технологій у виробництво та розробка інноваційних продуктів здатні забезпечити найкращий ефект для підприємства. Очікуваний чистий прибуток від впровадження цієї стратегії становить 6,5 млн грн. Серед додаткових переваг варто відзначити розширення асортименту продукції відповідно до сучасних споживчих тенденцій.

Інноваційна стратегія забезпечує можливість розробки нових продуктів, які здатні мати вищу маржу, це, в свою чергу, сприяє збільшенню прибутку компанії. Відомі світові гіганти, такі як Nestlé та Mondelēz, активно використовують інновації для розробки нових смакових варіантів і здорових продуктів, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними на ринку. Використання таких підходів дозволить «Рошен» не лише зберегти позиції, але й зайняти лідерські позиції на українському та міжнародному ринках [59].

Зростаюча конкуренція з боку міжнародних брендів ставить перед ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» вимогу постійного вдосконалення продуктів. Наприклад, компанія Kraft Heinz реалізує інноваційні підходи, адаптуючи свої продукти до місцевих смаків у різних країнах. В умовах змінних споживчих вподобань, коли сучасні споживачі все більше звертають увагу на якість продукції, її натуральність та інноваційність, інноваційна стратегія стає ще більш актуальною. Як приклад, компанія Unilever активно впроваджує нові екологічні продукти, реагуючи на зміни споживчих тенденцій. Таким чином, обрана стратегія дасть змогу підприємству не тільки задовольнити потреби існуючих споживачів, але й привернути увагу нових [60].

Впровадження інноваційних продуктів може забезпечити ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» конкурентні переваги, які важко буде повторити

іншим виробникам. Наприклад, компанія Coca-Cola постійно впроваджує нові смаки та формати упаковки, що допомагає їй утримувати лідерство на ринку. Інновації також можуть залучити нові сегменти споживачів, які шукають унікальні та сучасні рішення, що є важливим аспектом для подальшого зростання компанії.

Проте реалізація інноваційної стратегії не є безризиковою. Значні витрати на дослідження і розробки можуть стати серйозним фінансовим тягарем для компанії. Однак досвід міжнародних компаній показує, що інвестиції в інновації часто окупаються завдяки зростанню обсягів продажів. Крім того, існує невизначеність щодо успішності нових продуктів на ринку, що може призвести до втрат. Але ретельні попередні дослідження та тестування можуть суттєво зменшити ці ризики, забезпечивши більш точне розуміння потреб споживачів і попиту на інновації.

Обрана інноваційна стратегія є найбільш відповідною для досягнення цілей ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в умовах сучасного ринку. Вона не лише дозволить компанії підтримувати конкурентоспроможність, але й активізує її розвиток, адаптуючи до змін у споживчих вподобаннях та технологічному прогресі. Реалізація цієї стратегії вимагатиме ефективного управління ресурсами та активної роботи з командою, щоб забезпечити успішне впровадження інновацій у всі процеси компанії. Таким чином, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зможе не лише зберегти, а й зміцнити свої позиції на ринку, відкриваючи нові горизонти для росту та розвитку.

ВИСНОВКИ

На основі теоретичних узагальнень, обґрунтованих методичних підходів, окреслених пропозицій та рекомендацій щодо стратегічного управління підприємством автором зроблено такі висновки.

1. Стратегічне управління, як інтегрований процес, охоплює визначення цілей, розробку стратегічних альтернатив, їх оцінку та вибір оптимального шляху досягнення поставлених завдань. Стратегічне управління є критично важливим елементом сучасного менеджменту, що забезпечує організаціям не лише виживання, а й стійкий розвиток у динамічному і конкурентному середовищі.

Сутність стратегічного управління полягає у формуванні довгострокових цілей, розробці адаптивних стратегій, моніторингу зовнішніх і внутрішніх умов, а також забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

2. На основі аналізу теоретичних підходів до стратегічного управління з'ясовано, що різні школи пропонують різні, в певній мірі унікальні перспективи, які дозволяють організаціям вибирати найбільш відповідні методи й інструменти в залежності від специфіки їхньої діяльності. Підходи Філіпа Котлера, Майкла Портера, Генрі Мінцберга, Ігора Ансоффа та Джея Барні відображають різноманітні аспекти стратегічного управління: від структурованого планування до акценту на ресурсах та конкурентних перевагах.

Обґрунтовано доцільність інтеграції цих підходів у практику управління сучасним підприємством. Наразі успіх компанії залежить від її здатності швидко адаптуватися до змін, прогнозувати нові ринкові тренди і адекватно реагувати на них. Взаємодоповнююча роль стратегічного та оперативного управління дозволяє забезпечити ефективність функціонування підприємства на щоденній основі, сприяючи досягненню стратегічних цілей.

3. В процесі моніторингу діяльності кондитерської корпорації «Рошен» доведено, що вона є одним з провідних виробників кондитерських виробів в

Україні та Східній Європі, має багату історію. Її успіхи пояснюються ефективним менеджментом, інвестиціями в сучасні технології та інноваційні виробничі процеси, що дозволяє компанії відповідати міжнародним стандартам якості.

Протягом 2020–2023 рр. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» демонструвала позитивну динаміку фінансових показників. Чистий дохід зріс на 99,16%, досягнувши 1272251 тис. грн у 2023 р. Чистий прибуток збільшився на 116,61%. Загальний власний капітал виріс на 28,35% і становить 2429,162 млн грн. Підприємство зуміло подолати кризові явища 2020 р., стабілізувати фінансове становище та зміцнити власний капітал.

Підприємство активно розширює свої міжнародні позиції, маючи виробничі потужності в Литві та Угорщині, та експортує продукцію до різних країн, зокрема в Східну Європу. Це характеризує її як стійку й адаптивну до змін на ринку компанію та демонструє її прагнення зайняти вагоме місце в глобальному контексті.

Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що включає в себе дочірні підприємства, ефективно підтримує виробництво і управління, що дозволяє швидко реагувати на зміни в ринкових умовах.

4. Аналіз зовнішнього середовища, проведений за допомогою PEST-аналізу, демонструє, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» функціонує в складному та динамічному бізнес-середовищі, де політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні фактори суттєво впливають на її діяльність. Політична стабільність і державна підтримка харчової промисловості створюють можливості для зростання, тоді як зміни в законодавстві, в першу чергу податковому, мають подвійний вплив: можуть як покращити, так і ускладнити ведення бізнесу. Економічні чинники, зокрема зміни в купівельній спроможності населення і інфляційні коливання, мають прямий вплив на фінансові результати компанії.

5. Аналіз внутрішнього середовища ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» підкреслює важливість оцінки як сильних, так і слабких

сторін компанії в умовах жорсткої конкуренції на ринку кондитерських виробів України. Компанія має значні переваги, серед яких висока якість продукції, що відповідає міжнародним стандартам, широкий асортимент унікальних товарів, сильний бренд з високою пізнаваністю, а також потужний експортний потенціал, що відкриває нові ринки збуту.

SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» надає цінну інформацію про внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність компанії в умовах конкуренції на ринку кондитерських виробів. Сильні сторони, такі як висока якість продукції, широкий асортимент і потужний бренд, забезпечують підприємству значні конкурентні переваги. Експортний потенціал, що охоплює понад 30 країн, і активне впровадження інноваційних технологій підвищують ефективність бізнесу та сприяють стабільності.

6. Доведено, що вибір оптимальної стратегії для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є критично важливим етапом у її стратегічному управлінні.

Здійснений аналіз потенційних стратегій розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» дозволив оцінити їх економічну ефективність, витрати, очікуваний прибуток та ризики. Стратегія розширення експорту обіцяє чистий прибуток у 4,1 млн грн за умов витрат у 11,97 млн грн. Інноваційна стратегія має ще більший потенціал із прогнозованим чистим прибутком у 6,5 млн грн і загальними витратами 8 млн грн. Таким чином обґрунтовано, що саме інноваційна стратегія є ключовою для забезпечення зростання прибутковості і конкурентоспроможності корпорації, оскільки дозволяє розробляти нові продукти з високою маржею, які відповідають сучасним споживчим тенденціям. Запозичення досвіду таких світових брендів, як Nestlé, Mondelēz та Unilever щодо адаптації продуктів до місцевих смаків та нових вимог споживачів, дозволить ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» не лише підтримувати, а й зміцнювати свої позиції на українському та міжнародному

ринках. Інновації відкривають можливості для залучення нових сегментів споживачів, що є суттєвим фактором для подальшого зростання компанії.

7. Зважаючи на те, що реалізація інноваційної стратегії пов’язана з певними ризиками, включаючи значні витрати на дослідження і розробки, а також невизначеність успіху нових продуктів, в роботі доведено, що інвестиції в інновації окупляться за рахунок зростання обсягів продажів за умови ретельного проведення попередніх дослідження та тестування новинок.

Таким чином, рекомендована інноваційна стратегія є найбільш доцільною для реалізації в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в сучасних умовах. Вона дозволить компанії адаптуватися до змін у споживчих вподобаннях та технологічному прогресі, зберігши конкурентоспроможність та активізувавши розвиток. Успішна реалізація цієї стратегії вимагатиме ефективного управління ресурсами та злагодженої роботи команди, що в підсумку сприятиме зміцненню позицій ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на ринку і відкриє нові горизонти для росту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хашиєва Л. В. Сутність і поняття стратегічного управління. Теорія та практика державного управління. 2009. Вип. 4. С. 97-103. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Tpdu_2009_4_16 (дата звернення: 24.05.2025).

2. Колещук, О. Я. Стратегічне управління інноваційністю підприємств : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Колещук Орест Ярославович ; наук. кер. Вікторія Володимирівна Прохорова; Національний університет «Львівська політехніка». Львів. 2020. URL: https://uacademic.info/ua/document/0520U100450 (дата звернення: 24.05.2025).

3. Єщенко М. Розроблення стратегії і тактики управління підприємством у сучасній Україні / Марина Єщенко, Вікторія Михайличенко // Галицький економічний вісник. Т.: ТНТУ. 2020. Том 64. № 3. С. 157–162. (Менеджмент). URL: https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32486 (дата звернення: 24.05.2025).

4. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство.* (68). 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62 (дата звернення: 24.05.2025).

5. Феєр О., Хаустова К., Густі С. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. (4). 2023. С. 90–97. URL: https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/224 (дата звернення: 24.05.2025).

6. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. (50). 2023. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71 (дата звернення: 24.05.2025).

7. Kotler P., Keller K. L. Marketing management. Google Books. URL: https://books.google.cz/books/about/Marketing_Management.html?hl=id&id=UbfwtwEACAAJ&redir_esc=y (date of access: 03.11.2024).

8. Porter M. E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. *New York : Free Press*, 1980. 396 p.

9. Mintzberg H. The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners. *New York : Free Press,* 1994. 458 p.

10. Ansoff H. I. The new corporate strategy. *New York : Wiley*, 1988. 258 p.

11. Barney J. B. Gaining and sustaining competitive advantage: international edition. *Pearson Education, Limited*, 2006. 592 p.

12. Декалюк О. Формування в роботі керівника алгоритмів стратегічного управління потенціалом підприємства. *Наукові Записки Львівського Університету Бізнесу Та Права. Серія Економічна. Серія Юридична*. 35. 2022. С. 189–196. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.7759989 (дата звернення: 24.05.2025).

13. Костецька Н.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретикометодичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* 2021. № 20. С.51-55 URL: 10.20535/2307-5651.20.2021.252604 (дата звернення: 24.05.2025).

14. Вороніна В., Захарова Л. С. Стратегічне управління роботою команд в умовах сучасного наукового, інноваційного та бізнес-середовища. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics.* №4. 2023. 613-622. URL: https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/141/138 (дата звернення: 24.05.2025).

15. Strategic vs. operational management: how they compare. *Indeed.* URL: https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/strategic-vs-operational-management (date of access: 01.11.2024).

16. Strategic vs. Operational Management. *BoardEffect.* URL: https://www.boardeffect.com/blog/strategic-vs-operational-management/ (date of access: 03.11.2024).

17. Стратегічне управління – сучасний варіант реалізації цільового підходу. *Головна Бібліотека BukLib.net.* URL: https://buklib.net/books/24968/ (дата звернення: 03.11.2024).

18. Основи стратегічного управління та його функції. *e-Pidruchniki.com.* URL: https://e-pidruchniki.com/content/2103_113_osnovi_strategichnogo_ypravlinnya_ta_iogo_fynkcii.html (дата звернення: 03.11.2024).

19. Маказан Є. Основи методології стратегічного управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2018. Т. 1. № 17. С. 145–148. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_1_2018ua/34.pdf (дата звернення: 24.05.2025).

20. Довгаль О. Стратегічне управління підприємствами харчової галузі. *Ефективна економіка.* 2015. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4228 (дата звернення: 04.11.2024).

21. Баркова К. Поняття та етапи стратегічного управління. *Repository Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics.* URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21607/1/Тезисы_Баркова.pdf (дата звернення: 04.11.2024).

22. Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/34.pdf (дата звернення: 04.11.2024).

23. Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2022. № 6. т. 2. С. 110-114. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/items/2e3cb30b-7560-496b-bcea-a053219cafda (дата звернення: 24.05.2025).

24. Вовк В., Дорошенко В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.*

2024. (68). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68 (дата звернення: 24.05.2025).

25. Єпіфанова І., Джеджула В., Каплун Р. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability.* (4). 2023. 64–71. URL: https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71 (дата звернення: 24.05.2025).

26. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні. *Ефективна економіка.* 2011. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=646 (дата звернення: 01.11.2024).

27. Рогачевський, О. П. Забезпечення стратегічного управління у системі охорони здоров'я в умовах глобальних викликів: теорія і методологія : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03 / Рогачевський Олександр Петрович ; наук. кер. Барна Марта Юріївна; *Одеський національний університет імені І. І. Мечников*а. Одеса. 2021. URL: https://uacademic.info/ua/document/0521U101225 (дата звернення: 24.05.2025).

28. Кириченко О. Адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки Університету «КРОК».* (1(73). 2024. С. 158–165. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-158-165 (дата звернення: 24.05.2025).

29. 7 strategic planning models and 8 frameworks to start. *Asana.* 2024. URL: https://asana.com/resources/strategic-planning-models (date of access: 04.11.2024).

30. 5 strategy frameworks & tools you can use right now. *Business Insights Blog*. URL: https://online.hbs.edu/blog/post/strategy-frameworks-and-tools (date of access: 04.11.2024).

31. Jackson T. 20 essential strategic frameworks for effective management. ClearPoint - The Best Strategic Planning & Execution Software. URL: https://www.clearpointstrategy.com/blog/strategic-planning-models (date of access: 04.11.2024).

32. Історія успіху Roshen: *Історія та досягнення бренду Roshen. WeLoveBrands™.* URL: https://welovebrands.com.ua/ua/brendomaniya/brend-roshen/ (дата звернення: 03.11.2024).

33. Історія бренду Roshen. *Довідник.інфо.* URL: https://dovidnyk.info/index.php/Brand/527 (дата звернення: 03.11.2024).

34. 00382125 – ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». *Опендатабот.* URL: https://opendatabot.ua/c/00382125 (дата звернення: 03.11.2024).

35. 00382125 - ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Основна інформація. *Clarity Project.* URL: https://clarity-project.info/edr/00382125 (дата звернення: 04.11.2024).

36. Фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Youcontrol. URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2021&id=10200874&tb=financial-statements (дата звернення: 24.05.2025).

37. Антонюк Т. Три з шести основних компаній Roshen збільшили виторг. *Скільки коштів генерують компанії Порошенка-молодшого. Forbes.ua. Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії.* URL: https://forbes.ua/news/tri-z-shesti-osnovnikh-kompaniy-roshen-zbilshili-vitorg-skilki-koshtiv-generuyut-kompanii-poroshenka-molodshogo-19082024-23088 (дата звернення: 04.11.2024).

38. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». *Інформація про емітента.* URL: https://smida.gov.ua/db/prof/00382125 (дата звернення:03.05. 2025).

39. Офіційний вебсайт корпорації «ROSHEN». URL: https://www.roshen.com/en (дата звернення:03.05. 2025).

40. Understanding external business environments with PEST and PESTLE analysis. *The Strategy Institute. Business Strategy Certifications*. *TSI.* URL: https://www.thestrategyinstitute.org/insights/understanding-external-business-environments-with-pest-and-pestle-analysis (date of access: 04.11.2024).

41. Корпорація Roshen Порошенка отримала 5,6 мільярда прибутку. Мінфін - все про фінанси: новини, курси валют, банки. URL: https://minfin.com.ua/ua/2024/03/16/123290937/ (дата звернення: 04.11.2024).

42. Антонюк Т., Шаріпов О. Солодкі 32 млрд грн. - виторг кондитерської корпорації Roshen виріс на 44% у 2023 році. *Forbes.ua. Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії.* URL: https://forbes.ua/news/solodki-32-mlrd-grn-vitorg-konditerskoi-korporatsii-roshen-viris-na-44-u-2023-rotsi-15032024-19907 (дата звернення: 04.11.2024).

43. Mondelez (MDLZ): Porter's Five Forces Industry and Competition Analysis. 2024. URL: https://www.hivelr.com/2024/07/mondelez-mdlz-porters-five-forces-industry-and-competition-analysis/ (дата звернення: 24.05.2025).

44. Офіційний сайт Конті. URL: https://konti.ua/ (дата звернення: 24.05.2025).

45. Офіційний сайт АВК. URL: https://www.avk.ua/ua/uk (дата звернення: 24.05.2025).

46. Оцінка регуляторного впливу і транспозиція законодавства ЄС у країнах Західних Балкан. *Sigmaweb.* URL: https://sigmaweb.org/publications/SIGMA-Paper-No-61-2021-Ukrainian.pdf (дата звернення: 01.11.2024).

47. Стасюк О., Чмирьова Л., Федяй Н. Проведення аналізу регуляторного впливу в країнах оеср: практичний досвід для України. *International science journal of management, economics & finance.* 2022. Т. 1. № 3. С. 164–178. URL: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220103.13 (дата звернення: 04.11.2024).

48. Права громадськості у здійсненні регуляторної діяльності – Державна регуляторна служба України. *Державна регуляторна служба України.* URL: https://www.drs.gov.ua/regulatory_policy/prava-gromadskosti-u-zdijsnenni-regulyatornoyi-diyalnosti/ (дата звернення: 04.11.2024).

49. Про компанію. ROSHEN Corporation. URL: https://www.roshen.com/pro-roshen (дата звернення: 04.11.2024).

50. Кар’єра. ROSHEN Corporation. URL: https://www.roshen.com/karera (дата звернення: 04.11.2024).

51. Переваги роботи. ROSHEN Corporation. URL: https://www.roshen.com/karera/perevagy-roboty (дата звернення: 04.11.2024).

52. Логістичний центр. ROSHEN Corporation. URL: https://www.roshen.com/pro-roshen/logistychnyy-tsentr (дата звернення: 04.11.2024).

53. A unified IT-Enterprise ERP-system for Roshen Corporation. IT-Enterprise – your one-stop ecosystem for reengineering. URL: https://it-enterprise.com/cases/article/edinaja-erp-sistema-it-enterprise-dlja-korporacii-roshen (date of access: 04.11.2024).

54. Офіційний курс гривні. URL: https://bank.gov.ua/ (дата звернення: 24.05.2025).

55. Артеменко І., Книш Н. Особливості стратегічного маркетингу на підприємствах харчової галузі України. *Наукові журнали ПУЕТ*. URL: http://journal.puet.edu.ua/files/journals/1/articles/450/public/450-1468-1-PB.pdf (дата звернення: 04.11.2024).

56. Кокарєв І. І. Бенчмаркінгова оцінка конкурентоспроможності брендів кондитерських підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.93 (дата звернення: 04.11.2024).

57. Андрющенко К. А. Формування стратегічних альтернатив підприємством для збільшення частки ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 17. С. 33–37.

58. Костюк Г. В. Стратегічні альтернативи діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2037 (дата звернення: 04.11.2024).

59. Ковальчук Т., Загарій В. Інноваційні стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств України. *Економіка та суспільство*.

2024. № 59. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-33 (дата звернення: 04.11.2024).

60. Єрмакова О. Світовий досвід інноваційного розвитку в інтересах інноваційної безпеки України. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Вип. 5 (05). С. 16-21. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/5.pdf (дата звернення: 04.11.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Фінансова звітність ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2023 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	2 124 007.00	2 164 780.00
первісна вартість	1011	2 776 748.00	2 886 693.00
знос	1012	652 741.00	721 913.00
Інвестиційна нерухомість	1015	767 994.00	772 127.00
первісна вартість	1016	843 140.00	865 769.00
знос	1017	75 146.00	93 642.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	

Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	5 461.00	8 215.00
Усього за розділом I	1095	2 897 462.00	2 945 122.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	25 753.00	26 052.00
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	179 870.00	172 654.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5 405.00	4 116.00
з бюджетом	1135	1 722.00	14 755.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 722.00	14 755.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	542.00	0.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	325.00	107.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	

Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	3 459.00	2 320.00
Усього за розділом II	1195	217 076.00	220 004.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	3 114 538.00	3 165 126.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 505 833.00	2 005 833.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	500 000.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	7 314.00	7 314.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	404 628.00	416 015.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	

Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 917 775.00	2 429 162.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання	1500	14 439.00	9 888.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	14 439.00	9 888.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	13 181.00	56 168.00
товари, роботи, послуги	1615	460 245.00	110 068.00

товари, роботи, послуги	1615	460 245.00	110 068.00
розрахунками з бюджетом	1620	17 774.00	25 828.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	7 722.00	10 292.00
розрахунками з оплати праці	1630	28 342.00	37 859.00
за одержаними авансами	1635	1 402.00	860.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	14 610.00	21 564.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	639 048.00	463 437.00
Усього за розділом III	1695	1 182 324.00	726 076.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	3 114 538.00	3 165 126.00