

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний
університет імені Петра Могили

Кафедра менеджменту



Злотнік Іван Юрійович

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ
КОНДИТЕРСЬКОЇ КОРПОРАЦІЇ В УМОВАХ
НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ**

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
ступеня вищої освіти магістра
галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 073
«Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:
канд. екон. наук, доцент Нетудихата К. Л.

Рецензент:
доктор. екон. наук, проф. Великий Ю. В.

Миколаїв 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ	9
1.1. Суть стратегічного планування та умови його формування	9
1.2. Типи стратегій розвитку корпорації	15
1.3. Фази формування та впровадження стратегії планування розвитку корпорації.....	21
2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ	26
2.1. Аналіз зовнішнього середовища як інструмент оцінки нестабільності ринку.....	26
2.2. Процедура аналізу стратегічного планування розвитку корпорації	29
3. АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ КОНДИТЕРСЬКОЇ КОРПОРАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ	35
3.1. Загальна характеристика корпорації ДП «КК «РОШЕН»	35
3.2. Аналіз фінансово- економічного стану ДП «КК «РОШЕН»	40
3.3. Аналіз стану стратегічного планування розвитку корпорації.....	51
3.4. Особливості стратегічного планування розвитку корпорації в умовах нестабільності ринку.....	55
4. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ КОНДИТЕРСЬКОЇ КОРПОРАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ	70
4.1. Визначення пріоритетних напрямків розробки стратегічного планування розвитку ДП «КК «РОШЕН» в умовах нестабільного ринку ..	70
4.2. Економічні наслідки формування стратегічного планування розвитку ДП «КК «РОШЕН»	74

ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

У сучасних умовах нестабільності ринку та високої конкуренції стратегічне планування стає ключовим інструментом успішного функціонування та розвитку підприємств. Особливо це актуально для кондитерських компаній, які змушені адаптуватися до змін попиту, економічних криз та політичних факторів. Тема стратегічного планування є однією з найважливіших у галузі управління, адже вона дозволяє компаніям не лише втримувати свої позиції, але й відкривати нові можливості для зростання.

Стратегічне планування – це процес визначення довгострокових цілей організації, розробки шляхів їх досягнення та ефективного використання наявних ресурсів. Головною частиною цього процесу є стратегічне управління, яке забезпечує реалізацію плану, адаптацію до змін у середовищі та контроль результатів. У рамках даної роботи особливу увагу буде приділено аналізу стратегічного управління компанії Roshen – одного з провідних виробників кондитерської продукції в Україні.

Вибір теми обумовлений потребою у системному підході до формування стратегії розвитку корпорації в умовах нестабільності ринку, де ключовими викликами є зміни купівельної спроможності, нестабільність економіки та політичні ризики. Актуальність дослідження підкріплюється важливістю побудови стійких стратегій для підтримання конкурентоспроможності та розширення ринкових можливостей компанії.

Теоретичні, методологічні та практичні аспекти стратегічного планування та розвитку підприємств досліджували такі науковці: Ансофф Х., Мінцберг Х., Портер М., Друкер П., Каплан Р., Нортон Д., Ендрюс К., Чандлер А., Барні Дж., Грант Р., Прахалад К.К., Хамел Г., Джонсон Г., Шоулз К., Гемават П. та інші.

Метою магістерської роботи є узагальнення теоретичних, методологічних основ, аналіз стану та розробка рекомендацій щодо

удосконалення стратегічного планування розвитку кондитерської корпорації в умовах нестабільного ринку.

У процесі дослідження будуть розглянуті основні принципи стратегічного управління, проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, а також розроблені рекомендації для покращення її діяльності.

Задачами цієї кваліфікаційна роботи є:

- розкрити суть стратегічного планування та визначити умови його формування.

- дослідити типи стратегій розвитку корпорацій.

- охарактеризувати фази формування та впровадження стратегії планування розвитку корпорацій.

- провести аналіз зовнішнього середовища як інструменту оцінки нестабільності ринку.

- визначити процедуру аналізу стратегічного планування розвитку корпорацій.

- надати загальну характеристику діяльності корпорації ДП «КК «РОШЕН».

- провести аналіз фінансово-економічного стану корпорації ДП «КК «РОШЕН».

- дослідити стан стратегічного планування розвитку корпорації ДП «КК «РОШЕН».

- вивчити особливості стратегічного планування розвитку корпорації в умовах нестабільності ринку.

- визначити пріоритетні напрями розробки стратегічного планування розвитку корпорації ДП «КК «РОШЕН» в умовах нестабільного ринку.

- оцінити економічні наслідки формування стратегічного планування розвитку корпорації.

Об'єктом дослідження виступає процес стратегічного планування розвитку корпорації.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні основи та практичні аспекти стратегічного планування розвитку корпорації в умовах нестабільності ринку.

Теоретичну та методологічну основу дослідження складають загальнонаукові методи дослідження, а також наукові роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, які займаються проблемами стратегічного планування розвитку. В кваліфікаційній роботі було використано такі методи дослідження: системний підхід, аналіз та синтез для розкриття теоретичних аспектів та формування методології дослідження стратегічного планування розвитку; методи групування та коефіцієнтів, структурний аналіз для проведення аналізу стану стратегічного планування розвитку кондитерської корпорації в умовах нестабільного ринку; системний підхід, індукції та дедукції, синтез для обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного планування розвитку кондитерської корпорації в умовах нестабільного ринку

Дослідження базується на працях науковців, які вивчають теорію, практику стратегічного планування та ефективного функціонування бізнесу в умовах нестабільності ринку. Також використовуються діючі правові та нормативно-законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємств у кондитерській галузі, а також необхідні статистичні дані. Ці джерела становлять методологічну основу дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів. За результатами проведеного дослідження:

Удосконалено:

– методологічні засади дослідження стратегічного планування корпорацій в умовах нестабільного ринку, включаючи нові підходи до оцінки впливу макроекономічних факторів на стратегію розвитку та використання аналітичних інструментів для мінімізації ризиків.

Дістало подальшого розвитку:

– аналіз фаз формування та впровадження стратегії планування

розвитку корпорації, що дозволяє визначити оптимальні етапи для коригування стратегічного плану та його адаптації до реальних економічних умов;

– пропозиції щодо удосконалення стратегічного планування розвитку корпорацій, зокрема для кондитерської корпорації ДП «КК «Рошен», які передбачають конкретні механізми адаптації стратегії до змінюваних економічних умов.

Практичне значення результатів дослідження полягає у вдосконаленні стратегічного планування розвитку корпорації ДП «КК «Рошен», що дозволить підвищити її ефективність. Рекомендації, розроблені на основі аналізу, допоможуть компанії покращити адаптацію до змін ринкових умов, знизити ризики, пов'язані з нестабільністю економічного середовища, та підвищити конкурентоспроможність на національному і міжнародному ринках.

Завдяки покращеній системі стратегічного планування корпорація ДП «КК «Рошен» зможе більш ефективно реагувати на виклики нестабільного ринку, оптимізувати свою операційну діяльність та посилити довіру споживачів. Це сприятиме збереженню та розширенню ринкових позицій корпорації.

Крім того, результати дослідження можуть бути корисними для інших підприємств кондитерської галузі, а також для організацій, що займаються стратегічним плануванням і управлінням. Вони містять інформацію про найкращі методи та практики, що можуть бути адаптовані до специфіки інших компаній.

Результати дослідження були висвітлені та надруковані у статті загальним обсягом 0,29 друк. арк.

У першому розділі розкрито теоретичні аспекти стратегічного планування розвитку. У другому – наведено методологію дослідження стратегічного планування та управління в умовах нестабільного ринку. У третьому – проведено аналіз стану стратегічного планування розвитку

кондитерської корпорації в умовах нестабільного ринку. У четвертому – обґрунтовано напрями удосконалення стратегічного планування розвитку кондитерської корпорації в умовах нестабільного ринку.

Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, містить 102 сторінки , 14 таблиць та 1 рисунок.

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ

1.1. Суть стратегічного планування та умови його формування

Розвиток економіки України в сучасних умовах формує нові виклики для національних підприємств. Постійна динаміка зовнішнього середовища, зміни у законодавстві та нормативних актах, які регулюють діяльність бізнесу, а також трансформація споживацьких уподобань створюють ризики для підприємницької діяльності. У таких обставинах важливим є проведення оцінки перспектив розвитку підприємств. Це вимагає чіткого планування [1].

У межах системи стратегічного управління стратегічне планування відіграє ключову роль і належить до основних функцій цієї системи. На думку Гапоненка А. Л., стратегічне планування є процесом прийняття управлінських рішень, що стосуються формування стратегій, оптимального розподілу ресурсів, пристосування організації до зовнішніх умов та організації внутрішньої структури компанії [2].

Для глибшого розуміння сутності стратегічного планування варто звернутися до аналізу цього поняття у таблиці 1.1.:

Таблиця 1.1

Досвід зарубіжних авторів щодо поняття «стратегічне планування»

Автор	Назва роботи	Основна ідея
Ansoff H. (1965)	"Corporate Strategy"	Ввів поняття "стратегічного планування" як механізму адаптації бізнесу до змін у зовнішньому середовищі.
Mintzberg H. (1994)	"The Rise and Fall of Strategic Planning"	Критикує традиційне стратегічне планування, акцентуючи на важливості гнучкості та імпровізації у процесі формування стратегій.
Porter M. (1985)	"Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance"	Пропонує модель аналізу конкуренції та стратегічного позиціонування корпорації на основі аналізу галузі та конкурентних сил.
Drucker P. (1954)	"The Practice of Management"	Заклав основи сучасного стратегічного планування, зосередивши увагу на управлінні цілями та ефективності бізнесу.

Продовження таблиці 1.1

Kaplan R., Norton D. (1996)	"The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action"	Представили концепцію Balanced Scorecard як інструмент для інтеграції стратегічного планування та оцінки ефективності виконання стратегій.
Andrews K. (1971)	"The Concept of Corporate Strategy"	Запропонував структуру стратегічного планування, що включає визначення місії, аналіз середовища та вибір напрямків розвитку.
Chandler A. (1962)	"Strategy and Structure"	Показав зв'язок між стратегічним плануванням та організаційною структурою корпорації.
Barney J. (1991)	"Firm Resources and Sustained Competitive Advantage"	Підкреслив роль унікальних ресурсів і можливостей компанії у забезпеченні стратегічної конкурентоспроможності.
Grant R. (2003)	"Strategic Planning in a Turbulent Environment"	Наголосив на важливості адаптивності стратегій в умовах нестабільного ринку.
Prahalad C.K., Hamel G. (1990)	"The Core Competence of the Corporation"	Ввели поняття "ключових компетенцій" як основи для стратегічного розвитку корпорації.
Johnson G., Scholes K. (1993)	"Exploring Corporate Strategy"	Розробили модель стратегічного планування, що враховує аналіз зовнішнього середовища, організаційні ресурси та стратегічний вибір.
Ghemawat P. (2001)	"Strategy and the Business Landscape"	Запропонував інструменти аналізу стратегій на рівні бізнесу та галузі, включаючи моделі аналізу конкуренції.

Джерело:[3-14]

Перші роботи, такі як Ansoff (1965) та Drucker (1954), ставили акцент на стратегічному плануванні як стабільному і прогнозованому процесі, що дозволяє організаціям адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У цих підходах стратегія визначалась через чітке формулювання місії, цілей і шляхів розвитку корпорації. Однак у роботах Mintzberg (1994) та Grant (2003) спостерігається критика традиційних моделей стратегічного планування. Вони наголошують на необхідності гнучкості та адаптивності в умовах змінного середовища, де стратегічне планування має бути менш формалізованим і більше орієнтованим на інтуїтивні та динамічні рішення.

З іншого боку, роботи Porter (1985) та Barney (1991) акцентують увагу на конкурентних стратегіях, підкреслюючи важливість аналізу зовнішнього середовища для досягнення конкурентних переваг. Це дозволяє компаніям займати вигідні позиції на ринку, використовуючи свої ресурси та унікальні

можливості. Робота Prahalad і Hamel (1990) додає до концепції стратегічного планування важливість розвитку внутрішніх ресурсів і ключових компетенцій компанії, що стало основою для довгострокових стратегій розвитку.

Набір інструментів стратегічного планування був значно розширений із впровадженням *Balanced Scorecard* в роботах Kaplan і Norton (1996). Ця концепція дозволила з'єднати планування стратегії з оцінкою її виконання, що є важливим для досягнення організаційних цілей. Важливим внеском у розвиток стратегічного управління стали також роботи Johnson і Scholes (1993) та Ghemawat (2001), які підкреслюють важливість зовнішнього середовища, конкурентної ситуації та глобалізації у процесі стратегічного планування.

Завдяки роботам Chandler (1962) та Andrews (1971) стало зрозуміло, що успішне стратегічне планування повинно враховувати організаційну структуру і ресурси корпорації, адже стратегія повинна бути тісно пов'язана з її можливостями та внутрішніми чинниками. Крім того, стратегічне планування стало більш інтегрованим і мультидисциплінарним, враховуючи не тільки зовнішні фактори, але й внутрішні сильні сторони компанії.

У підсумку, сучасні підходи до стратегічного планування розвитку зосереджуються на гнучкості, адаптивності та постійному моніторингу виконання стратегій. Інструменти, як *Balanced Scorecard*, дозволяють організаціям не тільки планувати, але й коригувати свої стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах.

У процесі стратегічного планування визначаються ключові напрямки розвитку корпорації. Здійснюючи маркетингові дослідження, підприємство встановлює види та обсяги продукції, яку планує виготовляти, потребу в ресурсах та ефективність їх використання. Сьогодні планування діяльності господарюючих суб'єктів є не лише можливістю для визначення пріоритетів, але й необхідністю, що допомагає сформулювати правильну стратегію в умовах постійних змін навколишнього середовища. Нові умови вимагають

чіткої та заздалегідь визначеної стратегії, що забезпечить досягнення бажаної мети найефективнішим чином. Саме в цьому контексті важливу роль відіграє стратегічне планування. З огляду на це, вивчення процесу стратегічного планування є одним з основних завдань сучасної науки [15].

У багатьох системах стратегічне планування визначається подібно до підходу американського ученого А. Чандлера, який в своїй книзі «Стратегія і структура» описує стратегію як процес визначення довгострокових цілей корпорації, встановлення напрямків діяльності та розподілу ресурсів для досягнення цих цілей. Таке трактування також підтримується іншими науковцями в галузі стратегічного управління, зокрема Голландською асоціацією стратегічного планування (VSB) та Р.Л. Дафтом. Вони зазначають, що стратегічне планування, як правило, має довгостроковий характер і охоплює періоди від двох до п'яти років.

Існує також тенденція ототожнювати стратегічне планування з розробкою стратегії. Важливо зазначити, що деякі автори спрощують розуміння цього поняття, підкреслюючи лише загальні напрямки діяльності корпорації. Наприклад, М.М. Алексєєва визначає стратегічне планування як встановлення основних напрямків роботи корпорації. Однак інші науковці, як П.В. Забелін і Н.К. Моїсєєва, вважають за доцільне розрізняти довгострокове та стратегічне планування, зазначаючи, що стратегічне планування – це процес моделювання діяльності корпорації на певний період із визначенням цілей та шляхів їх досягнення в умовах невизначеності ринкового середовища.

Таким чином, можна стверджувати, що концепція стратегічного планування все ще є предметом дискусії в науці, адже є різні погляди щодо його суті та обсягу. Стратегія може бути визначена як модель поведінки, що орієнтована на досягнення поставлених цілей, а стратегічний план – це система дій, що дозволяє реалізувати бажані зміни в організації.

Довгострокове та стратегічне планування мають різні підходи до управління підприємством, хоча обидва орієнтовані на досягнення цілей у

майбутньому. Довгострокове планування, як правило, має більш стабільний часовий горизонт, охоплюючи період від 3 до 10 років. Воно фокусується на передбаченні майбутніх тенденцій і екстраполяції поточних трендів, визначаючи загальні орієнтири розвитку корпорації на тривалий час. Стратегічне планування, хоча також включає довгострокові аспекти, має більш короткострокову спрямованість, зазвичай на 1–5 років. Воно орієнтоване на адаптацію до змінюваних умов зовнішнього середовища та на визначення конкретних кроків для досягнення стратегічних цілей корпорації.

Відмінність також полягає в цілі та змісті планування. Довгострокове планування визначає загальні цілі, які можуть бути досягнуті в стабільних умовах, без великої уваги до швидких змін. Натомість стратегічне планування передбачає чітке формулювання стратегічних цілей і гнучке реагування на зміни на ринку, технологічні нововведення чи політичні фактори. Воно вимагає постійної адаптації і перегляду планів з огляду на нові умови.

Довгострокове планування також є менш гнучким і більше орієнтоване на стабільність, в той час як стратегічне планування потребує швидких коригувань у разі зміни зовнішніх умов. Крім того, стратегічне планування більш детально розглядає використання ресурсів для досягнення конкретних цілей, а довгострокове планування зосереджене на загальних напрямках розвитку і рекомендаціях щодо використання ресурсів у майбутньому.

Процес стратегічного планування починається з аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища корпорації. Спочатку проводиться дослідження ринку, конкурентів, політичних, економічних та соціальних факторів, що можуть впливати на діяльність організації. Водночас здійснюється аналіз внутрішніх ресурсів корпорації, його фінансового стану, сильних і слабких сторін. Після цього визначаються основні стратегічні цілі організації, що повинні відповідати її місії та довгостроковим орієнтирам розвитку.

Наступним кроком є вибір стратегічних варіантів, що дозволяють досягти поставлених цілей. Це може включати розробку кількох

альтернативних стратегій і вибір найбільш оптимальної, що враховує можливості корпорації та зовнішні фактори. Після цього формується детальний стратегічний план, в якому визначаються конкретні заходи, ресурси, терміни та відповідальні особи для реалізації стратегії.

Завершальним етапом є впровадження стратегії, що включає організацію та управління ресурсами, моніторинг виконання плану, а також внесення коректив у разі необхідності. Протягом реалізації стратегії постійно здійснюється її оцінка, і в разі зміни обставин або виявлення нових можливостей здійснюються коригування плану для досягнення оптимальних результатів [16].

Стратегічне планування є процесом, який має на меті встановлення чіткого порядку дій для забезпечення ефективної роботи конкурентоспроможного корпорації. Воно дозволяє організувати діяльність таким чином, щоб підприємство могло не лише досягти своїх поточних цілей, а й успішно адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі. Основні переваги стратегічного планування, що сприяють його впровадженню на корпораціях різних форм власності, наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні переваги стратегічного планування

№ з/п	Переваги
1	Чіткий розподіл обов'язків між поточною та майбутньою діяльністю, що дозволяє більш ефективно управляти ресурсами.
2	Наявність зв'язку між поточними рішеннями та майбутніми результатами, що допомагає зменшити ризики завдяки обґрунтованому прогнозуванню наслідків.
3	Принцип свідомої підготовки до майбутнього, що передбачає своєчасне реагування на зміни в зовнішньому середовищі.
4	Орієнтація на пошук різноманітних шляхів для досягнення цілей, що враховують наявні обмеження і можливості.
5	Оцінка сильних і слабких сторін діяльності корпорації, визначення можливостей і загроз, що дозволяє враховувати їх у формуванні стратегії.
6	Можливість попередження проблем з досягненням поставлених цілей, як в майбутньому, так і в поточний період.

Джерело: сформовано автором.[16]

Отже, хоча терміни «планування» і «стратегічне планування» мають різні значення, вони взаємодоповнюють один одного, оскільки стратегічне

планування є частиною більш загального процесу управління і планування на підприємстві. Звичайне планування визначає пріоритети й способи їх досягнення, тоді як стратегічне планування дозволяє прогнозувати майбутні тенденції та ризики, готуючи організацію до можливих змін. Це забезпечує корпорації здатність швидко адаптуватися до нових умов, що є особливо важливим в умовах глобалізації. Таким чином, стратегічне планування є основою, що має бути вбудована в управлінську практику кожної організації.

1.2. Типи стратегій розвитку корпорації

Кожна стратегія розвитку корпорації створюється відповідно до завдань та місій, які організація планує досягти. Різноманітність цілей корпорації визначає широкий спектр стратегій. Однак більшість стратегій не обмежуються лише цілями, а орієнтовані на діяльність корпорації в економічних відносинах, які, в свою чергу, залежать від унікальних характеристик організації, таких як наявні ресурси та управлінські рішення [17].

Задля ефективного управління необхідно розробити класифікацію стратегій, яка дозволяє визначити їх належність до певної групи на основі основних параметрів, таких як мета, зовнішнє та внутрішнє середовище корпорації, а також доступні ресурси. Стратегія корпорації є процесом формування загальних напрямків розвитку організації, що включає в себе визначення нових місій, адаптацію внутрішніх можливостей до умов зовнішнього середовища та розробку комплексних заходів для досягнення цих цілей.

Основними принципами розробки стратегії є орієнтація на досягнення довгострокових цілей корпорації як господарської системи, а також економічних інтересів її власників. Важливим аспектом є мультिवаріантність, тобто можливість розробки кількох варіантів напрямів діяльності корпорації, що визначаються змінами у зовнішньому середовищі. Крім того, стратегія повинна передбачати безперервну адаптацію до змін внутрішнього і

зовнішнього середовища, а також координацію дій на різних рівнях організації, враховуючи всі аспекти діяльності корпорації, ресурси та ролі.

Класифікація стратегій корпорації враховує кілька основних ознак, серед яких динаміка поведінки компанії, рівень прийняття стратегічних рішень, тип пріоритету в системі управління, вплив зовнішніх змін, рівень ризикованості стратегії, види ресурсів, необхідних для її реалізації, та часовий інтервал планування. Хоча стратегії можна згрупувати за певними характеристиками, кожна з них має індивідуальний характер, оскільки вона формується під впливом багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів. Неможливо знайти дві абсолютно ідентичні стратегії, так само як не існує двох ідентичних людей. Проте, на основі спільних ризиків і цілей, можна виділити кілька основних груп корпоративних стратегій [18].

Стратегії концентрованого зростання передбачають посилення позицій на ринку, де підприємство намагається зайняти лідируючі місця на існуючому ринку. Інший напрям – розвиток ринку, де організація шукає нові ринки збуту для своїх продукцій. Окрім того, є стратегія розвитку продукту, яка передбачає вдосконалення продукту на вже освоєних ринках.

Інтегроване зростання передбачає вертикальну інтеграцію «зворотну», коли підприємство інтегрує свою діяльність з постачальниками, або вертикальну інтеграцію «вперед», що означає інтеграцію з компаніями збутової мережі. Також існує стратегія горизонтальної інтеграції, коли організація об'єднується з іншими компаніями, що не залежать від основного бізнесу [19].

Стратегії стабілізації включають захист частки ринку, підтримку виробничих процесів та модернізацію продукції. Остання передбачає вдосконалення продукту та інтенсивну маркетингову підтримку для підтримання конкурентоспроможності на ринку.

Стратегії реструктуризації включають зростання через придбання інших підприємств, переформатування продуктово-ринкової стратегії, а також зміни в організаційній структурі управління. Це дозволяє

підприємству адаптуватися до нових умов ринку та забезпечити ефективне використання своїх ресурсів.

Диверсифікація є важливим напрямом зростання, і в рамках цієї стратегії корпорації можуть вибирати між центрованою диверсифікацією, коли нові можливості розвиваються на основі вже існуючих технологій, і конгломератною диверсифікацією, яка передбачає розширення за рахунок придбання нових продуктів із різних галузей. Є також стратегія горизонтальної диверсифікації, що включає пошук можливостей для зростання на існуючому ринку за рахунок нових продуктів [20].

Стратегії скорочення можуть бути різними. Наприклад, стратегія скорочення витрат передбачає зменшення витрат шляхом впровадження управлінських заходів. Стратегія «збирання вершків» передбачає максимізацію вигоди в короткостроковій перспективі, тоді як стратегія скорочення діяльності включає ліквідацію або продаж підрозділів корпорації. Найостаннішою є стратегія ліквідації, яка застосовується, коли організація не може продовжувати свою ефективну діяльність.

Ці групи стратегій не можуть вважатися завершеними, оскільки вони можуть бути доповнені іншими підходами та стратегіями розвитку. Кожна стратегія має свій етап розвитку, і кожне підприємство розробляє специфічний набір заходів для реалізації своєї стратегії управління. Процес формування стратегій зростання можна умовно поділити на кілька етапів [21].

Перший етап – планування. Цей етап полягає в оцінці можливостей майбутнього доходу та аналізі ефективності використання всіх ресурсів корпорації. Другий етап – початковий. Він передбачає усунення проблемних ділянок, що можуть перешкоджати реалізації стратегічних ініціатив, і стимулювання зростання обсягу продажів. Третій етап – проникнення на ринок. На цьому етапі підприємство розширює свої ринкові позиції, що призводить до збільшення продажів, доходів і конкурентних переваг.

Четвертий етап – прискорене зростання. На цьому етапі

спостерігається швидке зростання обсягів продажу і доходів, при цьому темпи зростання доходів перевищують темпи зростання продажів. Однак на цьому етапі можливі негативні наслідки, такі як збільшення витрат і потреба в додаткових ресурсах, зокрема в управлінському персоналі. П'ятий етап – уповільнене зростання. На цьому етапі темпи зростання починають знижуватися, що сигналізує про початок стагнаційного періоду. Підприємству необхідно здійснити перегляд стратегії та зосередитись на економії витрат, ліквідації малоефективних підрозділів.

Стратегії стабілізації мають свої етапи. Перший етап – ревізія витрат, що включає програму суворого контролю за витратами в усіх відділах і підрозділах. Другий етап – розробка шляхів стабілізації, на якому удосконалюється система управління, оптимізуються витрати та виключаються нерентабельні продукти. Третій етап – підсилення, що передбачає перехід від збереження ресурсів до активних дій у сфері управління, маркетингу, виробництва і фінансів.

Стратегії реструктуризації мають також кілька етапів. Перший етап – обґрунтування необхідності реструктуризації, який включає аналіз низької ефективності корпорації через застарілі продукти і технології, а також можливість придбання нових підприємств. Другий етап – реструктуризація та розробка шляхів покращення, включаючи перегляд продуктів і ринкової орієнтації, оптимізацію фінансів і скорочення витрат. Третій етап – зростання, коли підприємство продовжує розвивати стратегічні переваги, освоюючи нові ринки [22].

Стратегії скорочення застосовуються у випадку зниження ефективності діяльності корпорації через різні внутрішні або зовнішні чинники. Причинами їх застосування можуть бути мала ймовірність розвитку в даній галузі, збитковість бізнесу або значні витрати на утримання існуючого сектору. Стратегії скорочення можуть включати ліквідацію корпорації або його частин, реорганізацію, зменшення обсягів діяльності чи переорієнтацію на нові напрями.

У практиці бізнесу виділяють чотири основні стратегії:

1. Стратегія обмеженого зростання, яка передбачає поступову адаптацію до змінюваних умов. Це проста стратегія для підприємств, що працюють у стабільних галузях.

2. Стратегія зростання, яка орієнтована на динамічний розвиток і високу швидкість змін. Вона включає стратегії концентрованого зростання (збільшення позицій на ринку), інтегрованого зростання (придбання активів і внутрішнє розширення) і диверсифікації (випуск нових продуктів).

3. Стратегія скорочення, що включає збалансоване скорочення бізнесу в умовах зміни ринкових умов.

4. Комбінована стратегія, яка поєднує елементи всіх вищезгаданих стратегій і часто використовується великими фірмами.

У виборі стратегій корпорації повинні враховувати свої можливості та репутацію, а також потенціал для розвитку. Крім того, у процесі визначення напрямків розвитку можуть бути застосовані різні типи стратегій, зокрема генеральні та допоміжні стратегії, які можуть охоплювати фінансову, виробничу, інвестиційну, маркетингову діяльність і так далі [23].

Стратегії розвитку корпорації можна класифікувати залежно від масштабів розробки, залежно від темпів зростання, а також від способів забезпечення розвитку. Наприклад, стратегія концентрованого розвитку зосереджується на покращенні діяльності в рамках вже освоєного ринку, а стратегія диверсифікації передбачає освоєння нових ринків.

Активні стратегії розвитку зосереджуються на швидкому реагуванні на зміни ринку, інтеграції всіх процесів в організації і використанні ресурсів для інноваційного розвитку. Пасивні стратегії, в свою чергу, характеризуються більш обережним підходом і меншою схильністю до ризику, що дозволяє підприємству здійснювати адаптацію без значних змін в організаційній структурі [24].

Активні та пасивні стратегії розвитку корпорації мають різний рівень ризику та підходи до управління. Активна стратегія передбачає високий

рівень ризику, орієнтується на інновації, постійну корекцію збутової політики та індивідуальний підхід до споживачів. Вона спрямована на перевищення конкурентів, зосереджуючись на нових продуктах і технологіях, що потребує значних інвестицій і активного використання всіх ресурсів корпорації. Стратегії активного розвитку характерні для стадії зростання життєвого циклу корпорації.

Пасивна стратегія, навпаки, менш ризикована і фокусується на підтримці наявної частки ринку. Вона включає повільне впровадження інновацій, редагування збутової політики лише в разі необхідності та використання обмеженої кількості цінових стратегій. Ця стратегія характерна для підприємств, що знаходяться на стадії зрілості або спаду життєвого циклу, і вимагає менших фінансових вкладень [25].

Основні принципи розробки стратегій включають орієнтацію на досягнення довгострокових цілей, постійну адаптацію до змін зовнішнього середовища, координацію стратегічних дій і розробку альтернативних напрямів діяльності. Активні стратегії передбачають більш інтенсивне використання всіх типів ресурсів, тоді як пасивні стратегії зосереджуються на моніторингу діяльності конкурентів і збереженні стабільності.

Існують різні види стратегій, зокрема активно-наступальна, ринкової ніші, захисна та пасивно-наступальна. Активно-наступальна стратегія націлена на максимальну реалізацію стратегічних змін і передбачає високі інвестиційні витрати для підтримки конкурентоспроможності. Стратегія ринкової ніші орієнтована на досягнення високої прибутковості через удосконалення товарів та послуг. Пасивно-наступальна стратегія передбачає впровадження нових продуктів після погодження з керівництвом і характеризується середнім рівнем ризику.

Стратегії розвитку можуть бути поділені за етапами життєвого циклу корпорації: фундаментальні (для зародження бізнесу), стратегії розвитку (для посилення конкурентних позицій), стратегії підтримки (для збереження конкурентоспроможності), та стратегії згорання (для ліквідації

неприбуткових частин бізнесу або переорієнтації ресурсів) [26].

1.3. Фази формування та впровадження стратегії планування розвитку корпорації

Реалізація стратегії вимагає впровадження низки змін в діяльність компанії, оскільки без них навіть ефективна стратегія не зможе забезпечити бажаний успіх. Внесення змін є основою для ефективної реалізації стратегії. Під змінами розуміють рішення керівництва організації щодо коригування однієї чи кількох її внутрішніх складових, що охоплюють цілі, завдання, структуру, технології або людський фактор у відповідь на зміни зовнішнього чи внутрішнього середовища [27].

Для того, щоб організація могла продовжити своє існування і досягти успіху, її керівництво повинно регулярно переглядати і коригувати стратегічні цілі та завдання, враховуючи зміни навколишнього середовища та внутрішні трансформації організації. Часто потреба в змінах виявляється за допомогою контролю.

Розробка стратегії розвитку корпорації розпочинається з етапу стратегічного планування. Стратегічне планування передбачає розробку плану дій на довгострокову перспективу, що систематизує і визначає ефективність виконання місій та завдань корпорації, охоплюючи всі аспекти діяльності організації та направлене на створення стратегічних планів, перспективних проектів та інвестиційних програм [28].

Існують три основні рівні стратегічних змін в організації: – Корінна реорганізація виникає, коли компанія змінює галузь своєї діяльності, що вимагає значних змін в місії, продукції, ринках збуту та технологіях. Реалізація стратегії в умовах такої реорганізації є складною та часто супроводжується значними труднощами. – Радикальні зміни спричиняють глибокі структурні зміни в організації, пов'язані з її злиттям або поділом. Це потребує змін в організаційній структурі, адаптації корпоративної культури та оновлення продуктового асортименту. – Помірні зміни найчастіше

пов'язані з виходом на нові ринки або запуском нових продуктів. Вони зазвичай стосуються організації виробництва та маркетингу, а також активної роботи з просування товарів на ринку.

Процес управління організаційними змінами включає кілька етапів:

1. Тиск і спонукання – необхідність змін стає очевидною під впливом зовнішніх або внутрішніх факторів, таких як конкуренція, економічні зміни або проблеми всередині компанії.

2. Посередництво і переорієнтація уваги – виникає потреба в залученні зовнішніх консультантів для переорієнтації керівництва на внутрішні проблеми організації.

3. Діагностика та усвідомлення – керівництво аналізує ситуацію та визначає конкретні проблеми.

4. Розробка рішення та плану дій – визначаються способи вирішення проблем та конкретні кроки для реалізації змін.

5. Експерименти та виявлення – тестуються зміни на малих масштабах, щоб виявити можливі труднощі.

6. Підкріплення та злагода – на основі успішного впровадження змін, організація приймає нові методи і мотивує співробітників до їх підтримки.

Основні методи зменшення опору змінам включають: Освіта та передача інформації – обговорення нововведень з працівниками для переконання їх в необхідності змін, залучення співробітників до прийняття рішень – надання можливості співробітникам висловити свою думку щодо змін, підтримка та супровід – надання допомоги у звиканні до нових умов, включаючи навчання, моральне та матеріальне стимулювання – підвищення оплати праці або інші заохочення для підтримки змін. Кооптація – залучення осіб, які зазвичай опираються змінам, до процесу прийняття рішень. Маневрування – вибіркоче інформування працівників і точне планування заходів. Поетапність змін – поступове введення нововведень для легшого адаптування. Примус – застосування дисциплінарних заходів для

забезпечення виконання змін [29].

Завдяки ефективному управлінню змінами, компанія зможе успішно реалізувати стратегію та забезпечити її високий рівень конкурентоспроможності.

Процес вибору стратегії включає такі етапи:

1. Розробка альтернативних стратегій – створення кількох варіантів стратегічних планів для досягнення поставлених цілей.
2. Аналіз та оцінка – порівняння альтернатив за ступенем їх придатності для досягнення цілей організації.
3. Коригування та підтримка стратегії – удосконалення стратегії на основі аналізу та результатів попереднього етапу.

Основними факторами, що впливають на вибір стратегії, є: цінності керівництва, характер цілей корпорації, стан зовнішнього середовища, рівень ризику, внутрішні ресурси компанії.

Реалізація стратегії залежить від ефективності змін в організаційній структурі та культурі компанії. Стратегічне планування, в свою чергу, полягає в досягненні довгострокових цілей та забезпеченні конкурентоспроможності компанії [30].

Керівництво організації, яке бажає впровадити елементи стратегічного планування, повинно дотримуватися певних принципів при розробці основних заходів. Одним з перших етапів є визначення чітких і реалістичних цілей, які є основою для подальшої реалізації стратегії. Важливим є те, що стратегічне планування повинно охоплювати всі сфери діяльності корпорації, оскільки вони взаємопов'язані, і кожен елемент має вплив на інші. Процес планування є безперервним, що дозволяє адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі [31].

Також стратегічне планування має бути гнучким і здатним реагувати на зміни ринкових умов, що дозволяє організації зберігати конкурентні переваги. Визначення кількісних та якісних показників є важливою складовою, оскільки на їх основі можна здійснювати оцінку ефективності

реалізації стратегії. Крім того, стратегічне планування повинно включати в себе соціальну орієнтацію, що дозволяє враховувати інтереси організації і суспільства [32].

Реалізація стратегії організації значною мірою залежить від ефективності системи змін, особливо в організаційній структурі та культурі корпорації. Під час розробки стратегії організація повинна пройти кілька етапів, починаючи з визначення місії і цілей, аналізу зовнішнього середовища, оцінки сильних і слабких сторін. На наступному етапі важливо створити систему стратегічних місій розвитку, яка включатиме вибір основних напрямків діяльності, визначення ключових економічних показників для досягнення поставлених цілей. Далі розробляються варіанти стратегій, кожен з яких оцінюється за різними параметрами, такими як узгодженість з ресурсним потенціалом корпорації і рівень ризику. Після цього відбувається впровадження стратегії та контроль за її реалізацією [33].

Таким чином, стратегічне планування є не лише розробкою цілей, але й процесом постійного моніторингу та корекції стратегій, що дозволяє організації ефективно адаптуватися до змін і досягати своїх довгострокових цілей.

Таким чином, у першому розділі розкрито теоретичні аспекти стратегічного планування розвитку. Отримано такі висновки:

1. Стратегія розвитку корпорації є ключовим елементом у системі стратегічного управління організацією, оскільки її правильний вибір безпосередньо впливає на ефективність господарської діяльності, фінансові результати та конкурентоспроможність компанії. У результаті нашого дослідження ми визначили основні типи стратегій розвитку та етапи їх вибору. Розроблена класифікація поняття «стратегія», а також запропонована система класифікації стратегій за часом їх реалізації та цільовим призначенням. У процесі класифікації ми виокремили фундаментальні стратегії, стратегії розвитку, підтримки та згорання бізнесу.

2. Дослідження дозволило виявити основні етапи створення та

реалізації стратегії, зокрема: початкове усвідомлення місії організації, аналіз зовнішнього середовища та його впливу на діяльність корпорації, оцінка сильних і слабких сторін компанії, побудова системи стратегічних місій, формування та оцінка стратегічних варіантів розвитку, реалізація обраної стратегії та моніторинг її впровадження.

3. Запропоновані принципи можуть служити основою для розробки та вибору стратегії розвитку корпорації, що є складною системою управління. Вона передбачає не лише прогнозування зовнішніх умов, але й аналіз внутрішнього потенціалу організації з урахуванням можливих непередбачених ринкових ситуацій.

2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ

2.1. Аналіз зовнішнього середовища як інструмент оцінки нестабільності ринку

Аналіз зовнішнього середовища ДП «КК «РОШЕН» є важливим етапом стратегічного планування, оскільки він дає змогу оцінити вплив різних факторів на діяльність корпорації та спрогнозувати можливі зміни, що можуть вплинути на ефективність роботи компанії. Зовнішнє середовище корпорації складається з макросередовища та мікросередовища, і кожен з цих компонентів може мати істотний вплив на діяльність фабрики [34].

Макросередовище ПрАТ «Рошен» включає в себе економічні фактори, які визначають попит на кондитерські вироби. Поточний стан економіки, рівень доходів населення та споживчі витрати прямо впливають на попит на продукцію компанії. В умовах зниження купівельної спроможності спостерігається зміна поведінки споживачів, що вимагає від корпорації адаптації своїх товарів до нових умов. Політичні та правові фактори також мають значний вплив, оскільки зміни в податковій політиці чи стандартах безпеки харчових продуктів можуть впливати на виробничі процеси та витрати корпорації. Крім того, соціальні та культурні зміни, зокрема збільшення інтересу до здорового харчування та органічних продуктів, змушують компанію враховувати нові вимоги споживачів у процесі розробки асортименту [35].

Технологічні зміни також відіграють важливу роль, оскільки інновації у виробничих технологіях та упаковці дозволяють знижувати витрати, підвищувати якість продукції та покращувати конкурентоспроможність на ринку. Впровадження новітніх технологій також дозволяє досягати кращих екологічних стандартів, що важливо для задоволення вимог споживачів і державних органів [36].

Мікросередовище корпорації включає фактори, безпосередньо пов'язані з діяльністю. Серед них конкуренція на ринку кондитерських виробів, де існує велика кількість конкурентів як в Україні, так і за її межами. Це створює ризики для компанії, які вимагають постійного моніторингу конкурентної ситуації та адаптації стратегії. Постачальники сировини також мають значення для виробничого процесу, оскільки перебої в постачанні чи коливання цін на сировину можуть впливати на собівартість продукції. Споживачі, зокрема їх зміщення до більш здорових і екологічних продуктів, також визначають важливість розвитку нових ліній товарів і постійної адаптації асортименту. Технологічні зміни й інвестиції в інновації допомагають підтримувати конкурентоспроможність і задовольняти вимоги споживачів [37].

Аналіз зовнішнього середовища дає можливість ПрАТ «Рошен» вчасно виявляти можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі, і адаптувати свої стратегії відповідно до змін. Це дозволяє підприємству не лише мінімізувати ризики, а й використовувати нові можливості для розвитку та підвищення ефективності своєї діяльності.

Важливим є детальний аналіз конкурентного середовища на ринку, що включає вивчення основних конкурентів, їхніх стратегій, сильних і слабких сторін. Визначення рівня конкуренції, структури ринку, тенденцій і змін в потребах споживачів дозволяє точніше оцінити, де компанія може зайняти вигідніші позиції та створити конкурентні переваги. У випадку з Roshen, цей аналіз також має включати розгляд конкурентів на міжнародному ринку, де компанія активно розвиває свою діяльність [38].

Значний вплив на зовнішнє середовище компанії мають глобальні економічні та політичні тенденції. Останніми роками зростає вплив факторів, таких як глобалізація, міжнародні торгові угоди та зміни в глобальних ланцюгах постачання. В умовах глобальних змін компанії, що працюють на міжнародних ринках, повинні враховувати валютні коливання, санкційні політики, а також нові екологічні вимоги та норми, що можуть змінювати

умови ведення бізнесу. Це створює додаткові виклики для компанії Roshen, однак водночас надає можливості для розширення ринків та збільшення частки на зовнішніх ринках.

Аналіз зовнішнього середовища є критичним етапом при розробці стратегії розвитку компанії. У випадку з компанією Roshen важливими чинниками є політична стабільність, економічна ситуація в Україні та на міжнародних ринках, соціальні зміни, що стосуються споживчих переваг, а також технологічні інновації, які можуть покращити ефективність виробництва та маркетингових стратегій. Врахування цих факторів дає змогу розробити стратегію, яка буде не лише адаптованою до поточних умов, але й гнучкою до змін у майбутньому [39].

Додатково можна зазначити, що в умовах глобалізації та змін клімату важливу роль для корпорації відіграють екологічні фактори. Підвищення температури, зміни кліматичних умов і вплив природних катастроф можуть впливати на доступність сировини та підвищення витрат на енергетичні ресурси, що, в свою чергу, вимагає від компанії адаптації до нових умов. Зокрема, для «Рошен» це може означати необхідність розвитку екологічно чистих технологій виробництва, зниження енергоспоживання та використання відновлюваних джерел енергії.

Важливим аспектом є також цифровізація та розвиток ІТ-технологій, що надають компанії нові можливості для оптимізації виробничих процесів, маркетингу та комунікації зі споживачами. Онлайн-платформи, автоматизація та e-commerce дозволяють не лише знижувати витрати, а й персоналізувати пропозиції для споживачів, що є важливим чинником для збереження конкурентоспроможності на ринку.

Крім того, зовнішнє середовище компанії піддається впливу міжнародних політичних ризиків, таких як санкції, торгові бар'єри чи нестабільність у країнах, де розташовані постачальники або ринки збуту. Врахування цих ризиків є важливим для стратегії компанії, особливо в умовах глобальних змін і непередбачуваності міжнародних відносин.

Зміни у споживчих уподобаннях після пандемії COVID-19 також вимагають уваги. Споживачі стали більш обачними щодо здоров'я та безпеки продуктів, що впливає на попит на продукцію, яка відповідає новим вимогам до гігієни та харчової безпеки. Це створює необхідність для «Рошен» адаптувати свій асортимент під нові тренди, такі як збільшення попиту на органічні, безглютенові або безцукрові продукти.

Ще одним важливим фактором є зміни в законодавстві щодо харчових стандартів та безпеки продукції. Підвищення вимог до якості, маркування, зберігання та транспортування продуктів може спричинити необхідність модернізації виробничих потужностей і адаптації до нових норм і стандартів. Це, зокрема, може призвести до зміни логістичних схем або потреби у впровадженні нових технологій для забезпечення відповідності вимогам безпеки продуктів.

2.2. Процедура аналізу стратегічного планування розвитку корпорації

Об'єктивна оцінка ефективності діяльності корпорації має важливе значення, оскільки вона визначає успіх управлінської діяльності, формує репутацію компанії, відкриває доступ до капітальних ринків та обґрунтовує необхідність інвестицій. Рівень стратегічного розвитку промислових підприємств країни залежить від готовності організацій до встановлення ефективних внутрішніх і зовнішніх зв'язків, що забезпечують їхню стійкість та довгостроковий успіх на ринку [40].

На відміну від традиційних категорій, таких як технічний, організаційний чи соціальний рівень, стратегічний рівень визначається інтеграцією всіх підсистем корпорації із зовнішнім середовищем, що зміцнює і підвищує його потенціал та сприяє досягненню конкурентних переваг. Високий стратегічний рівень дозволяє підприємству ефективно конкурувати на ринку, тоді як низький рівень може стати підставою для прийняття рішень про зміну профілю діяльності або навіть закриття корпорації.

Вищий стратегічний рівень розширює можливості для прийняття управлінських рішень, але водночас вимагає від керівників корпорації високої кваліфікації та здатності підтримувати належний рівень стратегії. Конкурентоспроможність корпорації є основою його стабільного прибутку і розвитку. Зростання цієї конкурентоспроможності є процесом, що вимагає ретельного планування та постійної адаптації до змін в зовнішньому середовищі [41].

У сучасних умовах ринку корпораціям важко зберігати свої конкурентні позиції через велику кількість аналогічних товарів і послуг, а також через зростаючі вимоги споживачів. Серед стратегій, що набули популярності в останні роки, можна відзначити управління змінами, стратегію диференціації, стратегічні альянси, а також стратегії швидкої реакції, венчурні стратегії, командну роботу, синергічне управління бізнесом, інновації в системах управління та створення міцних взаємовідносин з клієнтами.

Рівень стратегічного розвитку корпорації визначається здатністю організації адаптуватися до зовнішніх умов і приймати стратегічно обґрунтовані рішення, що враховують як можливості, так і обмеження в розвитку. Оцінка цього рівня базується на знаннях про економічну ситуацію, конкурентів, партнерів та технологічні тенденції. Стратегія корпорації має враховувати наявні ресурси та можливі обмеження, а також передбачати чітке визначення відповідальності за реалізацію стратегічних ініціатив і забезпечення їх послідовності та своєчасності виконання.

Сучасні тенденції науково-технічного прогресу та інновацій вимагають підвищення рівня стратегічного розвитку підприємств. Важливим аспектом є ефективне використання ключових складових цього розвитку, таких як фінансові, технологічні, управлінські, маркетингові та інноваційні ресурси. Збільшення ефективності цих складових є необхідною умовою для успішного розвитку компанії, що сприяє підвищенню її конкурентоспроможності та стратегічної спроможності в цілому.

З огляду на це, важливо проводити детальний аналіз методів та показників оцінки рівня стратегічного розвитку корпорації. Оцінка дозволяє впливати на поточний стан і тенденції розвитку компанії, визначати напрямки змін, виявляти основні фактори росту, а також формувати прогнози та плани на майбутнє.

В процесі дослідження було виявлено, що оцінка рівня стратегічного розвитку повинна бути комплексною. Це означає, що вона базується на систематизації результатів економічного аналізу всіх складових розвитку корпорації. Оцінка має бути організована в певній послідовності, з чітким визначенням якісних та кількісних характеристик, що дозволяє зрозуміти функціонування цих складових і досягнення поставлених цілей.

Аналіз показав, що одним із найбільш популярних методів оцінки стратегічного розвитку є метод діагностики. Цей підхід передбачає проведення комплексного дослідження, яке включає поетапний та поелементний аналіз. У рамках цього методу вивчаються всі фактори, що впливають на діяльність корпорації, та інтегруються в єдину оцінку.

Сьогодні для ефективного розвитку підприємств важливо не тільки збільшувати рівень їх стратегічного розвитку, а й забезпечувати раціональне використання усіх складових цього розвитку. Оцінка кількісних характеристик дозволяє виміряти обсяг і темп відтворення ресурсів, тоді як якісні характеристики оцінюють ефективність їх використання. Це дає можливість проаналізувати початковий рівень розвитку, виявити диспропорції між різними складовими та визначити пріоритетні напрямки для майбутнього росту [42].

Також важливо, щоб система оцінювання включала показники, що характеризують ресурси корпорації, їхній стан та ефективність використання. Це дозволяє отримати повну картину розвитку та взаємодії складових елементів у процесі функціонування корпорації. У сучасних умовах важливо зрозуміти місце кожної складової в загальній стратегії та її взаємозв'язок з іншими компонентами.

Управління підприємством в умовах ринкової економіки неможливе без ретельного планування діяльності на різних рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному. Визначальним є стратегічний рівень, оскільки саме стратегія є інтеграцією ресурсів і можливостей корпорації з факторами зовнішнього середовища, що дозволяє досягти основних цілей.

Управління стратегічним розвитком – це процес, що включає аналіз, вибір стратегій, планування та реалізацію намічених цілей. Він охоплює п'ять основних завдань: формулювання стратегічного бачення, перетворення цього бачення в конкретні цілі, розробка стратегії для досягнення цілей, ефективна реалізація стратегії, а також оцінка результатів і коригування напрямків розвитку [43].

Сучасна практика оцінки стратегічного розвитку корпорації використовує різноманітні методи аналізу. Одним із найбільш поширених є SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони корпорації, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Цей метод застосовується для оцінки різних аспектів діяльності компанії та прогнозування можливих кризових ситуацій.

Крім того, для більш детального аналізу рівня стратегічного розвитку можна використовувати авторську методику PESTELI-FAMIL(Y)-аналізу, яка дає змогу оцінити вплив ключових зовнішніх і внутрішніх факторів на підприємство. Це включає політичні, економічні, соціальні, технологічні та інші фактори, а також фінансові, управлінські та інноваційні ресурси корпорації.

На основі проведеного аналізу визначено систему показників, що характеризують ефективність стратегічного розвитку корпорації. Оцінка проводиться за різними складовими: фінансовою, управлінською, маркетинговою, технологічною та інноваційною, що дозволяє отримати повну картину використання ресурсів і визначити потенціал для подальшого розвитку.

Для оцінки рівня розвитку та подальшого удосконалення системи

стратегічного управління підприємству необхідно визначити його стратегічний рівень. Кожне підприємство формує власний стратегічний потенціал, що допомагає закріпити унікальні особливості організації та окреслити напрямки її майбутнього розвитку. Оцінка стратегічного розвитку є важливою для забезпечення стабільної діяльності корпорації, оскільки вона дозволяє впливати на поточний стан і майбутні тенденції, визначати необхідні зміни, виявляти ключові фактори росту, а також формувати прогнози та плани для подальшого удосконалення процесів використання і управління ресурсами.

У рамках цієї оцінки стратегічного розвитку важливим є визначення його значення для досягнення поставлених цілей. Для цього використовуються різноманітні показники та методи, які допомагають у формуванні та реалізації стратегії інноваційного розвитку. Запропонований метод оцінки рівня стратегічного розвитку корпорації має значні переваги завдяки своїй гнучкості. Експерти можуть коригувати список чинників впливу, додаючи або виключаючи ті, що є найбільш актуальними для конкретного підприємства. Окрім того, оцінка включає показники, що стосуються різних складових системи стратегічного розвитку, таких як фінансовий, технологічний, управлінський, маркетинговий та інноваційний аспекти.

Для досягнення ефективного управління підприємством чи галуззю важливо знайти баланс між інтересами держави, виробників та споживачів продукції. Це дозволить забезпечити ефективну діяльність, що має важливе значення для національної економіки.

Таким чином, у другому розділі наведено методологію дослідження стратегічного планування та управління в умовах нестабільного ринку. Отримано такі висновки:

1. Проаналізовано зовнішнє середовище компанії, враховуючи макроекономічні фактори, такі як економічна ситуація, регуляторне середовище, споживчі тренди та конкурентні умови. Особливу увагу

приділено викликам глобалізації, що створюють нові можливості для експорту та загострюють конкуренцію.

2. Розглянуто підходи до оцінки внутрішніх ресурсів та стратегічного планування. Методологія спрямована на інтеграцію результатів аналізу зовнішнього середовища із внутрішніми можливостями для адаптації компанії до змін ринку. Такий підхід забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє досягненню конкурентних переваг як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

3. АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ КОНДИТЕРСЬКОЇ КОРПОРАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ

3.1. Загальна характеристика корпорації ДП «КК «РОШЕН»

ДП «КК «РОШЕН» є однією з найбільших кондитерських компаній в Україні та частиною міжнародної корпорації «Рошен», яка володіє декількома виробничими потужностями в різних країнах. Заснована в 1996 році, компанія швидко здобула популярність завдяки високій якості своєї продукції, а також широкому асортименту солодоців, які включають шоколад, цукерки, печиво, мармелад та інші кондитерські вироби.

«Рошен» був заснований у 1996 році бізнесменом Петром Порошенком, який на той час мав амбіцію створити компанію, здатну зайняти лідируючі позиції на ринку кондитерської продукції. Перший завод був побудований у Києві, де з часом компанія значно розширила свою виробничу базу. З часом компанія почала активно інвестувати в модернізацію виробництва, що дозволило їй збільшити обсяги та якість продукції. Завдяки стратегічному підходу до розвитку, компанія змогла виходити на міжнародні ринки та створювати власні торгові марки, які користуються популярністю серед споживачів [44].

ДП «КК «РОШЕН» є одним з ключових виробничих підрозділів корпорації «Рошен», що об'єднує кілька фабрик в Україні та за кордоном. Вона включає в себе сучасне обладнання для виготовлення шоколадних виробів, печива, цукерок, карамелі, а також інших кондитерських виробів. Виробничі потужності компанії дозволяють виготовляти понад 400 000 тонн продукції на рік.

Однією з основних переваг фабрики є високий рівень автоматизації та впровадження новітніх технологій у виробничі процеси. Це дозволяє не тільки забезпечувати стабільну якість продукції, але й ефективно використовувати ресурси, знижуючи витрати на виробництво.

Асортимент продукції, що випускається ДП «КК «РОШЕН», включає понад 300 видів виробів, серед яких: шоколад (плитки шоколаду, шоколадні батончики, шоколадні фігурки, продукція для дітей та спеціальні подарункові набори), цукерки (різноманітні види цукерок з різними начинками: шоколадні, з кремом, з горіхами, карамеллю тощо), печиво та вафлі (хрустке печиво, вафлі, які користуються популярністю як серед дітей, так і серед дорослих), маршмелоу, мармелад і желе (солодощі, що займають нішу для споживачів, які шукають продукти без шоколаду).

Продукція «Рошен» відома своїми високими стандартами якості та інноваційними підходами до створення нових смаків та упаковки. Завдяки використанню сучасних технологій та екологічно чистих інгредієнтів, компанія змогла завоювати серце багатьох споживачів.

Одним із ключових напрямків діяльності ДП «КК «РОШЕН» є вихід на міжнародні ринки. З 1997 року компанія почала експортувати свою продукцію до різних країн, зокрема до країн СНД, Європи та Азії. Завдяки високій якості продукції та адаптації до смакових уподобань різних націй, продукція «Рошен» швидко здобула популярність на міжнародних ринках.

На сьогоднішній день продукція компанії продається в понад 50 країнах світу, серед яких є такі великі ринки, як Росія, Казахстан, Латвія, Литва, Туреччина, Польща, Чехія, а також США та країни Близького Сходу. Компанія активно розвиває експорт та виробничі потужності за кордоном, що дозволяє їй стабільно збільшувати свою частку на міжнародних ринках [44].

Компанія активно займається благодійною діяльністю через фонд «Петро Порошенко», який здійснює підтримку освітніх, медичних та соціальних ініціатив. Крім того, «Рошен» активно працює в напрямку екологічної відповідальності, впроваджуючи ініціативи щодо збереження екології та зменшення впливу виробництва на навколишнє середовище.

Однією з основних стратегічних цілей компанії є постійне вдосконалення продукції та технологічних процесів. Важливу роль у

стратегії розвитку компанії відіграє інноваційна діяльність, зокрема інвестування у нові технології виробництва, автоматизацію, а також розробку нових видів продукції. Окрім цього, компанія активно працює над покращенням маркетингових стратегій для утримання конкурентних позицій на ринку та посилення іміджу бренду «Рошен» у світі.

Важливим аспектом є також розвиток дистрибуційних каналів, а саме налагодження співпраці з міжнародними торговими мережами та зростання експорту, що дозволяє компанії зайняти провідні позиції на міжнародному ринку кондитерських виробів. Загальні відомості наведено в таблиці 3.1

Таблиця 3.1.

Загальні відомості про ДП «КК «РОШЕН»

Повне найменування:	ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО "КОНДИТЕРСЬКА КОРПОРАЦІЯ "РОШЕН"
Код за ЄДРПОУ	25392188
Правовий статус суб'єкта	Юридична особа
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Основний вид діяльності	10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
Місцезнаходження (юридична та фактична адреса)	03039, місто КИЇВ, проспект НАУКИ, будинок 1, корпус 1
Веб сторінка	https://www.roshen.com/
Контактні телефони	0-800-300-970
Керівництво	Порошенко Олексій Петрович

Джерело: [45].

Корпорація включає в себе ряд українських фабрик, зокрема Київську, Кременчуцьку, Бориспільську та два виробничі майданчики у Вінниці, а також закордонні підрозділи, такі як Клайпедська кондитерська фабрика в Литві та Vonbonetti Choco Kft в Будапешті, Угорщина. Крім того, до складу корпорації входить Вінницький молочний завод, який постачає високоякісну молочну сировину для виробництва кондитерських виробів. Всі виробничі потужності компанії сертифіковані відповідно до міжнародних стандартів якості та безпеки харчових продуктів. На корпорації впроваджена система

управління якістю за стандартом ISO 9001:2008 та система управління безпечністю харчових продуктів згідно з ISO 22000:2005, що підтверджується наявністю відповідних сертифікатів на кожній фабриці. Всі кондитерські корпорації оснащені сучасним обладнанням для моніторингу та контролю якості продукції, а також проводяться дослідження на всіх етапах виробництва. Розробка технологій і запуск нових продуктів здійснюються спеціалістами, які отримали атестацію у міжнародних навчальних центрах [46].

Корпорація ROSHEN активно реалізує благодійні та соціально-культурні проекти. З березня 2015 року компанія реалізує проект підтримки національної дитячої лікарні ОХМАТДИТ, вкладаючи значні кошти в придбання сучасного медичного обладнання, реконструкцію систем комунікації та інші оновлення. Також здійснюється допомога постраждалим в зоні АТО, організовуючи лікування і реабілітацію в клініках та реабілітаційних центрах за кордоном, а також в Україні. В рамках культурних ініціатив корпорація здійснює реконструкцію Театру на Подолі, модернізацію Черкаського зоопарку, відкриття ковзанок в різних містах України, а також технічне обслуговування світло-музичного фонтану у Вінниці і створення нових шоу.

Для зручності покупців, компанія відкрила мережу фірмових магазинів по всій Україні, де можна придбати широкий асортимент кондитерських виробів ROSHEN: шоколад, цукерки, подарункові набори, печиво, бісквіти, торти та інші солодощі. Магазины вирізняються комфортною атмосферою, кваліфікованим персоналом та приємним інтер'єром, що створює особливу атмосферу для покупців [47].

У 2007 році корпорація відкрила логістичний центр у Яготині площею 60 000 кв. м, здатний вмістити до 45 000 тонн продукції і сировини. Центр оснащений сучасною системою управління товарними потоками Warehouse Management System, що дозволяє значно оптимізувати логістичні процеси. Завдяки цьому час перебування вантажного транспорту на території центру

не перевищує однієї години, після чого продукція швидко доставляється по Україні та за кордон.

Організаційна структура компанії «Roshen» (рис. 2.1.) побудована за лінійно-функціональним принципом, що передбачає чіткий поділ управлінських функцій за напрямками, зокрема, об'єднання завдань в окремі функціональні підрозділи. Вищим органом управління компанії є її співвласники. Поточну діяльність корпорації координує команда з п'яти осіб на чолі з головою правління, який також виконує обов'язки генерального директора.

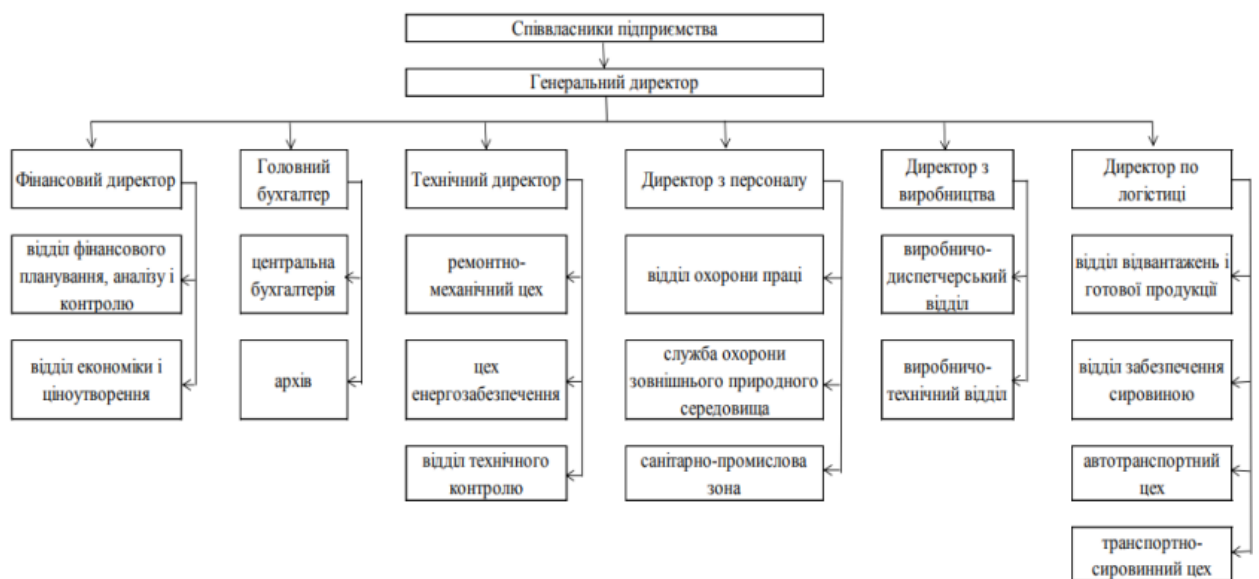


Рис.3.1. Організаційна структура ДП «КК «РОШЕН»

Серед основних переваг лінійно-функціональної організації управління на ДП «КК «РОШЕН» можна відзначити:

- відсутність внутрішніх суперечностей у керівних вказівках;
- чітку підзвітність працівників перед конкретними керівниками;
- сприяння розвитку спеціалізованих компетенцій серед співробітників;
- персональну відповідальність за виконання поставлених завдань;
- глибоку спеціалізацію на рівні керівництва;
- можливість для прийняття рішень, що відповідають специфіці виробничих процесів;

- зменшення часу для вирішення проблем, пов'язаних з технологічними питаннями виробництва.

Однак, до недоліків цієї моделі управління відносяться:

- необхідність у висококваліфікованих менеджерах, особливо на вищих керівних посадах;
- додаткові обов'язки для виконавців, які можуть включати контроль та облік, що відволікає від основних завдань.

Що стосується соціальної відповідальності компанії, «Roshen» активно реалізує благодійні та соціокультурні ініціативи. Одним із значущих проєктів є допомога національній дитячій лікарні «Охматдит», де компанія фінансує закупівлю сучасного медичного обладнання, а також здійснює реконструкцію інфраструктури. Крім того, компанія надає допомогу постраждалим в зоні АТО, організовуючи лікування та реабілітацію в клініках Європи, а також надає підтримку у межах України [47].

У галузі культурних та соціальних ініціатив компанія брала участь у реставрації Театру на Подолі, оновленні Черкаського зоопарку, відкритті ковзанок у кількох містах, а також в обслуговуванні світло-музичного фонтану в Вінниці. Крім того, «Roshen» активно інвестує у створення нових дитячих майданчиків.

Одним із важливих проєктів є «Площа Roshen», яка є частиною програми соціального оновлення Київської кондитерської фабрики. У 2018 році компанія анонсувала проєкт створення громадського простору під назвою «Рошен Плаза», що включає офісний центр, екскурсії на фабриці, а також соціальні зони з парками та зимовими атракціонами, такими як ковзанка та новорічний ярмарок. Цей проєкт став значним соціокультурним етапом для столиці та однією з найбільших ковзанок країни.

3.2. Аналіз фінансово- економічного стану ДП «КК «РОШЕН»

Фінансово-економічний аналіз корпорації є важливим елементом оцінки його діяльності, спрямованим на виявлення ефективності

функціонування, стабільності та перспектив розвитку. Основна мета такого аналізу полягає у встановленні фінансового стану корпорації, оцінці його конкурентоспроможності, визначенні слабких і сильних сторін, а також виявленні можливостей для покращення результатів роботи.

Аналіз фінансових показників охоплює вивчення таких аспектів, як структура доходів і витрат, рівень прибутковості, ліквідність, платоспроможність та ефективність управління активами. Зокрема, досліджується здатність корпорації покривати свої зобов'язання, рівень рентабельності активів і власного капіталу, а також співвідношення між витратами і доходами. Особлива увага приділяється виявленню фінансових ризиків та оцінці можливостей їх мінімізації, що дозволяє уникнути фінансових втрат і забезпечити стабільну діяльність.

Економічні показники доповнюють фінансову оцінку, дозволяючи розглянути динаміку виробництва, продуктивність праці, ефективність використання ресурсів та інноваційний потенціал корпорації. Це забезпечує комплексний підхід до аналізу, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення та розробляти ефективні стратегії розвитку. Зокрема, оцінка використання ресурсів корпорації дозволяє визначити ступінь їх залучення у виробничий процес та виявити резерви для підвищення ефективності діяльності.

Додатково, у сучасних умовах все більшої ваги набуває аналіз зовнішнього середовища, що включає дослідження ринкових тенденцій, поведінки споживачів, рівня конкуренції, а також впливу макроекономічних факторів. Такий підхід дозволяє врахувати вплив зовнішніх чинників на результати діяльності корпорації та своєчасно реагувати на зміни в економічному середовищі.

Таким чином, фінансово-економічний аналіз є універсальним інструментом, який дозволяє підприємству не лише оцінювати поточний стан і результати діяльності, а й адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати ефективність діяльності та забезпечувати стійке зростання у

довгостроковій перспективі. Його результати стають основою для формування стратегічних та оперативних планів, що спрямовані на досягнення сталого розвитку корпорації.

Загальна вартість активів корпорації за аналізований період демонструє певну динаміку, що відображає вплив зовнішніх факторів, таких як війна та наслідки пандемії COVID-19, на фінансовий стан компанії. У 2023 році активи компанії склали 3 114,54 млн грн, що на 51,81 млн грн менше порівняно з 2022 роком, але на 112,70 млн грн більше, ніж у 2021 році (табл. 3.2). Це свідчить про здатність компанії частково відновлювати свою стабільність у кризових умовах.

Таблиця 3.2.

Аналіз динаміки і структури активів ДП «КК «РОШЕН» за 2021 – 2023 рр

Показники	2021		2022		2023	
	млн. грн.	питома вага, %	млн. грн.	питома вага, %	млн. грн.	питома вага, %
Основні засоби	1 871,14	62%	2 167,44	68%	2 124,01	68%
Інвестиційна нерухомість	801,18	27%	784,82	25%	767,99	25%
Інші необоротні активи	10,03	0%	2,12	0%	5,46	0%
Запаси	17,72	1%	17,82	1%	25,75	1%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	113,65	4%	147,23	5%	179,87	6%
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	2,84	0%	2,72	0%	5,41	0%
з бюджетом	181,70	6%	41,39	1%	1,72	0%
Інша поточна дебіторська заборгованість	1,06	0%	0,60	0%	0,54	0%
Гроші та їх еквіваленти	1,57	0%	0,45	0%	0,33	0%
Інші оборотні активи	0,96	0%	1,77	0%	3,46	0%
Загалом	3 001,84	1,00	3 166,35	1,00	3 114,54	100%

Джерело: складено автором на основі додатку А.

Основні засоби залишаються ключовою складовою активів, складаючи 68% від загальної вартості. У 2023 році їх вартість зменшилася на 43,43 млн грн порівняно з 2022 роком, однак за три роки зросла на 252,87 млн грн. Це може бути пов'язано з інвестиціями в модернізацію або необхідністю відновлення активів, що зазнали пошкоджень унаслідок воєнних дій.

Інвестиційна нерухомість зазнала поступового зменшення, що може вказувати на переоцінку активів або скорочення ринку оренди через економічні виклики. Водночас зростання інших необоротних активів свідчить про адаптацію компанії до змін, зокрема через інвестиції в нематеріальні активи чи нове обладнання.

Зростання запасів у 2023 році порівняно з попередніми роками є показником створення резервів або підготовки до збільшення виробничої активності. Водночас зростання дебіторської заборгованості за продукцію та послуги демонструє потенційні труднощі клієнтів із платежами, що є типовою ситуацією в умовах кризи.

Різке скорочення дебіторської заборгованості з бюджетом, яка у 2021 році складала 181,70 млн грн, а у 2023 році зменшилася до 1,72 млн грн, може вказувати на ефективну фінансову політику компанії щодо мінімізації ризиків у співпраці з державою. Натомість зменшення обсягів грошових коштів свідчить про використання ресурсів на поточні потреби, зокрема забезпечення операційної діяльності чи погашення зобов'язань.

Незважаючи на складні умови, підприємство зберігає позитивну динаміку у відновленні частини своїх активів та адаптації до нестабільного середовища. Зростання окремих активів, таких як інші оборотні активи, вказує на пошук нових можливостей для стабілізації фінансового стану. Загальний стан активів свідчить про гнучкість і готовність компанії реагувати на виклики, що виникають через воєнні та економічні кризи.

Також потрібно проаналізувати структуру пасивів ДП «КК «РОШЕН» за 2021-2023 роки (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Структура пасивів ДП «КК «РОШЕН» за 2021-2023 роки

Показники	2021		2022		2023	
	млн. грн.	питома вага, %	млн. грн.	питома вага, %	млн. грн.	питома вага, %
Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1 505,83	50%	1 505,83	48%	1 505,83	48%
Резервний капітал	5,76	0%	6,03	0%	7,31	0%
Нерозподілений прибуток	381,08	13%	406,59	13%	404,63	13%
Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання	57,61	2%	30,94	1%	14,44	0%
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	21,25	1%	25,58	1%	13,18	0%
товари, роботи, послуги	228,27	8%	491,70	16%	460,25	15%
розрахунками з бюджетом	7,08	0%	7,28	0%	17,77	1%
розрахунками зі страхування	7,06	0%	7,36	0%	7,72	0%
розрахунками з оплати праці	26,05	1%	26,72	1%	28,34	1%
за одержаними авансами	0,22	0%	2,27	0%	1,40	0%
Поточні забезпечення	17,68	1%	18,28	1%	14,61	0%
Інші поточні зобов'язання	743,97	25%	637,78	20%	639,05	21%
Загалом	3 001,85	100%	3 166,35	100%	3 114,54	100%

Джерело: складено автором на основі додатку А.

Таблиця фінансових показників корпорації за період 2021–2023 років відображає суттєві зміни у структурі капіталу, зобов'язань та загальній фінансовій стійкості компанії. Власний капітал протягом трьох років залишався незмінним на рівні 1 505,83 млн грн, однак його питома вага

знизилися з 50% у 2021 році до 48% у 2022 та 2023 роках, що вказує на зміни в структурі інших джерел фінансування. Резервний капітал зростав, досягнувши 7,31 млн грн у 2023 році, що свідчить про накопичення фінансових резервів для покриття можливих ризиків.

Нерозподілений прибуток також демонструє загальне зростання за три роки на 23,55 млн грн, що є позитивним трендом, хоча у 2023 році відбулося незначне скорочення на 1,97 млн грн порівняно з попереднім роком. Водночас довгострокові зобов'язання суттєво зменшилися з 57,61 млн грн у 2021 році до 14,44 млн грн у 2023 році, що свідчить про зниження фінансових ризиків у довгостроковій перспективі.

Поточна кредиторська заборгованість у 2023 році за окремими категоріями зазнала змін. Заборгованість за товарами, роботами та послугами у 2023 році знизилися до 460,25 млн грн після піку у 491,70 млн грн у 2022 році, але все ще значно перевищує рівень 2021 року. Значне зростання заборгованості перед бюджетом до 17,77 млн грн у 2023 році може свідчити про підвищення податкового навантаження. Заборгованість зі страхування та оплатою праці залишалася відносно стабільною з незначним зростанням. Інші поточні зобов'язання зменшилися на 104,92 млн грн за три роки, що може свідчити про ефективну оптимізацію короткострокових боргів.

Загальний підсумок пасивів корпорації свідчить про їх незначне зниження у 2023 році на 51,81 млн грн порівняно з 2022 роком, однак за три роки відбулося їх загальне зростання на 112,69 млн грн. Це демонструє адаптацію компанії до викликів сучасних умов, включаючи економічну кризу, наслідки пандемії COVID-19 та вплив війни. Скорочення довгострокових зобов'язань, стабільність власного капіталу та зростання резервного капіталу вказують на зусилля компанії у зміцненні фінансової стійкості. Водночас зростання окремих категорій поточних зобов'язань вимагає подальшої уваги для збереження балансу між короткостроковими та довгостроковими фінансовими зобов'язаннями.

Для повної картини потрібно також проаналізувати доходи, витрати та

чистий прибуток корпорація за відповідний період (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Сукупний дохід ДП «КК «РОШЕН» за 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Зміна, млн. грн. (2023-2022)	Зміна, млн. грн. (2023-2021)
	млн. грн.	млн. грн.	млн. грн.		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	979,29	903,17	1 272,25	369,09	292,97
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	863,27	775,91	1 111,47	335,55	248,20
Валовий: прибуток	116,02	127,28	160,79	33,50	44,77
Інші операційні доходи	5,57	0,92	6,01	5,09	0,44
Адміністративні витрати	60,08	57,23	73,33	16,10	13,25
Витрати на збут	7,98	7,23	11,68	4,45	3,69
Інші операційні витрати	37,24	60,08	74,64	14,55	37,40
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	16,29	3,66	7,15	3,49	- 9,14
Дохід від участі в капіталі	24,50	-	-	-	- 24,50
Інші фінансові доходи	49,88	62,68	163,08	100,40	113,20
Фінансові витрати	60,39	67,32	156,44	89,12	96,05
Витрати (дохід) з податку на прибуток	- 4,50	-	- 2,41	- 2,41	2,10
Чистий фінансовий результат: прибуток	25,78	- 0,98	11,39	12,37	- 14,39

Джерело: складено автором на основі додатку А.

Аналіз фінансових показників корпорації за період 2021–2023 років демонструє позитивні тенденції зростання основних доходів, водночас висвітлює певні проблеми з ефективністю витрат і управління фінансовими ресурсами.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році зріс на 369,09 млн грн порівняно з 2022 роком та на 292,97 млн грн порівняно з 2021 роком, досягнувши 1 272,25 млн грн. Це свідчить про здатність компанії адаптуватися до викликів сучасного ринку, зокрема після кризи, спричиненої пандемією COVID-19 та воєнними діями. Собівартість реалізованої продукції також суттєво зросла – на 335,55 млн грн за рік і на 248,20 млн грн за три роки, що свідчить про зростання витрат на виробництво, але все ще дозволяє

зберігати позитивний валовий прибуток.

Валовий прибуток демонструє стабільний ріст: у 2023 році він збільшився на 33,50 млн грн порівняно з 2022 роком і на 44,77 млн грн порівняно з 2021 роком. Збільшення прибутковості свідчить про відносну ефективність виробничого процесу та управління основними ресурсами.

Інші операційні доходи у 2023 році зросли значно – на 5,09 млн грн за рік і на 0,44 млн грн порівняно з 2021 роком. Водночас адміністративні витрати та витрати на збут також збільшилися, що може свідчити про розширення операційної діяльності компанії. Зокрема, витрати на збут у 2023 році зросли на 4,45 млн грн порівняно з попереднім роком, що може бути пов'язано з активною маркетинговою діяльністю та логістичними витратами.

Інші операційні витрати зросли до 74,64 млн грн у 2023 році, що на 14,55 млн грн більше порівняно з 2022 роком і на 37,40 млн грн більше порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про збільшення непередбачених витрат або втрат, які вплинули на операційну ефективність.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2023 році залишився низьким – 7,15 млн грн, хоча і зріс на 3,49 млн грн порівняно з 2022 роком. Однак це суттєво менше, ніж у 2021 році, що вказує на негативний тренд зниження операційного прибутку в умовах зростання витрат.

Фінансові доходи, включаючи інші фінансові доходи, значно зросли у 2023 році до 163,08 млн грн, що перевищує рівень 2022 року на 100,40 млн грн і 2021 року на 113,20 млн грн. Водночас фінансові витрати також збільшилися до 156,44 млн грн у 2023 році, що свідчить про високий рівень фінансового навантаження на підприємство.

Чистий фінансовий результат у 2023 році становив 11,39 млн грн, що є суттєвим покращенням порівняно з 2022 роком (-0,98 млн грн), але все ще значно нижчим, ніж у 2021 році (25,78 млн грн). Це свідчить про поступове відновлення компанії після кризових періодів, хоча ефективність управління фінансовими ресурсами потребує подальшого вдосконалення.

Таблиця 3.5 аналізує операційні витрати корпорації за досліджуваний

період, тому що це дуже важлива складова стратегічного планування.

Таблиця 3.5

Операційні витрати ДП «КК «РОШЕН» за 2021-2023 роки

Показники	2021		2022		2023		Зміна, млн. грн. (2023- 2022)	Зміна, млн. грн. (2023- 2021)
	млн. грн.	питома вага, %	млн. грн.	питома вага, %	млн. грн.	питома вага, %		
Матеріальні затрати	174,10	18%	212,65	24%	255,68	20%	43,02	81,58
Витрати на оплату праці	442,97	45%	388,31	43%	604,33	48%	216,02	161,36
Відрахування на соціальні заходи	96,42	10%	84,18	9%	132,20	10%	48,02	35,78
Амортизація	152,72	16%	184,77	21%	198,45	16%	13,68	45,73
Інші операційні витрати	107,64	11%	30,34	3%	80,34	6%	50,00	- 27,29
Загалом	973,84	100%	900,26	100%	1 271,00	100%	370,75	297,16

Джерело: складено автором на основі додатку А.

Аналіз таблиці свідчить про значне зростання загального обсягу витрат за період 2021–2023 років, що, ймовірно, пов'язано зі збільшенням масштабів діяльності корпорації або зростанням цін на ресурси. У 2023 році загальні витрати склали 1 271,00 млн грн, що на 370,75 млн грн більше порівняно з 2022 роком та на 297,16 млн грн більше, ніж у 2021 році.

Матеріальні витрати у 2023 році становили 255,68 млн грн, що демонструє зростання на 43,02 млн грн порівняно з 2022 роком і на 81,58 млн грн порівняно з 2021 роком. Їхня частка у структурі витрат зменшилася з 24% у 2022 році до 20% у 2023 році, що свідчить про зменшення впливу цієї статті на загальні витрати.

Витрати на оплату праці суттєво зросли у 2023 році, досягнувши 604,33 млн грн, що на 216,02 млн грн більше порівняно з 2022 роком і на 161,36 млн грн більше, ніж у 2021 році. Їх частка в загальних витратах зросла до 48%, що може свідчити про збільшення заробітної плати, індексацію через інфляцію або розширення штату працівників.

Відрахування на соціальні заходи також зросли до 132,20 млн грн у 2023 році, що на 48,02 млн грн більше, ніж у 2022 році, і на 35,78 млн грн більше, ніж у 2021 році. Частка цих витрат залишилася стабільною на рівні 10%.

Амортизаційні витрати у 2023 році склали 198,45 млн грн, збільшившись на 13,68 млн грн порівняно з 2022 роком і на 45,73 млн грн порівняно з 2021 роком. Водночас їхня частка в структурі витрат знизилася з 21% у 2022 році до 16% у 2023 році.

Інші операційні витрати у 2023 році зросли до 80,34 млн грн, що на 50,00 млн грн більше, ніж у 2022 році, але залишаються нижчими на 27,29 млн грн порівняно з 2021 роком. Їхня частка в структурі витрат збільшилася до 6%.

Загальна динаміка витрат свідчить про значне зростання основних статей, зокрема витрат на оплату праці, які займають найбільшу частку в загальній структурі. Це може бути пов'язано з внутрішніми та зовнішніми чинниками, такими як економічні умови, інфляція чи розширення діяльності корпорації.

Фінансова стійкість корпорації важлива, оскільки вона забезпечує здатність компанії витримувати кризи, зберігати конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість. Вона сприяє зміцненню репутації, дозволяє реалізовувати стратегічні цілі та адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Це ключ до довгострокового успіху та стабільного розвитку компанії.

Тому потрібно здійснити аналіз фінансової стійкості корпорації (табл. 3.6).

Фінансова стійкість ДП «КК «РОШЕН» за 2021–2023 роки демонструє позитивну динаміку. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 0,17 у 2021 році до 0,30 у 2023 році, що свідчить про покращення здатності корпорації покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Аналогічно зріс коефіцієнт швидкої ліквідності, досягнувши 0,27 у 2023 році, що вказує

на зростання платоспроможності.

Таблиця 3.6

Фінансова стійкість ДП «КК «РОШЕН» за 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Зміна, (2023- 2022)	Зміна, (2023- 2021)
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,17	0,19	0,30	0,12	0,13
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-	-	-	-	-
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,16	0,16	0,27	0,10	0,11
Коефіцієнт автономії	0,61	0,62	0,77	0,15	0,16
Рентабельність активів (ROA)	0,01	-	-	-	- 0,01
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,01	-	0,01	0,01	- 0,01
Чиста маржа	0,03	-	0,01	0,01	- 0,02
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,65	0,66	0,82	0,16	0,18
Коефіцієнт заборгованості	0,38	0,38	0,23	- 0,15	- 0,15

Джерело: складено автором на основі додатку А.

Коефіцієнт автономії збільшився з 0,61 у 2021 році до 0,77 у 2023 році, що є свідченням підвищення фінансової незалежності корпорації. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом зріс із 0,65 до 0,82 за той же період, демонструючи підвищення здатності фінансувати необоротні активи за рахунок власних коштів. Водночас коефіцієнт заборгованості знизився з 0,38 до 0,23, що свідчить про зменшення залежності від залученого капіталу.

Рентабельність власного капіталу залишилася на рівні 0,01 у 2021 і 2023 роках, а рентабельність активів (ROA) представлена лише за 2021 рік на рівні 0,01. Чиста маржа знизилася з 0,03 у 2021 році до 0,01 у 2023 році, що свідчить про зменшення прибутковості продажів.

Загалом фінансовий стан компанії характеризується позитивними змінами у ліквідності та фінансовій стійкості. Однак зниження показників рентабельності свідчить про необхідність підвищення ефективності операційної діяльності та оптимізації витрат.

ДП «КК «РОШЕН» протягом 2021–2023 років демонструє змішані результати з тенденцією до покращення фінансової стійкості, але з певними викликами в рентабельності та прибутковості. Чистий дохід від реалізації

продукції зростав, що свідчить про збільшення обсягів продажів або ефективну цінову політику. Однак собівартість продукції також значно зросла, що частково знизило валовий прибуток. Позитивним моментом є зростання адміністративних витрат і витрат на збут, що свідчить про розвиток управлінської діяльності та маркетингових стратегій, хоча це підвищує загальні витрати корпорації.

Показники ліквідності, зокрема коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт швидкої ліквідності, демонструють поступове покращення здатності корпорації виконувати поточні зобов'язання. Підвищення коефіцієнта автономії та зниження коефіцієнта заборгованості вказують на зміцнення фінансової стійкості та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Водночас зниження рентабельності активів і чистої маржі свідчить про недостатню ефективність управління прибутками. Незважаючи на зростання доходів, високі витрати знижують фінансові результати корпорації.

Загалом підприємство демонструє стабільність і зміцнення фінансової стійкості, що створює потенціал для подальшого зростання. Основними завданнями на майбутнє є підвищення ефективності операційної діяльності, оптимізація витрат і збільшення рентабельності, що дозволить посилити позиції корпорації на ринку навіть в умовах економічної нестабільності.

3.3. Аналіз стану стратегічного планування розвитку корпорації

Стратегічне планування діяльності ДП «КК «РОШЕН» є важливою складовою його успішного функціонування на ринку кондитерських виробів як в Україні, так і за її межами. Компанія, яка входить до числа найбільших виробників солодоців у світі, базує своє планування на комплексному аналізі зовнішнього середовища, внутрішніх можливостей та стратегічних цілей, що забезпечують її стабільне зростання і конкурентоспроможність.

Головним завданням у стратегічному плануванні для «РОШЕН» є збереження та зміцнення позицій на ринку, де постійно посилюється

конкуренція. Для цього підприємство активно впроваджує інноваційні технології, спрямовані на підвищення ефективності виробничих процесів та забезпечення високої якості продукції. Виробничі потужності компанії оснащені сучасним обладнанням, яке дозволяє дотримуватись міжнародних стандартів якості, а також адаптуватися до змін у споживчих вподобаннях, зокрема до зростання попиту на здорові та екологічно чисті продукти.

Ключовим елементом стратегічного планування є розширення географії збуту. «РОШЕН» активно працює над зміцненням своєї присутності на міжнародних ринках, зокрема в країнах Європейського Союзу, Азії та Північної Америки. Цей напрямок вимагає не лише адаптації продукції до особливостей різних ринків, але й ретельного врахування зовнішньоекономічних чинників, таких як валютні коливання, регуляторні вимоги та митні бар'єри. Одночасно компанія орієнтована на розвиток внутрішнього ринку, прагнучи задовольнити потреби українських споживачів у якісній і доступній продукції.

У процесі стратегічного планування «РОШЕН» враховує сучасні тенденції в харчовій промисловості, серед яких особливу увагу приділяє впровадженню принципів сталого розвитку. Компанія працює над зменшенням екологічного впливу своєї діяльності, включаючи використання екологічно чистих матеріалів для упаковки продукції та впровадження енергоефективних технологій на виробництві.

Управління ризиками є ще одним важливим аспектом стратегічного планування. Економічна нестабільність, зростання цін на сировину та енергоресурси, а також вплив глобальних криз вимагають від «РОШЕН» розробки ефективних механізмів адаптації. Компанія здійснює диверсифікацію джерел постачання сировини та розширює асортимент продукції, щоб мінімізувати залежність від зовнішніх факторів.

Стратегічне планування діяльності ДП «КК «РОШЕН» є прикладом системного підходу до управління підприємством, який базується на аналізі ринку, прогнозуванні трендів і ефективному використанні ресурсів. Завдяки

цьому компанія не лише зберігає лідерські позиції, але й активно формує майбутнє кондитерської галузі як в Україні, так і у світі.

Стратегічне планування є ключовим процесом, що визначає довгостроковий розвиток корпорації та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. В рамках аналізу стратегічного планування діяльності ДП «КК «РОШЕН» необхідно врахувати вплив численних факторів, які можуть впливати на досягнення її цілей у коротко- та довготерміновій перспективі.

Аналіз стану стратегічного планування розвитку корпорації ДП «Київська кондитерська фабрика "Рошен"» показує, що компанія активно використовує стратегічне планування для адаптації до змінного ринкового середовища, підвищення конкурентоспроможності та визначення пріоритетів розвитку. Внутрішні фактори, які впливають на стратегічне планування, включають високий рівень виробничих потужностей та наявність сучасного обладнання, що дозволяє підтримувати стабільне виробництво та забезпечувати продукцію високої якості. Також важливим аспектом є фінансова стабільність компанії, що дозволяє інвестувати в інновації та розширення виробництва.

Зовнішні фактори, які впливають на стратегічне планування, це високий рівень конкуренції на ринку кондитерських виробів, зокрема з боку міжнародних брендів, а також зміни в макроекономічній ситуації, такі як коливання валютних курсів і інфляція, які можуть впливати на витрати і ціноутворення. Крім того, зміни в споживчих перевагах, зокрема тренд на здорове харчування, створюють необхідність адаптувати продукцію до нових вимог споживачів.

Компанія активно проводить аналіз ринкових тенденцій і працює над диверсифікацією асортименту, розширенням присутності на нових ринках, а також інвестує в розвиток інноваційних продуктів. Проте є проблеми, які вимагають уваги, зокрема високий рівень залежності від зовнішніх постачальників сировини та конкуренція з боку великих міжнародних

брендів. У зв'язку з цим компанії рекомендується працювати над диверсифікацією джерел постачання сировини, зокрема через локалізацію виробництва, а також активніше просувати продукцію на міжнародних ринках, зокрема в Європі та Азії.

Аналіз стану стратегічного планування в корпорації ДП «Київська кондитерська фабрика "Рошен"» вказує на важливість стратегії для забезпечення стійкості компанії у конкурентному середовищі та зростання її частки на ринку. Внутрішні фактори, такі як висококваліфіковані кадри, сучасне виробниче обладнання та налагоджена система управління, дають корпорації можливість швидко реагувати на зміни в економічному середовищі. Проте значну роль у стратегічному плануванні відіграє фінансова стабільність компанії, яка дозволяє інвестувати в нові технології, модернізацію виробництва та дослідження нових напрямків бізнесу.

Зовнішні умови, що впливають на стратегічне планування, включають макроекономічні фактори, такі як зміни в рівнях інфляції, коливання валютних курсів, що можуть безпосередньо впливати на витрати компанії, а також на її конкурентоспроможність на міжнародному рівні. Водночас, попит на кондитерську продукцію часто залежить від споживчих трендів, таких як збільшення інтересу до здорового харчування та органічних продуктів, що спонукає «Рошен» до розширення асортименту продукції та її адаптації до нових вимог ринку.

Враховуючи конкуренцію на внутрішньому та міжнародному ринках, важливим аспектом є диверсифікація ринків збуту та нарощування експортних обсягів. Водночас стратегічне планування повинно передбачати активне використання інноваційних підходів, спрямованих на зниження витрат і підвищення ефективності виробництва, що дозволить зберегти високу конкурентоспроможність.

Проте, незважаючи на успішну стратегію розвитку, корпорація стикається з деякими викликами. Це, зокрема, висока залежність від імпортних постачальників сировини, що робить компанію вразливою до

глобальних економічних змін та нестабільності на зовнішніх ринках. Одним із можливих рішень є диверсифікація джерел сировини та збільшення локалізації виробництва, що дозволить зменшити ризики. Окрім того, для зміцнення позицій на ринку важливим є активне просування бренду, підвищення його впізнаваності на нових ринках і розширення асортименту, орієнтуючись на потреби сучасних споживачів.

3.4. Особливості стратегічного планування розвитку корпорації в умовах нестабільності ринку

Макросередовище, у якому функціонує ДП «КК «РОШЕН», є динамічним і потребує постійного моніторингу та аналізу. Для цього використовується PEST-аналіз, який дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність корпорації. При проведенні такого аналізу враховуються:

- Системний підхід до оцінки компонентів зовнішнього середовища, які перебувають у взаємозв'язку.
- Можливість виходу за межі традиційного чотирьохелементного підходу для врахування реальних умов, які часто є більш складними.

Таким чином, PEST-аналіз дозволяє виділити ключові чинники, що впливають на бізнес корпорації у зовнішньому середовищі (табл. 3.7).

Мікросередовище, у свою чергу, охоплює чинники, які мають безпосередній вплив на функціонування ДП «КК «РОШЕН». Як виробниче підприємство, що спеціалізується на випуску кондитерської продукції, воно взаємодіє зі споживачами, постачальниками, конкурентами та посередниками. Постійний аналіз і прогнозування впливу цих груп є необхідними для ефективного стратегічного планування.

Регулювання відносин із суб'єктами мікросередовища також є важливим елементом стратегічного планування. Завдяки відносній контрольованості цих факторів, підприємство має можливість ефективно впливати на ринкове середовище та забезпечувати стійкість своїх позицій.

Таблиця 3.7

PEST-аналіз ДП «КК «РОШЕН»

Фактор	Опис	Вплив на діяльність «Рошен»
Політичні фактори		
Політична стабільність	Вплив політичної ситуації в Україні на бізнес-середовище та можливості для інвестування.	Нестабільність може впливати на інвестиційну привабливість і співпрацю з міжнародними партнерами.
Регулювання бізнесу	Зміни в законодавстві, правилах оподаткування та екологічних вимогах для виробництва.	Необхідність відповідати новим вимогам для підтримки сертифікації та збереження ринкових позицій.
Економічні фактори		
Інфляція та валютні коливання	Зміни курсу національної валюти та рівня інфляції, що можуть вплинути на собівартість та ціни продукції.	Висока інфляція може збільшити витрати на сировину, що позначиться на кінцевій ціні продукції.
Економічне зростання чи спад	Вплив економічного зростання чи спадів на споживчі можливості населення.	У періоди економічного спаду може знижуватись попит на продукцію, що впливає на обсяги продажів.
Ціни на сировину	Зміни в цінах на основні сировинні матеріали, такі як цукор, какао, борошно.	Зростання цін на сировину може збільшити собівартість продукції та потребувати коригування цінової політики.
Соціальні фактори		
Зміна споживчих вподобань	Тенденції до здорового способу життя, популяризація органічних та низькокалорійних продуктів.	«Рошен» може розширити асортимент за рахунок продуктів, що відповідають вимогам здорового харчування.
Демографічні зміни	Зміни в структурі населення, старіння населення та зміна пріоритетів серед молоді.	Підприємство може адаптувати продукцію для різних вікових груп, зокрема розробляти нові лінії для молоді або для людей старшого віку.
Культурні фактори	Врахування культурних особливостей в споживчих вподобаннях, традиційних смаках та рецептах.	Для задоволення різних сегментів ринку необхідно адаптувати рецепти та упаковку продукції відповідно до національних традицій.

Продовження таблиці 3.7

Технологічні фактори		
Інновації в виробництві	Використання новітніх технологій для оптимізації виробничих процесів, зменшення витрат та підвищення якості продукції.	Впровадження нових технологій дозволить знизити витрати на виробництво та поліпшити якість продукції.
Цифровізація та автоматизація	Застосування цифрових технологій в управлінні, автоматизація виробничих процесів, використання штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів.	Автоматизація дозволить скоротити витрати та покращити ефективність управління на всіх етапах – від виробництва до маркетингу.
Інтернет-маркетинг	Використання онлайн-каналів для просування бренду та продажу продукції, зокрема через соціальні мережі.	Розширення цифрової присутності дозволить залучити нових клієнтів і зміцнити бренд серед молодіжної аудиторії.

Джерело: сформовано автором.

Особливу увагу в аналізі стратегічного планування діяльності ДП «КК «РОШЕН» приділяють вивченню ринку кондитерської продукції. Оцінка ринкової кон'юнктури, тенденцій споживчого попиту, а також інших ключових характеристик є основою для формування ефективних стратегічних рішень (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Система показників для аналізу ринку діяльності ДП «КК «РОШЕН»

Напрямок аналізу	Показники оцінки	Оцінки
1. Попит на продукцію	Фактична місткість ринку	Значна частка ринку кондитерських виробів серед споживчих товарів на внутрішньому ринку
	Еластичність ринку	Низька еластичність попиту на кондитерські вироби відносно зміни ціни
	Частота та ритмічність покупок	Систематичний попит протягом року, з сезонними коливаннями
	Стадія зрілості товарного ринку	Зрілість товарного ринку
	Динамізм розвитку попиту	Стабільний попит на основні види продукції
	Коливання обсягів попиту (продаж)	Мінімальні коливання в межах стабільних продажів
	Сегментація покупців	Сегментація за рівнем доходу, віковими групами та смаками (продукти для дітей, дорослих, здорового харчування)

Продовження таблиці 3.8

2. Пропозиція	Ступінь доступності до покупців (каналів збуту)	Добре розвинена мережа дистрибуції через супермаркети, магазини, онлайн-канали
	Тип конкуренції на ринку ресурсів	Чиста конкуренція, з високим рівнем конкуренції серед вітчизняних виробників
	Стан конкуренції	Сильна конкуренція серед основних гравців ринку
	Коливання обсягів пропозиції	Слабке коливання обсягів через стабільний рівень виробництва
3. Конкуренція	Вид (тип) конкуренції	Чиста конкуренція з великою кількістю малих та середніх виробників, а також великих компаній (наприклад, Ferrero, Nestlé)
	Наявність, кількість та масштаби діяльності конкурентів	Більшість конкурентів займають 10-20% ринку в основних сегментах продуктів
	Ступінь гостроти конкурентної боротьби	Висока конкуренція, боротьба за якість, ціну та інноваційні стратегії
	Форми конкурентної боротьби	Комбіновані методи: ціна, якість, рекламні кампанії, інноваційні продукти
	Державне регулювання конкуренції	Слабке, конкуренція регулюється на рівні загальних стандартів і правил виробництва
	Ринкова позиція корпорації	Лідер ринку в Україні, середня частка ринку з потенціалом для розширення
	Втручання держави в діяльність корпорації	Вільна конкуренція, з мінімальним втручанням держави в процеси виробництва та збуту
4. Державне регулювання бізнесу	Ступінь державного регулювання	Середній рівень регулювання у рамках стандартів безпеки та екологічних вимог
	Форми та інструменти державного регулювання	Діюча система регулювання через санітарні, екологічні та якісні стандарти виробництва продукції
5. Загальний стан господарювання	Невизначеність умов (ступінь ризику в оцінці факторів)	Середній рівень ризику через політичну та економічну нестабільність

Джерело: сформовано автором.

Не менш важливим аспектом є вибір постачальників матеріально-технічних ресурсів. У цьому контексті враховуються такі фактори, як відповідність постачальників потребам корпорації, якість і ціна сировини, репутація партнерів, їхня територіальна близькість, оперативність поставок, умови розрахунків і можливість отримання кредиту.

Загалом, стратегічне планування діяльності ДП «КК «РОШЕН» повинно ґрунтуватися на всебічному аналізі макро- та мікросередовища, що дозволяє своєчасно адаптуватися до змін ринку, вдосконалювати внутрішні процеси та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність корпорації.

PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological) є важливим інструментом для оцінки зовнішнього середовища, що впливає на діяльність компанії. Він дозволяє виявити ключові ризики та можливості, пов'язані з політичними, економічними, соціальними та технологічними факторами. Завдяки цьому аналізу підприємство може ефективніше адаптуватися до змін у ринкових умовах, покращувати стратегічне планування та ухвалювати обґрунтовані рішення, спрямовані на довгостроковий розвиток і конкурентоспроможність.

Ця таблиця показує різні фактори, що впливають на діяльність ДП «КК «РОШЕН», з огляду на політичні, економічні, соціальні та технологічні зміни, а також як ці фактори можуть визначати стратегію компанії.

Перш за все, обидві таблиці проводять детальний аналіз факторів, які впливають на діяльність корпорації ДП «КК «РОШЕН». Перша таблиця зосереджена на оцінці ринкових умов і визначенні ключових факторів попиту та пропозиції, таких як місткість ринку, рівень конкуренції, типи взаємодії з постачальниками та покупцями, а також державне регулювання.

З таблиці видно, що попит на кондитерські вироби «Рошен» стабільний з незначними коливаннями в обсягах продажів, а ринок є насиченим з високою конкуренцією. Пропозиція також на високому рівні, з наявністю сильної конкуренції серед великих виробників, таких як Ferrero та Nestlé,

однак компанія займає стабільну частку ринку. Канали збуту добре розвинені, зокрема через супермаркети та онлайн-продажі. Конкурентна боротьба є інтенсивною, з використанням комбінованих методів конкуренції, таких як ціна та якість продукції. Державне регулювання на ринку кондитерських виробів слабе, з мінімальним втручанням у діяльність корпорації.

У другій таблиці акцент зроблено на фінансових аспектах діяльності корпорації. Оцінюються ключові фінансові коефіцієнти, які відображають ліквідність, рентабельність та рівень конкуренції. Наприклад, коефіцієнт поточної ліквідності показує покращення фінансової стійкості з року в рік, а коефіцієнт автономії свідчить про зростання незалежності корпорації від зовнішніх зобов'язань. Рентабельність активів і власного капіталу стабільна, що свідчить про ефективне управління ресурсами. Усі ці фінансові показники вказують на позитивну динаміку розвитку корпорації з підвищенням власного капіталу і зменшенням залежності від заборгованості.

ДП «КК «РОШЕН» демонструє стабільне становище на ринку завдяки успішному управлінню попитом і пропозицією, а також фінансовій стійкості та рентабельності. Компанія зберігає конкурентоспроможність, активно реагуючи на ринкові умови.

ДП «КК «РОШЕН» майже повністю забезпечене усім необхідним для виготовлення своєї продукції. Вода для виробництва кондитерських виробів постачається з власних джерел, а сировина для виготовлення шоколадної продукції та інших кондитерських виробів закуповується у вітчизняних та закордонних постачальників, що забезпечує високу якість кінцевої продукції.

Споживачі продукції «Рошен» – це як юридичні, так і фізичні особи, які готові придбати продукцію корпорації. Вони є ключовою складовою мікросередовища компанії, оскільки їх попит визначає успіх і подальший розвиток корпорації. Споживачі, обираючи, які кондитерські вироби їм цікаві та за якою ціною, мають значний вплив на внутрішні процеси компанії, результати її діяльності та стратегічні орієнтири. ДП «КК «РОШЕН»

ретельно вивчає потреби своїх клієнтів та активно співпрацює з ними для максимального задоволення їх вимог, оскільки це є головною метою діяльності корпорації.

Скористаємось одним з інструментів фундаментального аналізу ринкової переваги – моделлю п'яти сил М. Портера.

Модель п'яти сил М. Портера є ефективним інструментом для аналізу конкурентного середовища і визначення стратегічних напрямків розвитку корпорації. Для ДП «КК «РОШЕН» аналіз за цією моделлю виглядатиме так:

1. Загроза нових конкурентів: У кондитерській галузі, де ДП «КК «РОШЕН» займає значну частку ринку, загроза нових конкурентів є помірною. Для нових учасників ринку необхідні значні інвестиції в виробництво, рекламу, дослідження та розробку нових продуктів, а також для створення каналів збуту. Однак, через високий попит на кондитерські вироби, нові конкуренти можуть виявляти інтерес, особливо в сегментах із меншими вимогами до масштабів виробництва або в напрямках здорових та дієтичних продуктів.

2. Сила постачальників: ДП «КК «РОШЕН» використовує сировину від різних постачальників, як в Україні, так і за кордоном. Сила постачальників залежить від їхнього розміру та концентрації. Якщо постачальники є великою кількістю, їхня сила обмежена. Однак для специфічної сировини (наприклад, какао, горіхи) постачальники можуть мати вищу силу, що впливає на вартість продукції та доступність матеріалів. Тому фабрика повинна мати кілька альтернативних постачальників для уникнення залежності від одного джерела.

3. Сила покупців: Споживачі продукції «Рошен» мають помірну силу. Конкуренція на ринку кондитерських виробів досить висока, а споживачі мають велику кількість вибору серед брендів та продуктів. У результаті, «Рошен» постійно працює над лояльністю клієнтів, надаючи якісні продукти та забезпечуючи доступні ціни. Однак сила покупців зростає в умовах зміни уподобань, наприклад, на користь здорового харчування, що

змушує компанію адаптуватися до нових трендів.

4. Загроза заміників: Загроза заміників для кондитерських виробів ДП «КК «РОШЕН» є високою, оскільки існує велика кількість альтернативних товарів – як традиційних, так і інноваційних. Зокрема, в контексті здорового способу життя, споживачі можуть віддавати перевагу менш калорійним чи натуральним продуктам, таким як фруктові снеки, протеїнові батончики, безглютенова продукція тощо. Тому «Рошен» постійно оновлює асортимент і запроваджує нові продукти, щоб задовольнити вимоги споживачів.

5. Інтенсивність конкурентної боротьби: Конкуренція на ринку кондитерських виробів є дуже сильною. На ринку присутні великі гравці, такі як «Кондитерська корпорація «Рошен», «АВК», «Монделіс Україна», а також локальні виробники. Тому компанія повинна постійно працювати над вдосконаленням якості своєї продукції, покращенням маркетингових стратегій та дистрибуції для утримання своїх позицій на ринку. Крім того, постійне вдосконалення процесів виробництва, інновації у створенні нових смакових варіантів, а також конкурентні ціни стають важливими факторами для досягнення успіху.

Модель п'яти сил М. Портера дозволяє оцінити конкурентне середовище, в якому функціонує ДП «КК «РОШЕН». Оскільки конкуренція в цій галузі велика, підприємству необхідно постійно адаптувати свою стратегію, орієнтуючись на інновації, задоволення потреб споживачів та зниження ризиків, пов'язаних із постачальниками та загрозами заміників.

Проведений аналіз факторів та їх ранжування за рівнем впливу на діяльність ДП «КК «РОШЕН» дозволяє визначити основні сильні та слабкі сторони корпорації, а також виявити ключові загрози та можливості. Завершальним етапом SWOT-аналізу є встановлення взаємозв'язків між найбільш важливими слабкими та сильними сторонами організації, а також загрозами та можливостями, що виникають у зовнішньому середовищі.

Для визначення подальших можливостей ДП «КК «РОШЕН» у

функціонуванні, буде здійснена оцінка факторів макросередовища корпорації. Ринкові можливості фабрики визначаються тим, яку продукцію можна випускати, в якій кількості та за якими цінами планується реалізовувати найближчим часом.

SWOT-аналіз є потужним інструментом у стратегічному плануванні, який допомагає компаніям, таким як ДП «КК «РОШЕН», формувати комплексне розуміння свого становища на ринку. Цей метод дозволяє зібрати в єдиній системі інформацію про внутрішні фактори, які компанія може контролювати.

SWOT-аналіз є основою для прийняття виважених рішень у стратегічному плануванні, допомагає встановлювати пріоритети та розробляти дії, які максимально відповідають поточній ситуації (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

SWOT-аналіз ДП «КК «РОШЕН»

Фактори	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні фактори	- Висока якість продукції.	- Залежність від імпортних сировинних матеріалів.
	- Сучасне обладнання для виробництва.	- Високі витрати на виробництво та логістику.
	- Широка мережа дистрибуції та стабільна клієнтська база.	- Недостатня гнучкість у зміні виробничих процесів.
Зовнішні фактори	Можливості	Загрози
	- Розширення на нові ринки (як національні, так і міжнародні).	- Підвищення вартості сировини на світовому ринку.
	- Зростаючий попит на натуральні та органічні продукти.	- Жорстка конкуренція з боку інших кондитерських фабрик.
	- Вдосконалення каналів збуту через онлайн-платформи.	- Політична та економічна нестабільність, яка впливає на бізнес.

Джерело: сформовано автором.

Ця таблиця дозволяє чітко окреслити внутрішні та зовнішні фактори, які можуть впливати на діяльність ДП «КК «РОШЕН», що допомагає підприємству формулювати стратегію розвитку та реагувати на виклики.

Для ДП «КК «РОШЕН» важливою складовою стратегії є вплив на поведінку споживачів, оскільки це забезпечує стабільний попит на

продукцію і допомагає створювати позитивний імідж бренду. Одним із ключових аспектів є поліпшення якості продукції, оскільки споживачі віддають перевагу товарам, які відповідають їх вимогам та стандартам безпеки. Висока якість продукції формує довіру і сприяє розвитку лояльності клієнтів.

Іншим важливим заходом є запуск нових продуктів, що дозволяє підприємству адаптуватися до змінюваних потреб ринку та збільшувати свою частку на ньому. Пропозиція сезонних або спеціальних товарів може стимулювати попит, залучаючи нових споживачів та підтримуючи інтерес постійних.

Маркетингові кампанії та акції є ще одним інструментом впливу на поведінку споживачів. Використання рекламних стратегій, участь у виставках і просування продукції через соціальні мережі дозволяє підвищити впізнаваність бренду та залучити увагу до нових продуктів. Програми лояльності, знижки та акції стимулюють покупців до повторних покупок, а також створюють емоційну прив'язку до бренду.

Забезпечення зручності покупок через онлайн-продажі також є важливим чинником для впливу на споживачів. Це дає можливість клієнтам здійснювати покупки без необхідності відвідувати магазини, що робить процес покупки більш комфортним і доступним.

Інновації в упаковці та дизайні продукції, а також активне залучення до зворотного зв'язку допомагають підприємству краще зрозуміти потреби клієнтів і швидко реагувати на їх вимоги. Усі ці заходи разом сприяють зміцненню конкурентних позицій корпорації на ринку і забезпечують сталий попит на його продукцію.

Ці заходи мають важливе значення для теми роботи, оскільки вплив на поведінку споживачів безпосередньо пов'язаний з ефективністю стратегічного планування розвитку корпорації. Вони дозволяють не тільки утримати існуючих клієнтів, а й привернути нових, що є критичним для досягнення довгострокових стратегічних цілей компанії.

BCG-матриця та Гар-аналіз є двома потужними інструментами, які надають різну, але взаємодоповнювальну перспективу для аналізу стратегічного планування розвитку корпорації. Їх використання дозволяє створити цілісну картину стратегічного стану компанії, визначити пріоритети та окреслити шляхи розвитку.

BCG-матриця дозволяє оцінити позицію продуктів або бізнес-напрямків компанії на основі двох ключових параметрів: темпів зростання ринку та частки ринку, яку займає компанія. Наприклад, для ДП «КК «РОШЕН» ця методика корисна для оптимізації асортименту продукції. Завдяки їй можна визначити, які категорії товарів є основними генераторами доходів ("дійні корови"), які мають потенціал для подальшого розвитку ("зірки"), а які варто трансформувати або навіть виключити з портфеля ("собаки"). Таким чином, BCG-матриця допомагає ефективно розподілити ресурси, спрямовуючи їх на перспективні напрями, що здатні забезпечити довгострокове зростання.

Гар-аналіз, у свою чергу, фокусується на виявленні розриву між поточним станом корпорації та його бажаними стратегічними цілями. Для «РОШЕН» цей метод дозволяє оцінити, наскільки компанія готова до виходу на нові ринки, впровадження інновацій чи зміцнення своїх позицій у певних сегментах. Гар-аналіз не лише визначає розрив, а й допомагає зрозуміти, які саме дії необхідно здійснити для його усунення. Наприклад, якщо компанія прагне перейти до виробництва екологічно чистої продукції, цей метод може показати, які саме процеси потребують модернізації, чи достатньо інвестицій у технології, або чи відповідає поточний маркетинг сучасним запитам споживачів.

У стратегічному плануванні ці інструменти взаємодіють, доповнюючи один одного. BCG-матриця показує, де компанія перебуває зараз у межах свого портфеля продукції, тоді як Гар-аналіз визначає, які кроки потрібно зробити, щоб досягти поставлених цілей. Разом вони дозволяють не лише ідентифікувати сильні та слабкі місця, але й окреслити практичні шляхи

розвитку.

BCG-матриця для ДП «КК «РОШЕН»

1. Зірки (високий ріст, висока частка ринку):
Продукти преміум-класу, такі як шоколадні плитки з натуральними інгредієнтами або лінійка чорного шоколаду, можуть бути віднесені до цієї категорії. Ці продукти мають високу частку ринку та користуються стабільним попитом як в Україні, так і на експортних ринках, зокрема в Європі. У сегменті преміум-продукції спостерігається активне зростання, що забезпечує їм перспективи для подальшого розвитку. Оскільки ці продукти відповідають вимогам більш платоспроможних споживачів, вони можуть генерувати значний прибуток, який компанія може використовувати для інвестування в інші напрямки.

2. Дійні корови (низький ріст, висока частка ринку):
До цієї категорії можна віднести класичні продукти масового споживання, такі як цукерки (наприклад, «Київський торт», карамельні батончики, шоколадні батончики). Вони займають велику частку ринку і забезпечують стабільні прибутки. Однак ріст цього сегмента ринку відносно сповільнився через насичення ринку, але попит залишається стабільним. Тому цей сегмент дає змогу компанії забезпечувати фінансування для розвитку більш перспективних напрямків.

3. Знаки питання (високий ріст, низька частка ринку):
Нові продукти, орієнтовані на здоровий спосіб життя, такі як веганські чи безглютенові солодоші, можуть потрапити в цю категорію. Сегмент здорового харчування розвивається швидко, але «РОШЕН» ще не зайняв значної частки ринку в цій категорії. Ці продукти мають великий потенціал для зростання, але потребують значних інвестицій у маркетинг, виробництво та розвиток технологій. Компанія повинна активно працювати над збільшенням своєї присутності у цьому сегменті.

4. Собаки (низький ріст, низька частка ринку):
До цієї категорії можуть бути віднесені традиційні карамельні цукерки, які

мають обмежений попит серед сучасних споживачів, особливо серед молоді. Вони не мають значного потенціалу для зростання на тлі змінюваних переваг споживачів, і їхня частка на ринку зменшується. Така категорія продуктів може бути менш вигідною для компанії і потребує або оптимізації виробництва, або скорочення в асортименті.

Гар-аналіз для ДП «КК «РОШЕН»

1. Географічне розширення ринків:

Поточний стан компанії вказує на стабільну присутність на українському ринку, а також в деяких країнах СНД та ЄС. Однак бажаний стан – це вихід на ринки Азії, Африки та Північної Америки, де є значний потенціал для зростання, зокрема в сегментах преміум-продукції. Розрив між поточним і бажаним станом полягає в недостатній адаптації продукції до специфічних вимог цих ринків. Це включає необхідність зміни упаковки, адаптації рецептури та збільшення інвестицій в маркетинг. Для усунення цього розриву компанії слід посилити свої зусилля в дослідженнях ринків, розробці маркетингових стратегій, а також у підвищенні присутності на нових міжнародних майданчиках.

2. Інновації та екологічність:

ДП «КК «РОШЕН» має сучасне обладнання для виробництва, але досі значно відстає у впровадженні екологічних технологій і використанні сталих матеріалів. Бажаний стан – це впровадження екологічно чистих технологій і матеріалів, зокрема біорозкладних упаковок, та зниження екологічного сліду виробництва. Розрив між поточним і бажаним станом полягає в недостатніх інвестиціях у цю сферу та обмеженому застосуванні технологій переробки та зниження впливу на навколишнє середовище. Для досягнення бажаного стану компанії необхідно наростити інвестиції в дослідження та розробку таких технологій, а також модернізувати виробничі процеси.

3. Диверсифікація асортименту:

Хоча «РОШЕН» активно розвиває нові продукти, більшість їхніх товарів орієнтовані на масового споживача. Бажаний стан для компанії – це

створення ширшого асортименту продуктів для різних сегментів споживачів, зокрема для людей, які дотримуються здорового способу життя або мають дієтичні обмеження (веганські, безглютенові продукти). Розрив між поточним і бажаним станом полягає в недостатньому асортименті для цих категорій споживачів, що може бути пов'язано з обмеженою комунікацією та недостатньою увагою до трендів здорового харчування. Для усунення цього розриву компанії слід активно розвивати нові рецептури, покращувати маркетингові комунікації та зберігати фокус на інноваціях у сфері здорового харчування.

4. Технологічний розвиток:

Поточний стан компанії передбачає використання сучасних ліній виробництва, але є певний розрив у використанні цифрових технологій для автоматизації виробничих процесів, аналітики великих даних і CRM-систем. Бажаний стан передбачає значну автоматизацію, використання штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації виробництва. Для усунення цього розриву компанії потрібно інвестувати в модернізацію технологій та інтеграцію цифрових рішень в усі аспекти бізнесу – від управління виробництвом до взаємодії з клієнтами.

Користь цих методів у тому, що вони забезпечують структурований підхід до аналізу, допомагають уникнути хаотичних рішень та зосередитися на стратегічно важливих напрямках. У випадку «РОШЕН» це сприяє посиленню позицій компанії на конкурентному ринку, створенню нових можливостей для зростання та ефективному використанню ресурсів.

Таким чином, у третьому розділі проведено аналіз стану стратегічного планування розвитку кондитерської корпорації в умовах нестабільного ринку. Отримано такі висновки:

1. Проаналізовано загальні характеристики корпорації, його роль на ринку кондитерських виробів, продуктивні потужності, асортиментну політику та позиціонування. Оцінка економічного та фінансового стану показала стабільну динаміку ключових показників, однак виявлено

необхідність адаптації до змінних умов ринку.

2. Особливу увагу приділено оцінці стратегічного планування, що охоплює розробку довгострокових цілей, управління ресурсами та інноваційними підходами для збереження конкурентоспроможності. Результати аналізу підтвердили необхідність оптимізації внутрішніх процесів, посилення інвестицій у нові технології та розширення географії збуту.

3. Отримані висновки створюють базу для розробки ефективної стратегії розвитку, яка дозволить підприємству успішно конкурувати на національному та міжнародному ринках.

4. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ КОНДИТЕРСЬКОЇ КОРПОРАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ

4.1. Визначення пріоритетних напрямків розробки стратегічного планування розвитку ДП «КК «РОШЕН» в умовах нестабільного ринку

Організаційне планування розвитку ДП «КК «РОШЕН» виступає як важливий елемент стратегічного управління підприємством, що дозволяє йому адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати конкурентоспроможність. У умовах динамічного ринку кондитерських виробів розвиток компанії спрямований на підвищення ефективності, що дозволяє зберігати стабільність та зростання навіть в умовах економічної нестабільності. Оскільки компанія функціонує в умовах ринкової економіки, її здатність до організаційного розвитку безпосередньо залежить від вміння швидко реагувати на зміни в попиті та витратах [48].

Для визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії планування розвитку ДП «КК «РОШЕН» необхідно зосередитися на кількох ключових аспектах, які забезпечать стабільне зростання і конкурентоспроможність компанії в майбутньому. Одним із основних напрямків має стати диверсифікація асортименту продукції, оскільки попит на кондитерські вироби постійно змінюється, і споживачі все більше орієнтуються на здорове харчування та екологічно чисті продукти. Враховуючи ці тенденції, компанії варто активно розвивати лінійки веганських, безглютенових і низькокалорійних солодоців, що дозволить не тільки задовольнити потреби нової аудиторії, але й зайняти нові перспективні ринки.

Іншим важливим напрямком є інвестування в інновації та технології. В умовах жорсткої конкуренції на ринку, впровадження сучасних технологій і автоматизація виробничих процесів дозволить підвищити ефективність і знизити витрати. Особливо важливо впроваджувати технології для зменшення екологічного впливу, наприклад, використання біорозкладної

упаковки і енергоефективних ліній. Крім того, компанія може застосовувати штучний інтелект для прогнозування попиту і оптимізації виробничих і логістичних процесів [49].

Розширення географії присутності є ще одним важливим аспектом для подальшого розвитку компанії. Ринки Азії, Африки та Північної Америки мають високий потенціал для зростання, і «РОШЕН» може збільшити свою присутність на цих ринках, адаптуючи продукцію під місцеві смакові уподобання та особливості. Важливо розробити ефективну стратегію маркетингу, яка дозволить проникнути на нові ринки і закріпитися на них.

Також необхідно зосередитися на сталому розвитку та екологічній відповідальності. Споживачі все більше звертають увагу на екологічність продукції, тому для зміцнення бренду компанії варто впроваджувати принципи сталого розвитку у виробничі процеси, включаючи використання екологічно чистих матеріалів, зниження викидів і управління відходами. Це дозволить не тільки поліпшити імідж компанії, але й залучити нових клієнтів, які підтримують екологічні ініціативи.

Удосконалення маркетингової стратегії також є важливим напрямком розвитку. Для цього потрібно орієнтуватися на сучасні інструменти цифрового маркетингу, активніше використовувати соціальні мережі та співпрацювати з лідерами думок, щоб зміцнити зв'язок із молодшою аудиторією. Крім того, необхідно підтримувати високий рівень брендової політики, підкреслюючи якість і інноваційність продукції.

Проведене дослідження місії ДП «КК «РОШЕН» та способів її досягнення дозволяє виявити основні напрямки стратегічного планування розвитку компанії. Місія корпорації спрямована на забезпечення стабільності та сталого росту, надання споживачам високоякісної кондитерської продукції та зміцнення позицій на ринку. Завдання, які стоять перед фабрикою, зводяться до забезпечення ефективності виробництва та постійного вдосконалення асортименту продукції для задоволення потреб різних сегментів ринку. Це включає як внутрішній ринок, так і міжнародні ринки,

що дозволяє компанії зберігати конкурентоспроможність [50].

Таблиця 4.1 надає зображення бізнес-моделі ДП «КК «РОШЕН», що описує ключових партнерів, основні види діяльності, ресурси та витрати компанії.

Таблиця 4.1

Бізнес модель ДП «КК «РОШЕН»

Ключові партнери	Постачальники сировини (цукор, какао, молоко тощо); постачальники упаковки; постачальники обладнання для виробництва; дистриб'ютори та торгові мережі; міжнародні партнери для експорту.
Ключові види діяльності	Виробництво та продаж кондитерських виробів, включаючи шоколад, печиво, тістечка, цукерки та інші продукти; експорт продукції на міжнародні ринки; розробка нових продуктів.
Цінні пропозиції	Висока якість продукції, інноваційні смакові рішення, екологічна упаковка, широка доступність на ринку, конкурентні ціни, брендова репутація.
Взаємовідносини з клієнтами	Прямий контакт з великими дистриб'юторами та партнерами, участь у виставках і заходах, персоналізоване обслуговування клієнтів, програми лояльності для постійних споживачів.
Споживчі елементи	Споживачі в Україні та за кордоном (Європа, СНД, країни Близького Сходу); клієнти роздрібної торгівлі, оптові закупівлі, кінцеві споживачі.
Ключові ресурси	Виробничі потужності, склади, технологічне обладнання, висококваліфіковані кадри, бренд та репутація, фінансові ресурси для інвестицій у розвиток.
Структура витрат	Витрати на закупівлю сировини (цукор, какао, молоко), витрати на оплату праці, оренда виробничих приміщень, витрати на логістику, маркетингові витрати, податки, витрати на нові технології.
Канали збуту	Традиційні роздрібні мережі, інтернет-магазини, міжнародні канали експорту, прямі поставки в торгові мережі, виставки та рекламні кампанії.

Джерело: [51].

Для вибору нової ефективної стратегії планування розвитку ДП «КК «РОШЕН», було враховано ключові фактори зовнішнього мікросередовища та можливу реакцію корпорації на різні ризики з боку споживачів, постачальників та конкурентів, що можуть впливати на стабільність та розвиток компанії. Важливими чинниками є коливання попиту на кондитерські вироби, зміни цін на сировину, а також конкурентна боротьба на ринку. У таблиці 4.2 представлені основні чинники, що впливають на діяльність фабрики, та можливі відповіді на них.

Таблиця 4.2

Чинники зовнішнього мікросередовища ДП «КК «РОШЕН»

Група чинників	Чинники	Можлива реакція з боку ДП «КК «РОШЕН»
Споживачі	- Коливання попиту на кондитерську продукцію в залежності від сезону;	- Розробка спеціальних акцій та знижок на продукцію у міжсезоння;
	- Підвищені вимоги до якості та стандартів продукції;	- Впровадження системи безперервного контролю якості на всіх етапах виробництва;
	- Тренд на здорові, органічні та екологічні продукти;	- Розширення асортименту продуктів здорового харчування, органічних та безпечних для здоров'я.
Виробники	- Зростання вартості сировини (цукор, какао, молоко, горіхи);	- Пошук нових постачальників та перегляд умов закупівлі для забезпечення стабільних поставок;
	- Зміни в умовах постачання сировини та пакувальних матеріалів;	- Перегляд та укладання довгострокових угод з постачальниками для мінімізації ризиків;
	- Коливання цін на сировину на міжнародних ринках;	- Запровадження гнучкої цінової політики, щоб нейтралізувати вплив цінових коливань на виробничі витрати.
Конкуренти	- Зростаюча конкуренція серед як вітчизняних, так і міжнародних виробників кондитерських виробів;	- Удосконалення виробничих процесів, використання нових технологій, що дозволяють випускати продукцію вищої якості.
	- Присутність великих міжнародних брендів на ринку, що формують ціноутворення;	- Диференціація продукції за смаковими якостями, упаковкою, інноваціями та маркетинговими стратегіями.
	- Зниження цінової конкуренції на ряді ринків, що призводить до зменшення маржі.	- Запуск акцій, розширення рекламних кампаній та зниження собівартості для збереження конкурентоспроможності.

Джерело: [52].

Аналіз двох таблиць, що відображають чинники зовнішнього мікросередовища та можливі реакції ДП «КК «РОШЕН», вказує на кілька важливих напрямків для розробки стратегії планування розвитку компанії. Одним з основних аспектів є адаптація до сезонних коливань попиту на кондитерські вироби. З огляду на це, стратегічно важливим є розробка акцій та сезонних пропозицій, які б дозволили утримати попит на продукцію протягом усього року.

Іншим важливим напрямком є забезпечення високої якості продукції. Споживачі вимагають безпечних та якісних товарів, тому удосконалення системи контролю якості та впровадження нових технологій має стати пріоритетом для компанії. Розвиток асортименту, зокрема введення органічних та здорових продуктів, допоможе відповідати на нові тренди на ринку.

Також важливим фактором є підвищення цін на сировину та нестабільність постачань. У зв'язку з цим, «Рошен» має зосередитися на пошуку нових постачальників, укладенні вигідних угод та оптимізації витрат на сировину, що дозволить знизити залежність від зовнішніх факторів і забезпечити стабільність виробництва.

Враховуючи високий рівень конкуренції на ринку кондитерських виробів, компанії необхідно впроваджувати стратегії, що дозволяють диференціювати продукцію. Це включає розвиток нових смакових характеристик, вдосконалення дизайну упаковки та покращення технологій виробництва. Окрім цього, важливо активно просувати бренд і використовувати сучасні цифрові канали комунікації для зміцнення зв'язків з клієнтами.

Загалом, стратегія планування розвитку «Рошен» має бути орієнтована на гнучкість до змін у попиті, збереження високої якості продукції, пошук нових постачальників та оптимізацію виробничих витрат, а також активне використання маркетингових стратегій для зміцнення позицій на ринку. Це дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною та успішно розвиватися в умовах сучасних викликів [53].

4.2. Економічні наслідки формування стратегічного планування розвитку ДП «КК «РОШЕН»

Розвиток ринкових відносин вимагає адаптації нових управлінських принципів в аграрному секторі. У сучасних умовах ринку керівники підприємств вже не можуть покладатися на безвідповідальність щодо своїх

стратегічних рішень. Вони повинні самостійно ухвалювати ключові, довгострокові рішення, орієнтуючись на економічну ситуацію, чинні законодавчі та нормативні акти, що визначають правила ведення виробництва, а також ринкову кон'юнктуру.

У разі посилення конкуренції на внутрішньому ринку агропродукції, де некомпетентне управління може призвести до великих збитків або навіть банкрутства корпорації, відсутність чіткої стратегії й інтуїтивне ухвалення рішень на основі особистих переконань власника стає неприйнятним. Тому постає необхідність розробки продуманих і послідовних стратегій для кожного корпорації та галузі загалом. Проблема стратегічного планування і визначення політики управління для аграрних підприємств набуває все більшої складності.

Управлінська система в аграрному секторі має бути здатна не тільки вирішувати ключові завдання, але й усувати негативні впливи, спричинені об'єктивними і специфічними факторами. Одним із таких факторів є протиріччя між економічними інтересами виробників сільськогосподарської продукції і соціальними вимогами споживачів. Крім того, через сезонний характер і довготривалість аграрного виробництва, виробники часто не здатні оперативно реагувати на зміни у попиті споживачів [54].

ДП «КК «РОШЕН» може розглядати кілька стратегічних альтернатив для подальшого розвитку корпорації. Вибір стратегії залежатиме від поточних умов ринку, рівня конкуренції, зовнішніх факторів та здатності компанії адаптуватися до змін. Одна з таких стратегій, що може бути ефективною в умовах глобалізації ринку та нестабільного зовнішнього середовища, – це стратегія зростання. Вона спрямована на розширення частки ринку, збільшення обсягів продажу, диверсифікацію асортименту продукції, розширення географічної присутності та посилення експортних позицій.

Стратегічні альтернативи для ДП «КК «РОШЕН» можуть включати різні варіанти зростання, такі як:

1. Інтенсифікація ринку, що передбачає розширення ринків збуту, зокрема на нові географічні території та нові сегменти споживачів.
2. Диверсифікація, включаючи вертикальну та горизонтальну, для збільшення асортименту та покращення стійкості до змін у попиті.
3. Міжфірмове співробітництво для оптимізації ресурсів і розширення можливостей бізнесу.
4. Посилення зовнішньоекономічної діяльності, спрямоване на розвиток експортних каналів і покращення позицій на міжнародних ринках.

Крім того, ДП «КК «РОШЕН» повинна враховувати важливість стабілізації виробництва і здатність адаптуватися до змін. Стратегія стабілізації може передбачати оптимізацію витрат, удосконалення управлінських процесів, забезпечення сталості фінансових показників і постійне покращення якості продукції.

Враховуючи сучасні економічні виклики, важливою є розробка стратегії, яка дозволить підприємству не тільки зміцнити свою позицію на внутрішньому ринку, а й значно розширити свою присутність на міжнародних ринках. Це може включати використання сучасних технологій виробництва, поліпшення якості продукції, а також впровадження інноваційних рішень для підвищення конкурентоспроможності.

Стратегічний розвиток ДП «КК «РОШЕН» має базуватися на комплексному підході, що включає удосконалення всіх аспектів діяльності корпорації, таких як організаційна структура, фінансова стабільність, інвестиційна привабливість та соціальна відповідальність. Всі ці напрямки будуть сприяти зміцненню позицій компанії як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку [55].

Орієнтуючись на основні цілі компанії, такі як диверсифікація виробництва, покращення соціальної відповідальності, а також забезпечення сталого економічного розвитку. Важливими складниками стратегії є:

1. Організаційно-управлінські зміни, включаючи оптимізацію структури та залучення нових спеціалістів.

2. Технічне вдосконалення, включаючи автоматизацію виробничих процесів та оновлення техніки.

3. Соціальні проекти, які будуть сприяти покращенню іміджу компанії та створенню додаткових переваг для місцевих громад.

Ці заходи дозволять ДП «КК «РОШЕН» зміцнити свою позицію на ринку та забезпечити стабільний розвиток в умовах глобалізації, і більше деталізовано можна розглянути цілі та строки їх виконання у таблиці 4.3...

Таблиця 4.3

Складники стратегії планування розвитку ДП «КК «РОШЕН»

Проект розвитку	Забезпечуючі умови	Рік
Ціль: Диверсифікація виробництва для зменшення ризиків недоотримання прибутку	Організаційно-управлінські: створення центру відповідальності для управління прибутками та витратами	2025
	Залучення кваліфікованих спеціалістів (управлінці, маркетологи, технологи)	2025
	Оптимізація управлінської структури для підвищення ефективності та скорочення витрат	2026
Ціль: Реструктуризація виробництва для покращення можливостей на ринку	Техніко-технологічні: автоматизація виробничих ліній та впровадження нових технологій	2025
	Модернізація виробничих потужностей для розширення асортименту продукції	2025
	Оновлення упаковки та маркетингових стратегій для підвищення конкурентоспроможності на ринку	2026
Ціль: Збільшення соціальної відповідальності	Соціальні: створення програм підтримки місцевих громад, включаючи навчання та розвиток	2025
	Впровадження екоініціатив, зокрема використання перероблених матеріалів для упаковки	2026
Ціль: Розширення експортних можливостей	Пошук нових ринків збуту, зокрема в Європі та Азії, через участь у міжнародних виставках і ярмарках	2025
	Поглиблення співпраці з міжнародними партнерами для оптимізації логістики та розширення дистрибуційних каналів	2026

Джерело: сформовано автором.

Таблиця прогнозу стратегічного розвитку ДП «КК «РОШЕН» відображає комплексний підхід до вирішення основних викликів і завдань, які стоять перед компанією в сучасних умовах. Вона охоплює ключові напрями, зокрема диверсифікацію виробництва, реструктуризацію потужностей, розширення експортних можливостей та підвищення

соціальної відповідальності. Усе це спрямовано на підвищення ефективності діяльності компанії в умовах зростаючої конкуренції та мінливого ринкового середовища.

Прогнозовані заходи, такі як створення стратегічного центру відповідальності, залучення кваліфікованих кадрів, впровадження сучасних технологій та автоматизація, мають забезпечити не лише зростання продуктивності, а й підвищення адаптивності компанії до зовнішніх викликів. Реструктуризація виробничих потужностей, включаючи модернізацію обладнання, розширення асортименту продукції та вдосконалення технологій, сприятиме покращенню якості продукції та зміцненню позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Розвиток експортного потенціалу, зокрема шляхом освоєння нових ринків збуту, оптимізації логістики та посилення міжнародної співпраці, дозволить компанії диверсифікувати свої джерела доходу і знизити залежність від внутрішнього ринку. Заплановані соціальні ініціативи, такі як підтримка місцевих громад та впровадження екологічно відповідальних практик, сприятимуть формуванню позитивного іміджу компанії, що є важливим фактором довгострокового розвитку.

Загалом, як показують прогнози в обох таблицях, стратегічний розвиток ДП «КК «РОШЕН» базується на прагненні підвищити свою конкурентоспроможність, адаптуючись до глобальних тенденцій ринку. Реалізація заходів, передбачених стратегічними планами, сприятиме зміцненню позицій компанії як лідера українського кондитерського ринку, а також допоможе розширити її вплив на міжнародній арені, забезпечуючи стабільність та економічну ефективність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, у четвертому розділі обґрунтовано напрями удосконалення стратегічного планування розвитку кондитерської корпорації в умовах нестабільного ринку. Отримано такі висновки:

1. Розглянуто основні пріоритети для розвитку компанії. Вони включають диверсифікацію продукції, розширення експортного потенціалу,

оптимізацію виробничих процесів та підвищення соціальної відповідальності. Такий підхід дозволяє адаптувати діяльність корпорації до змінних умов ринку, мінімізувати ризики та створити умови для сталого зростання. Зокрема, компанія орієнтується на географічну експансію, інноваційні технології, вдосконалення управлінських процесів і модернізацію виробничих потужностей, що формує основу для підвищення конкурентоспроможності.

2. Проаналізовано економічні наслідки реалізації запропонованих стратегій. Встановлено, що впровадження ефективної стратегії сприятиме збільшенню доходів від продажів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, оптимізації витрат, а також зміцненню бренду компанії. Очікується зростання обсягів виробництва і частки ринку завдяки проникненню на нові ринки збуту та розвитку партнерських відносин. Крім того, стратегія дозволить знизити вплив нестабільності ринкового середовища за рахунок підвищення стійкості до зовнішніх ризиків і забезпечення фінансової стабільності.

3. Загалом, формування стратегії розвитку в умовах нестабільного ринку є вирішальним фактором для забезпечення довгострокового успіху ДП «КК «РОШЕН». Пропоновані заходи спрямовані на ефективну адаптацію компанії до зовнішніх умов, збереження лідерських позицій на ринку та досягнення високої економічної ефективності.

ВИСНОВКИ

В роботі узагальнено теоретичні, методологічні основи, проведено аналіз стану та розроблено рекомендації щодо удосконалення стратегічного планування розвитку кондитерської корпорації в умовах нестабільного ринку. Отримано такі висновки:

1. Акумулюючи та структуризуючи теоретичні відомості щодо поняття "стратегічне управління", було визначено, що це ключовий процес для досягнення довгострокових цілей корпорації, особливо в умовах ринкової нестабільності. Сутність стратегічного управління полягає у комплексному підході до планування, впровадження та моніторингу стратегії, яка повинна враховувати внутрішні ресурси та зовнішні фактори.

2. Опис і аналіз типів стратегій планування розвитку та фаз формування стратегії показали, що для підприємств, які функціонують в умовах нестабільного ринку, найбільш ефективними є стратегії зростання та диверсифікації. Важливими є етапи, такі як формулювання стратегічних цілей, розробка стратегії, її впровадження та оцінка результатів.

3. Було аналізоване досвід зарубіжних авторів щодо стратегії розвитку, що дало змогу оцінити світові тенденції та найкращі практики у сфері стратегічного управління. Визначено, що для досягнення сталого розвитку корпорації необхідно застосовувати гнучкі стратегії, які враховують швидко змінювані умови зовнішнього середовища.

4. Розроблений методологічний підхід до оцінки стратегічного планування є універсальним інструментом для підприємств, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність у змінному середовищі. Він передбачає аналіз внутрішніх ресурсів, оцінку зовнішніх факторів і вироблення оптимальних стратегій, орієнтованих на досягнення визначених цілей.

5. Аналіз зовнішнього середовища та вплив макроекономічних факторів підтвердив, що корпорації кондитерської галузі змушені

враховувати такі фактори, як зміни в податковому законодавстві, коливання валютних курсів і ціни на сировину. Ці фактори мають прямий вплив на фінансові результати і потребують гнучкості в управлінні стратегією.

6. Загальна характеристика ДП «КК «РОШЕН» дозволила визначити, що компанія є одним з лідерів ринку, проте вона стикається з високою конкуренцією як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Компанія активно працює над розширенням асортименту та вдосконаленням маркетингових стратегій.

7. Оцінка фінансового стану корпорації показала, що ДП «КК «РОШЕН» демонструє хорошу ліквідність і рентабельність, однак необхідно зменшити боргове навантаження і підвищити ефективність використання активів для підтримки сталого зростання.

8. Аналіз поточного процесу стратегічного планування виявив, що в компанії є сильні сторони, такі як орієнтація на інновації, але існують і слабкості, зокрема в недостатній гнучкості в умовах змін на ринку. Здійснення стратегічних змін вимагає чіткої адаптації до зовнішніх викликів.

9. Визначення пріоритетних напрямків розвитку на основі попереднього аналізу показало, що найбільш перспективними є інвестиції в розширення виробничих потужностей, диверсифікація асортименту продукції та активна експансія на нові ринки.

10. Оцінка економічних наслідків після впровадження нової стратегії розвитку показала, що компанія може досягти значного зростання за рахунок зниження витрат, покращення ефективності виробництва та підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

11. Стратегічне планування розвитку ДП «КК «РОШЕН» в умовах нестабільного ринку повинно базуватися на гнучкості стратегії, постійній адаптації до змін в економічному середовищі, а також використанні найкращих практик управління ризиками. Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить підприємству забезпечити стабільне зростання, зберегти конкурентні переваги та підвищити свою ефективність на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кобелєв, В. М., Захарченко Ю. В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку корпорації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. 42. 297-303.
2. Люльов, О. В. Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки [Текст]: автореферат... канд. екон. наук, спец.: 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Суми: СумДУ, 2011. 21 с.
3. Ansoff H. Corporate Strategy. McGraw-Hill. 1965.
4. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. The Free Press. 1994.
5. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press. 1985.
6. Drucker P. The Practice of Management. Harper & Row. 1954.
7. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press. 1996.
8. Andrews K. The Concept of Corporate Strategy. Irwin Professional Publishing. 1971
9. Chandler A. Strategy and Structure. MIT Press. 1962.
10. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 1991. Vol. 17, No. 1.
11. Grant R. Strategic Planning in a Turbulent Environment. Long Range Planning, 2003. Vol. 36.
12. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. 1990.
13. Johnson G., Scholes K. Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall. 1993
14. Ghemawat P. Strategy and the Business Landscape. Pearson Education. 2001.

15. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации. Проблемы теории и практики управления. 1997. № 4. С. 104-107.
16. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.
17. Люльов, О. В. Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки [Текст]: автореферат... канд. екон. наук, спец.: 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Суми: СумДУ, 2011. 21 с.
18. Тюха, І.В., Денисюк І. О. Стратегія розвитку у системі стратегій корпорації. Економіка харчової промисловості. 2023. 3. 33-37.
19. Талавиря, О. М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2016. 1(2). 334-339.
20. Талавиря, О. М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2016. 1(2). 334-339.
21. Роженко, О.В. Стратегії економічної безпеки корпорації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. 51. 51-55.
22. Ларіна, Я. С. Інноваційні стратегії розвитку підприємств аграрного сектора економіки України. Економічні інновації. 2015. 60(1). 260-269.
23. Македон, В. В., Рубець Д. С. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: теорія та методологія. Вісник Національного технічного університету ХП. Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. 45. 75-86.
24. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
25. Семенюк, О. М. Вибір та обґрунтування інноваційних стратегій підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету: Серія: Економіка. ред. кол.: В.П.Мікловда, М.І.Пітюлич, Н.М.Гапак та ін. Ужгород : УжНУ, 2013. Вип. 3(40). С. 80–83.

26. Кирич, Н., Юрик, Н., Шведа Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. Електронне наукове фахове видання. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. 60 (1). 334-344.
27. Балаж, Д. В. Методичні завдання вибору та обґрунтування стратегії інноваційного розвитку корпорації. Управління розвитком. 2013. 17. 68-70.
28. Гудзь, Ю.Ф. Управління інноваційною діяльністю при реалізації стратегії зростання потенціалу підприємств харчової промисловості. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 18, Вип. 2. 2013. 41.
29. Діденко, Є. О., Моторна, Ю. С.. Особливості формування інноваційної безпеки корпорації. Ефективна економіка. 2023. 1.
30. Панченко, Г. С. Контролінг формування та використання людських ресурсів. дис.... кандидата екон. наук: 08.00. 07. Донецьк, 2008. 214 с .
31. Мала, Н. Т., Грабельська О. В. Стратегічне планування економічного розвитку корпорації. Вісник Національного університету Львівська політехніка. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. 767. 45-51.
32. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. / П. П. Микитюк, Ж. Л. Крисько, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, С. М. Скочиляс. Тернопіль : Принтер Інформ, 2015. 224 с.
33. Шевченко, А.В., Трухан, А.А. Основні фази формування корпоративної культури підприємств авіаційного транспорту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. (2018). 21 (2). 121-124.
34. Петровська, Т. Е. Життєвий цикл проекту та його удосконалення під час впровадження проекту. Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту. 2013. 139. 293-298.
35. Стратегічне планування: навч. посіб. / О. І. Карпіщенко, К. В. Ілляшенко, О. О. Карпіщенко. Суми : Сумський державний університет, 2013. 446 с.
36. Лазоренко, Л. В. Матричні методи стратегічного планування

діяльності підприємств зв'язку. Економіка і суспільство. 2017. 8. 282-285.

37. Блонська, В. І., Наконечний В.В.. Планування прибутку корпорації при визначенні стратегії його розвитку. Науковий вісник НЛТУ України. 2007. 17.4. 163-165.

38. Бродюк, І. В. Стратегічний аналіз інвестиційного розвитку корпорації. Економіка та держава. 2015. 4. 131-133.

39. Желіховська, М. В. Методи оцінки ринкових позицій корпорації. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. 6. 75-79.

40. Левченко, Н. В., and В. В. Огліх. Методи оцінювання інвестиційної привабливості сільського господарства регіонів України в контексті стратегічного планування. Актуальні проблеми економіки. 2012. 8. 285-293.

41. Демчук, Н.І. Стратегічне планування інвестиційної діяльності харчових підприємств. Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2014. 4 75-78.

42. Зверяков М. І., Кухарська Н. О., Клевцевич Н. А., Шараг О. С. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія. Одеський національний економічний університет МОН України Одеса : Атлант ВОІ СОІУ, 2019. 241 с.

43. Таран О. М. Стратегічне управління. Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2020. 46 с..

44. Про компанію. URL: <https://roshen.com/ua/ua/pro-roshen>

45. Основна інформація. URL: <https://clarity-project.info/edr/25392188>

46. Кочан В. Є. Управління маркетинговою діяльністю підприємства «Київська кондитерська фабрика «Рошен» : кваліфікаційна робота бакалавра спеціальності 073 «Менеджмент» / наук. керівник Ю. І. Полусмяк. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 69 с.

47. Савідова А. С. Формування кадрової політики організації (на прикладі ПрАТ «ROSHEN») / наук. кер. К. М. Афанасьєв ; Київ. нац. лінгв. ун-т. К., 2023. 130 с.

48. Передерій, Т. Вдосконалення стратегічного механізму

забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. Економіка та суспільство, 2024. 65.

49. Євчук, К. А. Особливості стратегічного планування на підприємствах кондитерської галузі в умовах нестабільного зовнішнього середовища // Економіка і менеджмент 2018: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. Збірник наукових праць. Міжнародна науково-практична конференція 19-22 квітня 2018. Дніпро. 56-59.

50. Галазюк, Н. М. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності як основа управління підприємством на сучасному етапі розвитку. Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси. 2024. 10(2). 56-62.

51. Рак, А. Удосконалення системи управління ІТ компаній в умовах нестабільного середовища. Наукові інновації та передові технології. 2024. 11 (39).

52. Карлик, Ю. Ю. Управління асортиментом машинобудівної продукції в умовах нестабільного ринкового середовища [Текст] : дис... канд. екон. наук: 08.07.01. Кременчуцький держ. політехнічний ун-т. Кременчук, 2005. 227 с.

53. Продіус, Ю. Грузнова В. Формування стратегічних орієнтирів розвитку банку в умовах нестабільного середовища. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2016. 9. 125-135.

54. Савенко, І., Седікова І. Підходи щодо удосконалення процесу управління антикризовою стратегією підприємств кондитерської галузі. Наукові перспективи (Naukovі perspektivi) 2021. 2(8).

55. Бандура, З. Л., Вейкрута Л. С. Маркетинговий аналіз збутової діяльності підприємства в умовах ринку. Вісник Львівської комерційної академії 2011. 36. 22-26.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан), 2023 рік

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 фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	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 перестраховання	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	
Гроші та їх еквіваленти	1165	325.00	107.00
Готівка	1166	0.00	

Продовження додатку А

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 звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього 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

Продовження додатку А

III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	13 181.00	56 168.00
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

Продовження додатку А

Звіт про фінансові результати, 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній рік, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 272 251.00	903 195.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 111 465.00	775 911.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	160 786.00	127 284.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	6 012.00	924.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	73 329.00	57 231.00
Витрати на збут	2150	11 677.00	7 231.00
Інші операційні витрати	2180	74 638.00	60 084.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7 154.00	3 662.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	163 082.00	62 678.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	156 443.00	67 324.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	13 793.00	
збиток	2295		984.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 406.00	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11 387.00	
збиток	2355		984.00

Продовження додатку А

Операційні витрати, 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	255 676.00	212 654.00
Витрати на оплату праці	2505	604 330.00	388 308.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	132 201.00	84 184.00
Амортизація	2515	198 451.00	184 767.00
Інші операційні витрати	2520	80 344.00	30 344.00
Разом	2550	1 271 002.00	900 257.00

Продовження додатку А

Баланс (Звіт про фінансовий стан), 2022 рік

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	2 167 436.00	2 119 246.00
первісна вартість	1011	2 652 952.00	2 776 748.00
знос	1012	485 516.00	657 502.00
Інвестиційна нерухомість	1015	784 823.00	772 755.00
первісна вартість	1016	841 689.00	843 140.00
знос	1017	56 866.00	70 385.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	2 118.00	5 461.00
Усього за розділом I	1095	2 954 377.00	2 897 462.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	17 815.00	25 753.00
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	147 231.00	179 870.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 716.00	5 405.00
з бюджетом	1135	41 390.00	1 722.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 512.00	1 722.00

Продовження додатку А

з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	599.00	542.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	454.00	325.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 765.00	3 459.00
Усього за розділом II	1195	211 970.00	217 076.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	3 166 347.00	3 114 538.00
Пасив			
Назва рядка			
	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 505 833.00	1 505 833.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	6 025.00	7 314.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	406 594.00	404 321.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 918 452.00	1 917 468.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	18 594.00	14 746.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12 343.00	13 181.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	

Продовження додатку А

інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	30 937.00	27 927.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	25 580.00	
товари, роботи, послуги	1615	491 696.00	460 245.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 281.00	17 774.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	7 355.00	7 722.00
розрахунками з оплати праці	1630	26 723.00	28 342.00
за одержаними авансами	1635	2 266.00	1 402.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	18 280.00	14 610.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	637 777.00	639 048.00
Усього за розділом III	1695	1 216 958.00	1 169 143.00
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	3 166 347.00	3 114 538.00

Продовження додатку А

Фінансові результати, 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній рік, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	903 195.00	979 286.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	775 911.00	863 265.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	127 284.00	116 021.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	924.00	5 572.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	57 231.00	60 082.00
Витрати на збут	2150	7 231.00	7 984.00
Інші операційні витрати	2180	60 084.00	37 238.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 662.00	16 289.00
Дохід від участі в капіталі	2200		24 500.00
Інші фінансові доходи	2220	62 678.00	49 393.00
Інші доходи	2240		490.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	67 324.00	60 389.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		30 283.00
збиток	2295	984.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-4 504.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		25 779.00
збиток	2355	984.00	

Продовження додатку А

Операційні витрати, 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній рік, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	212 654.00	174 098.00
Витрати на оплату праці	2505	388 308.00	442 969.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	84 184.00	96 421.00
Амортизація	2515	184 767.00	152 718.00
Інші операційні витрати	2520	30 344.00	107 635.00
Разом	2550	900 257.00	973 841.00