

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУВАННЯ  
МІЖНАРОДНОГО СЕРЕДОВИЩА БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**Кваліфікаційна робота (проект)**

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка 12-491 групи

Спеціальності 073 Менеджмент

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент»

Дешкант Т.М.

Керівник к.е.н., доц. Євтухова С.М.

Рецензент Резніченко А.В.

Херсон – 2021

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ МІЖНАРОДНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>5</b>
1.1. Теоретичні основи стратегічного аналізу в управлінні діяльністю підприємства.....	5
1.2. Стратегічні напрями міжнародного бізнесового розвитку підприємства .....	11
1.3. Методи стратегічного аналізу міжнародного середовища підприємства.....	14
<b>РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ КОНДИТЕРСЬКОЇ КОРПОРАЦІЇ «ROSHEN».....</b>	<b>20</b>
2.1. Дослідження організаційної структури кондитерської корпорації «ROSHEN».....	20
2.2. Аналіз внутрішнього середовища вітчизняних підприємств кондитерської корпорації «ROSHEN».....	26
2.3. Аналіз зовнішнього середовища українських підприємств кондитерської корпорації «ROSHEN».....	34
<b>РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ МІЖНАРОДНОГО СЕРЕДОВИЩА БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ КОРПОРАЦІЇ «ROSHEN».....</b>	<b>39</b>
3.1. Позичіонування кондитерської корпорації «ROSHEN» у рейтингових системах міжнародних організацій.....	39
3.2. Моніторинг міжнародної бізнес-діяльності кондитерської корпорації «ROSHEN».....	43
3.3. Шляхи удосконалення стратегічної позиції міжнародної бізнес-	

діяльності корпорації з використанням PEST- і SWOT-аналізів..	47
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>53</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>56</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасний етап функціонування бізнесу у складних конкурентних умовах вимагає від менеджменту компаній проектування альтернативних стратегій розвитку, що передбачають оптимальне розміщення ресурсних компонентів з максимальною ефективністю результатів у довгостроковій перспективі. При цьому вектор активного руху бізнесу на підставі діагностики його макро- та мікросередовища спрямовує компанії на шлях постійного раціонального відбору множинної кількості варіантів для побудови стійкої програми розвитку у конкурентному середовищі.

Фундаментом побудови стійкої програми розвитку виступає стратегічний аналіз бізнес-середовища, результатом якого є формування ефективних стратегічних рішень щодо напрямів діяльності, ресурсних пріоритетів, взаємозв'язку з довгостроковими партнерами, конкурентного позиціонування та антикризової політики. Дослідження всіх параметрів стратегічного аналізу дозволяє розширити горизонти виробничо-господарської діяльності підприємств і виходити на нові стратегічні позиції у міжнародному середовищі, допомагає структурувати ринковий інформаційний масив, створити механізм реалізації стратегічних цілей та окреслити стратегічні перспективи.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження механізму стратегічного аналізу міжнародного середовища бізнес-діяльності підприємства.

Для досягнення мети в роботі було поставлено та вирішено наступні завдання:

- розкрити концептуальну основи стратегічного аналізу міжнародного середовища підприємства;

- визначити стратегічні напрями міжнародного бізнесового розвитку підприємства;
- здійснити стратегічний аналіз бізнес-діяльності кондитерської корпорації «ROSHEN»;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище вітчизняних підприємств кондитерської корпорації «ROSHEN»;
- реалізувати механізм стратегічного аналізу міжнародного середовища бізнес-діяльності корпорації «ROSHEN»;
- провести моніторинг міжнародної бізнес-діяльності кондитерської корпорації «ROSHEN»;
- запропонувати шляхи удосконалення стратегічної позиції міжнародної бізнес-діяльності корпорації з використанням PEST- і SWOT-аналізів;

**Об'єктом дослідження** є стратегічний аналіз міжнародного середовища бізнес-діяльності кондитерської корпорації «ROSHEN».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних і практичних інструментів проведення стратегічного аналізу міжнародного середовища бізнес-діяльності підприємства.

В роботі використано загальні **методи дослідження**: методи статистичного та порівняльного аналізу, групування, систематизації та узагальнення, методи системного підходу та експертних оцінок.

Інформаційною базою дослідження є законодавча та нормативна база України, підручники та монографії українських і зарубіжних авторів з теми дослідження, періодичні та спеціальні видання, статистична звітність кондитерської корпорації «ROSHEN» за 2017-2020 рр.

**Практична цінність роботи** полягає в розробці рекомендацій щодо формування стратегій розвитку міжнародного середовища кондитерської корпорації «ROSHEN».

**Структура дипломної роботи представлена** вступом, трьома розділами, висновками та списком використаних джерел.

## **РОЗДІЛ 1**

### **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ**

#### **МІЖНАРОДНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Теоретичні основи стратегічного аналізу в управлінні діяльністю підприємства**

Особливості функціонування підприємства у сучасних умовах розвитку в багатьох випадках залежить від його відкритості у конкурентному середовищі. Відкритість підприємства в економічному секторі розширює міжнародний аспект, який віддзеркалює економічний потенціал розвитку бізнесової діяльності і дає можливість підприємству впроваджувати стратегію виходу на нові ринки та розширювати горизонти стратегічної діяльності. Ефективна стратегія розвитку підприємства базується на ґрунтовному аналізі всіх його складових на підставі виваженої управлінської діяльності керівного складу.

Саме стратегічний аналіз бізнес-діяльності підприємства передбачає поетапне дослідження факторів впливу на його середовище та окреслює стратегії розвитку функціонування на підставі дослідження ресурсного потенціалу та систематизації визначених альтернатив. Поточний стан діяльності підприємства завжди передбачається основними етапами стратегічного планування, який містить повну інформаційну базу запланованих дій як внутрішніх, так і зовнішніх складових підприємства. У даному випадку взаємозв'язок зазначених складових та їх дослідження складає основу стратегічного аналізу підприємства.

Особливості застосування стратегічного аналізу в діяльності підприємств на сьогодні є досі актуальним, де багато науковців

продовжують досліджувати даний економічний напрям. Такими представниками є: Аванесова Н.Е [1, с. 32], Давидов К.А. [7, с. 11], Ігнат'єва І.А [15, с. 10], Павлова В.А. [26, с. 57], Тесленок І.М. [32, с. 43], Чебанова Н.В. [33, с. 39]. Дослідження тенденцій розвитку стратегічного аналізу в системі управління підприємством дають можливість продовжити застосування певного методичного інструментарію, що ефективно відобразиться на управлінських рішеннях та стабільний розвиток підприємств в умовах мінливого ринкового середовища.

Стратегічне менеджмент на підприємстві створює комплекс управлінських заходів для забезпечення переваг у конкурентному середовищі та надає можливості для створення альтернативних стратегій швидкого реагування на загрози зовнішнього середовища [31, с. 45]. Одним з основних методичних інструментів є стратегічний аналіз дослідження макро- та мікросередовища ринкової бізнес-одиниці.

Стратегічний аналіз підприємства представляє моніторинг основних напрямів діяльності підприємства, заснований на дослідженні складових внутрішнього середовища та інфраструктури ринку. Звернемося до основних дефініцій даного поняття, що зазначено нами у таблиці 1.1.

Головною ознакою реалізації стратегічного аналізу є побудова стійких стратегій розвитку, що враховують всебічну оцінку ресурсного потенціалу підприємства [19, с. 173].

Управлінським складом підприємства обов'язково оцінюється реалістичність того плану дій, який повинен формуватися з урахуванням довгострокової діяльності. Це стосується прийняття альтернативних управлінських дій, оцінки ситуації ринкової кон'юнктури, швидкої реакції на зміни у зовнішній структурі підприємства, адекватної оцінки на дії конкурентного сегменту ринку.

Результатом проведеного стратегічного аналізу є завжди розробка стратегій підприємства, на підставі яких визначаються завдання, цілі, фактори зростання як всередині підприємства, так і ззовні. Змістовна характеристика складових стратегічного аналізу нами надана на рис. 1.1.

*Таблиця 1.1.*

### Теоретична основа стратегічного аналізу

Галушка З.І., Комарницький І.Ф. [4, с. 98].	Стратегічний аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації (підприємства) з метою визначення стратегії подальшого розвитку
Головко Т.В., Сагова С.В. [6, с. 8].	Стратегічний аналіз – це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства.
Добровенко О.А. [9, с. 29].	Стратегічний аналіз – це процес аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації, необхідний для пошуку джерел її стійких конкурентних переваг.
Ковальчук М.І. [17, с. 17].	Стратегічний аналіз – це сукупність способів вивчення досягнутого рівня і стану господарської діяльності, а також її варіантів на основі даних обліку, звітності, нормативних даних з метою визначення ефективних варіантів стратегії ведення господарства.
Пастухова В.В. [27, с. 117].	Стратегічний аналіз – це аналіз зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства з метою визначення його стратегічного потенціалу, стратегічної позиції та перспектив розвитку стратегічних зон господарювання.
Пилипенко О.В. [28, с. 18].	Стратегічний аналіз – це етап попереднього обґрунтування та оцінки стратегічного управлінського рішення, а також попереднього аналізу наслідків прийняття управлінського рішення на результати діяльності підприємства.
Редченко К.І. [29, с. 38].	Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на хід досягнення стратегічних цілей підприємства
Шершньова З.Є., Оборська С.В. [33, с. 41].	Стратегічний аналіз вивчає окремі напрями впливу середовища на організацію

Шурпенкова Р.К. [35, с. 96].	Стратегічний аналіз – це процес, який дозволяє узагальнити позицію підприємства та конкретизувати напрями його розвитку на перспективу
------------------------------	--



**Рис. 1.1. Складові стратегічного аналізу підприємства**

Аналіз внутрішніх складових підприємства розкриває його функціональні елементи, слабкі та сильні сторони, що впливають на формулювання стратегій та формування позитивного іміджу. Внутрішній аналіз дає можливість розкрити потенціал підприємства, провести оцінку показників ефективності та побудувати основні стратегічні шляхи розвитку [5, с. 68]. Аналіз зовнішніх складових передбачає дослідження ситуації на ринку, потреб клієнтського сектору, оцінку задоволеністю продукцією підприємства та зворотного зв'язку на товар споживачами, проведення моніторингу конкурентного середовища та його вплив на інфраструктуру ринку.



Функціонування підприємства на підставі ефективного використання управлінського ресурсного потенціалу, економічної результативності та прибутковості господарської діяльності, рентабельності продукції та виробництва, отримання переваг у конкурентному секторі ринку дає змогу вибудувати таку систему стратегічних напрямів, які дозволять говорити про довгострокову перспективу підприємства на різних етапах життєвого циклу [10, с. 76]. Це вказує на те, що стратегічний аналіз представляє собою взаємозв'язок між стратегічним та оперативним видами діяльності, між стратегічними напрямами та фінансовими ресурсами підприємства.

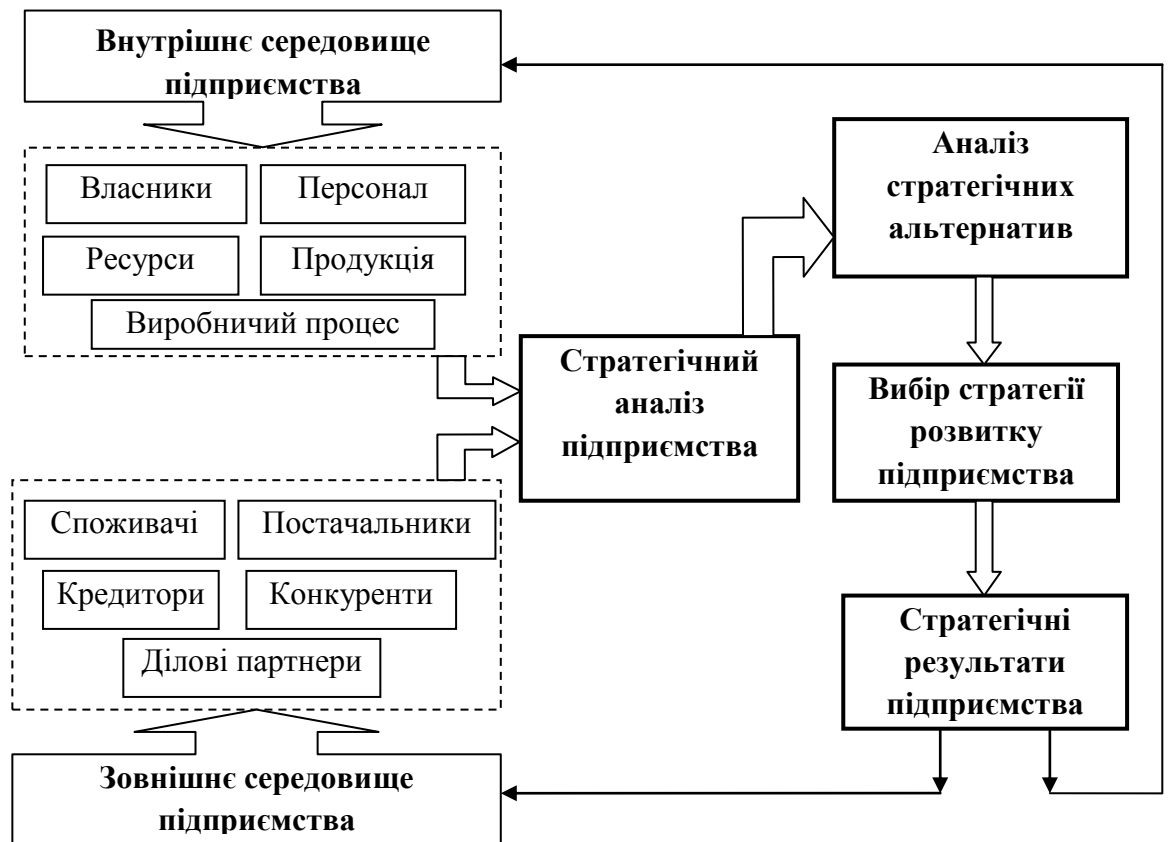
Для оцінки та визначення стратегічної позиції підприємства на ринку необхідно дослідити такі параметри [22, с. 143]:

- позиціонування підприємства у визначеному сегменті ринку;
- інноваційний напрямок розвитку, який стосується виробництва інноваційної продукції, вихід у нові сегменти ринку, використання новацій у технологічній сфері;
- показники продуктивності виробництва;
- ресурсний потенціал;
- показники прибутковості та рентабельності;
- ефективність менеджменту підприємства;
- соціально-корпоративна відповідальність.

У рамках проведення стратегічного аналізу обов'язково треба досліджувати конкурентне середовище, яке допомагає розробити ефективну стратегію і залишатися конкурентоздатними у своєму секторі [3, с. 74]. Вибір ефективної стратегії передбачає альтернативний пошук кращого варіанту, що відповідає певним критеріям та вимогам керівного складу підприємства.

Проводячи дослідження стратегічних альтернатив протягом реалізації стратегічного аналізу, підприємство оцінює досяжність кожної мети в рамках певного стратегічного плану і оцінює внутрішні та

зовнішні проблеми, перспективи, загрози та можливості в сучасним умовах його розвитку. За допомогою основних компонентів стратегічного аналізу можна визначити етапи побудови стратегії підприємства, провести альтернативний вибір кращої стратегії та визначити стратегічні результати, до яких відносять реалізацію запланованого вищим управлінським складом, задоволеність клієнтського сектору та ефективність системи показників підприємства (рис. 1.2):



**Рис. 1.2. Етапи побудови стратегії підприємства**

Стратегія передбачає рух підприємства за основними напрямками, враховуючи при цьому певну пріоритетність і ресурсозбереженість при досягненні поставлених завдань.

Треба зауважити, що підприємство при виборі стратегії повинно враховувати [11, с. 57]:

- постійну кореляцію розробленої стратегії;
- що стратегія є базою для побудови стратегічних планів;

- оцінку альтернативних варіантів при формуванні стратегічного напрямку розвитку підприємства.

При розробці альтернативних стратегій необхідно виважено підходити до системи показників, що були використані у стратегічному аналізі, виявити їх взаємозв'язок із складовими оточення підприємства, оцінити недоліки у конкурентному середовищі та на ринку споживачів, зіставити ресурсну базу підприємства із постачальниками, і, у результаті, побудувати стратегічний шлях розвитку у майбутньому.

## **1.2. Стратегічні напрями міжнародного бізнесового розвитку підприємства**

Глобалізаційні фактори розвитку економіки мають великий вплив на міжнародне середовище сучасного підприємства, яке передбачає впровадження у бізнес виважених управлінських рішень щодо налагодження зовнішніх зв'язків планетарного масштабу. Міжнародне середовище бізнес-діяльності підприємства визначається структурою зв'язків між господарюючими суб'єктами різних країн у процесі виробничої діяльності, розподілі ресурсів, їх обміні та довгостроковому споживанні з метою реалізації економічних показників.

Впроваджуючи певні бізнес-стратегії розвитку для успішного функціонування у конкурентному міжнародному середовищі, підприємство дотримується таких принципів [30, с. 139]:

- ефективність економічних показників – прибутку, рентабельності, ліквідності;
- дотримання стратегії лідера на міжнародному ринку в умовах жорсткого конкурентного середовища;
- впровадження інноваційних дієвих методів гри у визначеному ринковому сегменті;
- застосування стратегії стабілізації та виживання у міжнародному конкурентному секторі.

Додержання зазначених принципів при розробці стратегій міжнародного формату дає можливість підприємству розширювати горизонти зовнішньоекономічної діяльності, проводити порівняльний аналіз його функціонування як на внутрішньому ринку, так і на іноземному, та обирати на підставі оцінок кращі шляхи для довгострокового ведення бізнесу.

Впровадження міжнародних стратегій бізнесу передбачає вирішення низки проблем [21, с. 53]:

- пошук інноваційних продуктів, які будуть привабливими на ринках інших країн;
- вирішення питань із прогнозуванням витрат та прибутків при постійній зміні курсів валют;
- розробка та вибір міжнародних стратегій та їх впровадження в іноземній сфері бізнесу;
- дослідження стану податкової політики інших держав з метою реалізації ефективної політики у контексті «прибуток-податки»;
- спостереження за динамікою змін політичного устрою щодо іноземних вкладень вітчизняного підприємства.

Підприємство, що вийшло на новий міжнародний рівень завжди має дилему щодо стратегічного напрямку бізнесового розвитку. Це стосується тих альтернативних рішень, як діють можливість вийти на міжнародний рівень з певною обраною формою функціонування [16, с. 118]. Класифікація основних стратегічних напрямів міжнародного бізнесового розвитку підприємства з основними перевагами економічної діяльності нами представлений на рисунку 1.3.

Підприємства, використовуючи зазначені стратегічні напрями міжнародного розвитку прагнуть запобігти у своїй діяльності проблем із перспективами розвитку на вітчизняному ринку та використати можливість реалізувати глобальні плани на міжнародному ринку.

У міжнародній діяльності підприємств стратегічні цілі іноземних філій можуть відрізнятися. По-перше, це може бути захоплення частини ринкового середовища і зміна цінової політики, спрямованої на зниження, по-друге, освоєння інноваційної продукції та розширення номенклатури продукції, по-третє, нарощування капіталізації.



**Рис. 1.3. Стратегічні напрями міжнародного бізнесового розвитку підприємства**

Про розробці стратегічних цілей у діяльності підприємств, що працюють на міжнародній арені, завжди виникають складнощі у їх виконанні. Це залежить від контролю головної компанії над іноземними філіями та структурних підрозділів, які знаходяться на ринках різних країн, оскільки на кожному споживчому ринку є свої запити і умови їх реалізації.

Отже, загальнокорпоративні стратегічні цілі підприємства завжди повинні узгоджуватися із його іноземними філіями стосовно розвитку всіх підрозділів, вихід на нові ринки та їх поділ, вивчення попиту споживачів та освоєння інноваційної продукції. Враховувати всі окреслені напрями взаємодії підприємства із ринковим середовищем дає можливість проведення стратегічного аналізу із детальним вивченням внутрішнього та зовнішнього середовища у взаємозв'язку вітчизняного та зарубіжних ринків.

### **1.3. Методи стратегічного аналізу міжнародного середовища підприємства**

Стратегічний аналіз міжнародного середовища бізнес-діяльності підприємства представляє систему дослідження фінансово-господарської діяльності, спрямованої на формування і реалізацію стратегій, побудованих на підставі оцінок складових вітчизняного сегменту ринку підприємства та його зовнішньоекономічної діяльності [13, с. 92].

Метою проведення стратегічного аналізу внутрішніх та зовнішніх складових підприємства є пошук переваг у конкурентному середовищі та розробка ефективної міжнародної стратегії на ринку. Крім основних параметрів, які оцінюються на вітчизняному ринку, міжнародних ринок повинен охоплювати аналіз національної складової підприємства. Це стосується підприємств, які проводять свою економічну діяльність на

ринку двох країн, де конкурентні переваги кожної структурної бірнес-одиниці залежать від потенціалу розвитку внутрішніх ресурсів кожного ринку.

Стратегічний аналіз дає можливість використовувати інформаційну базу для побудови стратегічного плану підприємства з виокремленням факторів впливу зовнішнього середовища та ресурсної складової підприємства [12, с. 255].

Для проведення факторного аналізу міжнародного середовища підприємства використовують низку методів, інструментарій яких допомагає дослідити елементи стратегічного зростання в умовах сучасного економічного становища (табл. 1.2).

Підводячи підсумки нашого моніторингу з методів стратегічного аналізу підприємства можна виділити головні 4 складові, які проходять через призму всіх методів:

1. аналіз внутрішніх складових – це дослідження організаційної структури, взаємовідносини співробітників всіх рівнів управління та ефективність їх діяльності щодо впливу на задоволеність споживчого сектору; аналіз ресурсного потенціалу та технологічної позиції підприємства, що включає в себе як товарно-матеріальні цінності, так і компетентність персоналу;

2. аналіз зовнішнього середовища – оцінка діяльності постачальників сировини, клієнтської бази, контрольно-регулюючих органів, фінансового сектору; дослідження умов функціонування підприємства у макросередовища, а саме: економіко-політичні, інноваційно-технологічні, нормативно-правові тощо;

3. аналіз конкурентного сектору – моніторинг поточної діяльності конкурентів, можливості підприємства відстоювати позиції лідера поруч із новими конкурентами, вмиле коригування цінової політики;

4. аналіз галузевої складової – проведення оцінки показників галузі щодо темпів зростання, платоспроможність споживачів, необхідність випуску продукції підприємства та відповідність клієнтським запитам, легкість та адаптивність у галузі.

Таблиця 1.2.

**Методи стратегічного аналізу  
міжнародного середовища підприємства**

<b>Метод</b>	<b>Елементи</b>	<b>Реалізація</b>
SWOT-аналіз	Кількісний аналіз показників: S – strengths (сильні сторони); W- weaknesses (слабкі сторони); O – opportunities (можливості); T – threats (загрози).	Комплексне дослідження міжнародного зовнішнього середовища підприємства та його ресурсного потенціалу.
VRIN-тест	Внутрішня оцінка ресурсів за такими вимогами: V - valuable (цінний); R -rare (рідкісний); I -inimitable (неповторний); N – nonsubstitutabile (незамінний)	Оцінка корисної ресурсної компоненти підприємства щодо закріплення ринкових конкурентних переваг на міжнародному ринку
Модель Value Chain	Модель ланцюжка цінностей	Модель аналізує споживчу цінність готового продукту у взаємодії головних та додаткових напрямів діяльності підприємства.
TOWS-аналіз	Якісний аналіз показників: T – threats (загрози); O – opportunities (можливості); W- weaknesses (слабкі сторони); S – strengths (сильні сторони);	Формування стратегічних позицій на підставі отриманих даних SWOT-аналізу.
PEST-аналіз (STEP-аналіз), який має декілька версій для розгляду:	Компоненти аналізу макросередовища підприємства: P – political (політичні); E – economic (економічні); S – social (соціальних); T – technology (технологічних).	Стратегічний аналіз спрямований на оцінку низки компонентів, що оцінюють зовнішнє маркетингове середовище.
- PESTEL-аналіз (PESTELI)	Аналіз додаткових двох елементів: E – ecological / environmental (екологічні); L – legislative / legal (нормативно-правові).	Дослідження маркетингового середовища з урахуванням екологічної на нормативно-правової компонентів.
- STEEPLED-аналіз	Аналіз зазначених вище компонентів з урахуванням ще одного: D – demographic (демографічний)	Аналіз демографічного показника у міжнародному маркетинговому



- TEMPLES		середовищі підприємства
	Розширена версія PEST-аналізу: Т – technology (технологічних); Е – economic (економічні); М – market (маркетинговий); Р – political (політичні); L – laws (законодавчі); Е – ecological / environmental (екологічні); S – society (соціальний).	Факторний аналіз, що передбачає оцінку усіх факторів на підприємство та галузевий ринок.

*Продовження табл.1.2.*

GAР-аналіз	Аналіз розриву	Комплексний аналіз пошуку напрямів досягнення цілей за допомогою виявлення бар'єрів у розвитку підприємства для переходу від поточного стану до бажаного.
Модель п'яти конкурентних сил М. Портера	Конкурентні сили: 1. Внутрішньогалузева конкуренція; 2. Загроза появи нових конкурентів в галузі; 3. Загроза існуючих товарів субститутів; 4. Вимоги постачальників; 5. Вимоги покупців.	Модель розкриває вплив п'яти елементів, що формують переваги у конкурентному середовищі, довогостроковість прибутку продукції й способи утримання прибутковості підприємства та його конкурентоздатності.
Матриця BCG	Матриця Бостонської консультативної групи	Матриця дає можливість класифікувати продукцію підприємства в її частки у міжнародному ринковому середовищі відносно головних конкурентів та темпів зростання за рік у галузі.
Матриця McKinsey	Порівняльний аналіз 43-х видів діяльності корпорації General electric	Основою матриці є багатофакторний аналіз впливу на прибуток суб'єктивних факторів міжнародної бізнесової діяльності (частка ринку, технології, склад персоналу тощо) та інвестицій у певний бізнес-напрямок у короткостроковій

		перспективі.
Модель PIMS	Комплексний діловий аналіз впливу обраної ринкової стратегії на прибутковість підприємства	Оцінка об'єднаних показників підприємства, які впливають на його прибутковість, що розподілені за конкурентною позицією, сутністю та привабливістю ринкового середовища, виробництвом та інвестиціями.

*Продовження табл.1.3*

Матрична модель І. Ансоффа	Сегментація за категоріями: старі ринки/нові ринки та старі продукти/нові продукти	Систематизація в матриці наявної інформації про міжнародний ринок та продукти підприємства для вибору правильного напрямку розвитку діяльності на підставі існуючих ресурсів та можливостей підприємства.
----------------------------	--	---

Треба зауважити, що кожна модель стратегічного аналізу виконує свою функцію та завдання відповідно до структурної змінної підприємства. Можлива діагностика тільки внутрішнього/зовнішнього середовища або їх взаємодія, фактори макросередовища або конкурентний потенціал підприємства [20, с. 29]. Але головне, що включає комплексний стратегічний аналіз це: актуальність стратегічних питань, застосування необхідного інструментарію, сформованість висновків на підставі результатів проведеного аналізу, імплементація альтернативних стратегій у систему стратегічного планування підприємства.

Проведений аналіз дає можливість сформулювати стратегії подальшого розвитку, основними з яких, на нашу думку, є: зменшення витрат виробництва за рахунок низьких цін на товари-аналоги, оновлення технологічного парку; вибір певної спеціалізації у створенні нового продукту за рахунок дизайну, заміни на якісні сировинні компоненти, налагодження системи контролінгу якості виготовленої

продукції. Крім внесення змін у товарно-сировинну базу, необхідно впроваджувати корективи у ринкове середовище: пошук нової ринкової сегментації, збутової діяльності, освоєння нових ринків; зміна позиціонування підприємства в галузі, злиття з іншими підприємствами, впровадження інноваційних технологій, налагодження контролю над каналами збуту; проникнення у нову галузь для диверсифікації напрямів діяльності; скорочення певних видів діяльності або закриття структурного підрозділу на міжнародному ринку для освоєння нових перспектив.

Таким чином, стратегічний аналіз міжнародного середовища підприємства виявляє актуальні тенденції ринкового сектору, ті фактори бізнес-середовища, за допомогою яких оцінюються можливості для зростання підприємства або загрози, що заважають йому ефективно функціонувати у даній галузі.

## РОЗДІЛ 2

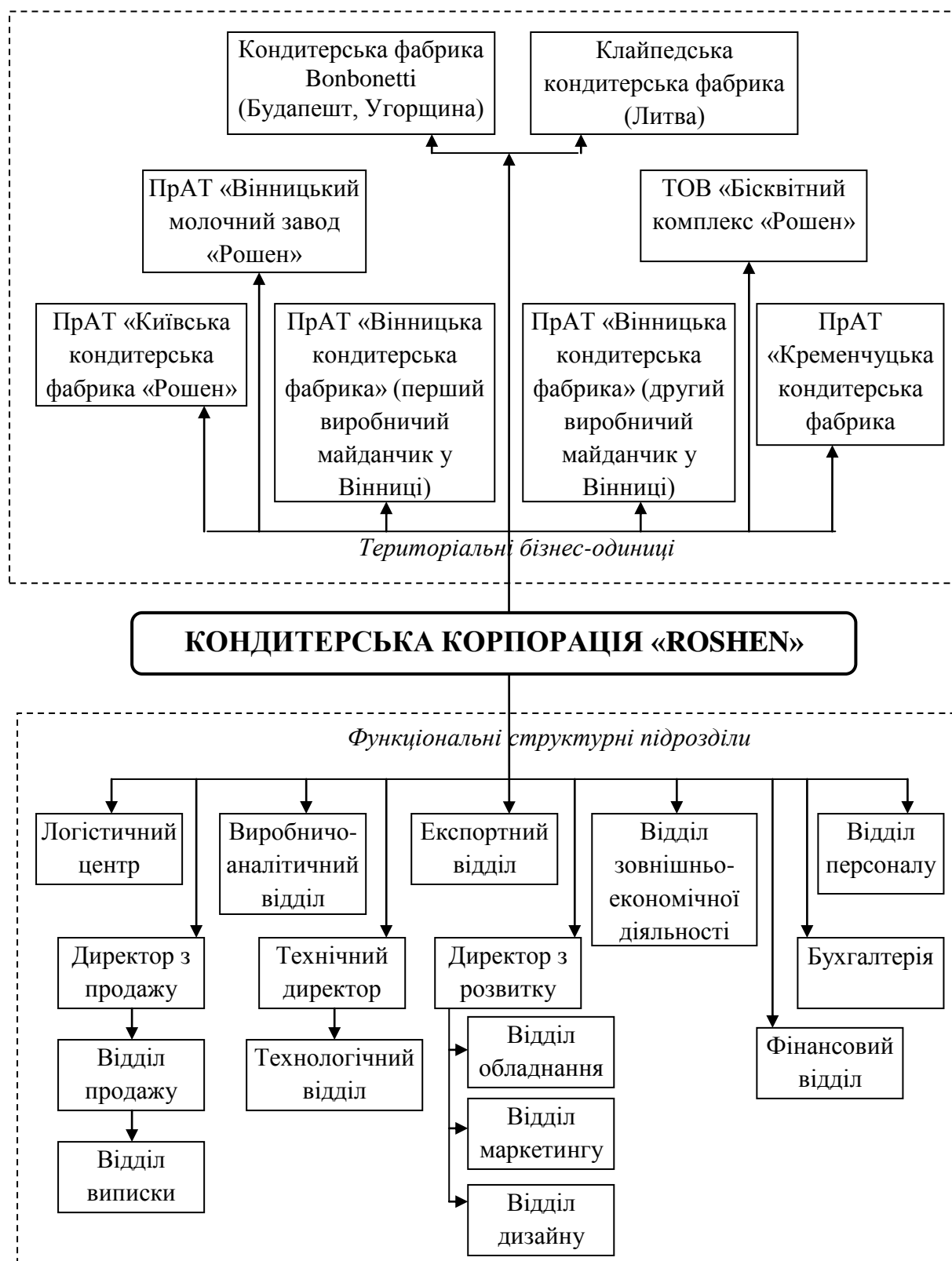
### СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ КОНДИТЕРСЬКОЇ КОРПОРАЦІЇ «ROSHEN»

#### 2.1. Дослідження організаційної структури кондитерської корпорації «ROSHEN»

Глобалізаційні умови функціонування підприємств кондитерської галузі потребують зміцнення кращих показників ефективності управлінської праці, трудової діяльності та виробництва в цілому. Тут головною проблемою є виважена організація всіх складових діяльності підприємства [14, с. 91]. В умовах сучасної кризової ситуації перед багатьма підприємствами постає питання покращення ефективності виробництва з метою вийти з рецесії в умовах невизначеності, ризиковості та зростання конкурентного тиску за споживчий та ресурсний сектори ринку. Сучасний ринок кондитерських виробів є найбільшим з секторів харчової промисловості, який стабільно зростає і не дуже змінюється під впливом криз економіки України та у світі [18].

Кондитерська корпорація «ROSHEN» посідає 27-ме місце у рейтингу Global Top-100 Candy Companies [38]. Має розгалужену організаційну структуру, яку представляють як вітчизняні, так і міжнародні підприємства, що працюють на ринку України, Литви та Угорщини: ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (перший виробничий майданчик у Вінниці), ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

(другий виробничий майданчик у Вінниці), ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен», кондитерська фабрика Bonbonetti, Клайпедська кондитерська фабрика, ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», ТОВ «Бісквітний комплекс «Рошен» (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Організаційна структура  
кондитерської корпорації «ROSHEN»**

Структуризація напрямів діяльності корпорації нами зазначена у таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Структуризація напрямів діяльності  
кондитерської корпорації «ROSHEN»**

№ п/п	Назва	Рік створення (реорганізації, купівля)	Кількість працівників, осіб	Товарний асортимент	Продуктивність
1	ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	1886 (90-ті роки)	800	Торти, тістечка, кекси, мармелад, пастила, зефір, печиво, крекери, коробкові цукерки	100 т продукції на добу
2	ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (перший виробничий майданчик у Вінниці)	1929 (1996)	1500	Всі сорти шоколаду, печиво, бісквітні рулети, глазуrowані і неглазуrowані вафлі, вафельні трубочки, новорічні подарунки	100 тис т на рік
3	ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (другий виробничий майданчик у Вінниці)	1929 (1996)	1500	Цукерки, карамель, ірис, бісквіт, шоколад	20 тис. т на рік
4	ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»	1898 (2004)	500	Карамельна продукція – льодяникова, молочна, із різними начинками	300 т за добу
5	Кондитерська фабрика Bonbonetti (Будапешт,	1868 (2012 – угода про	600	Шоколад, шоколадні цукерки, драже	20 тис. т на рік

	Угорщина)	стратегічне партнерство з ROSHEN)			
6	Клайпедська кондитерська фабрика (Литва) зміна назви на UAB «ROSHEN»	1876 (2006 – купівля корпорацією ROSHEN)	120	Карамельна продукція	1290 т на місяць

*Продовження табл. 2.1*

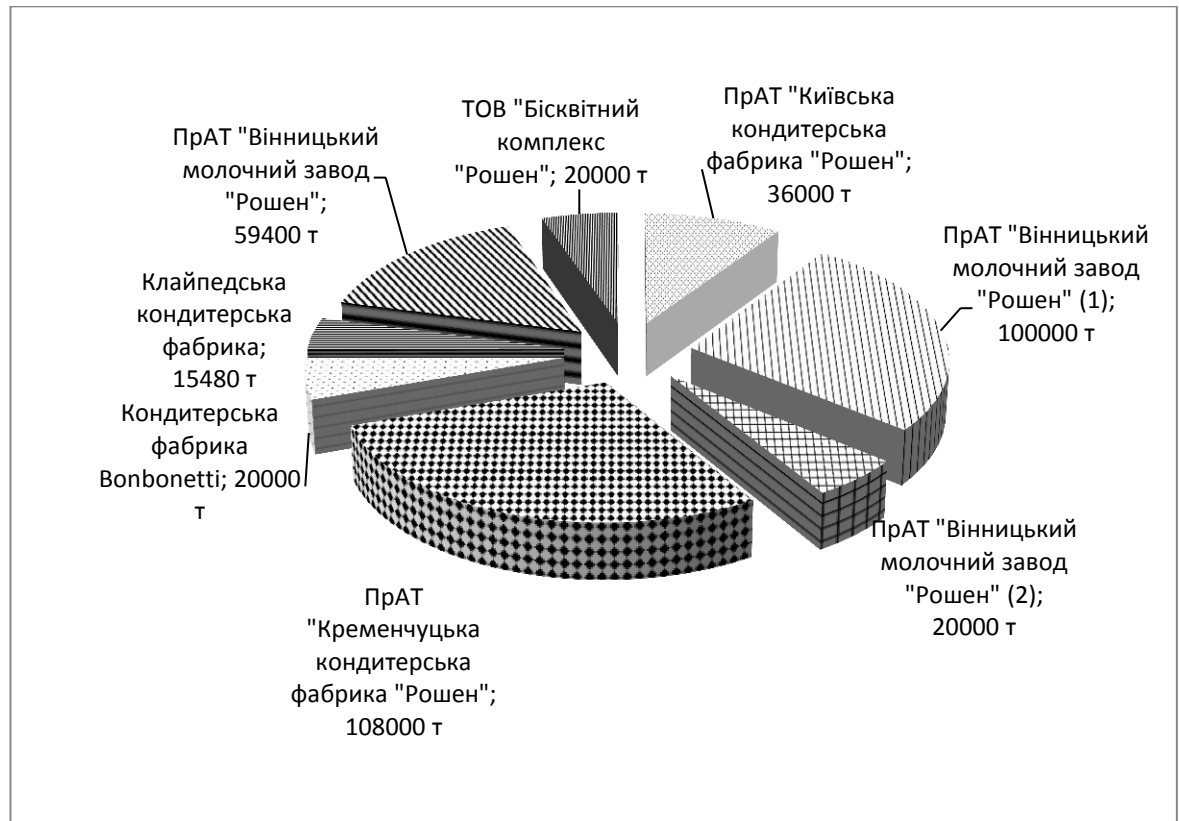
7	ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»	2014	250	Молоко сухе, масло солодко-вершкове, пастеризована вершки, молоко згущене, молочний жир	50 т молочних продуктів, 30 т масла, 10 т молочного жиру, 75 т згущеного молока за добу
8	ТОВ «Бісквітний комплекс «Рошен»	2019	150	Крекер, печиво	20 тис. т на рік

Діяльність кондитерської фабрики у Липецьку було зупинено 1 квітня 2017 р. Крім зазначених основних виробничих комплексів корпорація має свій власний логістичний центр, який використовує кращі умови зберігання продукції, сировини, оптимізує схему поставок товару з мінімальним періодом перебування продукції на складі [23].

Корпорація має 8 виробничих комплексів, 71 фірмовий магазин у 10-ти містах України та 320 найменувань продукції, реалізація якої відбувається у 55 країнах світу складі [23]. Річний обсяг виробництва складає понад 300 тис. тонн (рис.2.2).

Оцінюючи підприємство за основними економічними показниками діяльності, треба відмітити основні характеристики щодо формування акціонерного капіталу підприємств, працюючих на вітчизняному ринку.

Акціонерний капітал кондитерської корпорації «ROSEN» за 2020 рік дає змогу проаналізувати та об'єднати активи суб'єктів ринку, які не відносяться до власників підприємства і, отже, здійснити фінансову стабільність власній компанії (табл. 2.2) [24].



**Рис. 2.2. Річний обсяг виробництва у 2020 році**

Аналіз акціонерного капіталу за 2020 рік показав, що три базові підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» не є 100%-вими власниками акцій. Також у створенні двох профільних підприємств бере участь ТОВ «Центрально-європейська кондитерська компанія», яка є тримачем 18,9661% акцій.

Відповідно до рішень загальних зборів акціонерів аналізованих підприємств прибуток спрямовується на поповнення резервного капіталу у кількості 5% та нерозподіленого прибутку у кількості 95%,



таким чином, товариство не спрямовує на дивідендні виплати за акціями.

Таблиця 2.2

**Інформація по розподілу акцій у статутному фонді  
кондитерської корпорації «ROSHEN» [24]**

№ п/п	Підприємство	Найменування	Вид та форма випуску	Номинальна вартість, грн.	Кількість, шт.	Від загальної кількості (%)
1.	ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	Дочірнє підприємство «Кондитерська корпорація «Рошен»	Акція проста без документарна іменна	0,25	1836713627	90,7767
		ТОВ «Центрально-європейська кондитерська компанія»	Акція проста без документарна іменна	0,25	165609636	8,1850
2.	ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»	Дочірнє підприємство «Кондитерська корпорація «Рошен»	Акція проста без документарна іменна	1,00	303010991	97,6735
3	ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»	Дочірнє підприємство «Кондитерська корпорація «Рошен»	Акція проста без документарна іменна	50,0	160700	85,8578
		ТОВ «Центрально-європейська кондитерська компанія»	Акція проста без документарна іменна	50,0	20179	10,7811

Однією з вимог управління акціонерним капіталом корпорації, з одного боку, є покращення фінансових показників, що відповідає

внутрішньому капіталу підприємства, а з іншого, заявити про корпорацію у зовнішньо-економічному середовищі, яке оцінює господарську діяльність підприємства ззовні і одночасно формує взаємопов'язану цілісну систему «підприємство-ринок».

## 2.2. Аналіз внутрішнього середовища вітчизняних підприємств кондитерської корпорації «ROSHEN»

Створення підприємства на підставі випуску та об'єднанні акціонерного капіталу формує його активи, які, в свою чергу, дають змогу створити основний та оборотний капітали. Ефективне здійснення фінансово-господарської діяльності залежить від низки факторів виробничого процесу, і, головним чином, від бази основних фондів. Дослідження основних виробничих фондів корпорації «ROSHEN» за 2019 рік зазначено у таблиці 2.3.

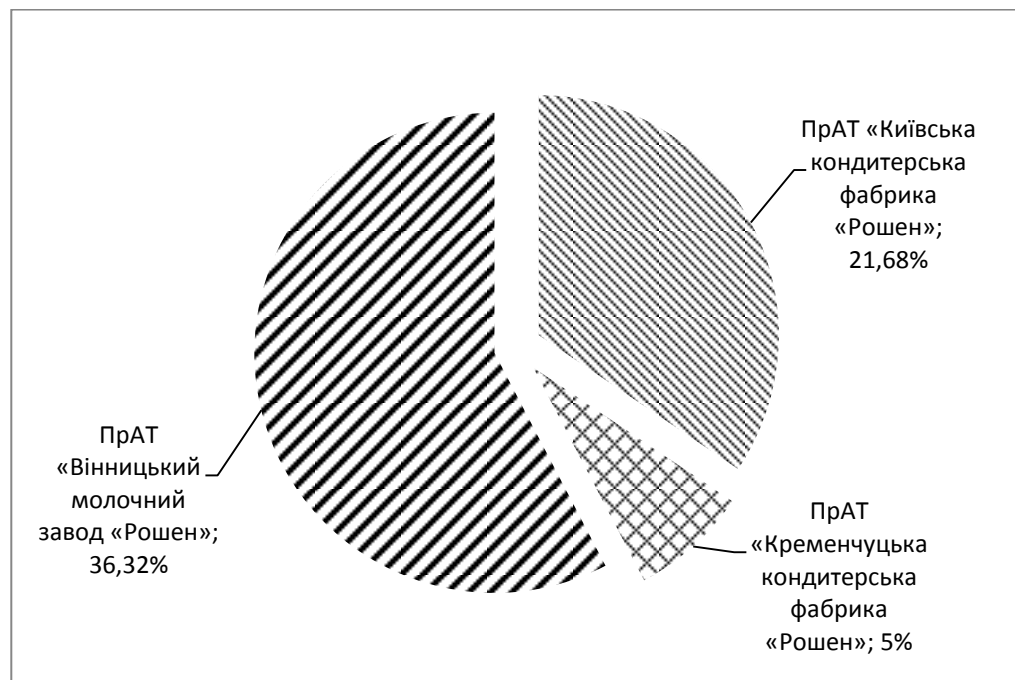
Графічно співвідношення ринкової вартості майна до вартості активів підприємства зображено нами на рис. 2.3., де ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» має перевагу на 14,68% [24].

Таблиця 2.3.

### Виробничі фонди кондитерських фабрик «Рошен» [24]

Підприємство	Розрахункова вартість чистих активів, тис. грн	Статутний капітал, тис. грн	Вартість активів емітента	Ринкова вартість майна, тис. грн	Співвідношення ринкової вартості майна до вартості активів емітента, %
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	537942	175833	984134	213361,85	21,68
ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»	86283	10229	430563	219613	51

ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»	139596	9359	688313	250000	36,32
--	--------	------	--------	--------	-------



**Рис. 2.3. Співвідношення ринкової вартості майна до вартості активів підприємства, %**

Необхідно зазначити, що виробничі фонди дають можливість підвищити ефективність виробничої діяльності, збільшити обсяги виробництва продукції, продуктивності праці, впливають на зменшення собівартості номенклатури продукції, впливають на зростання показників прибутку та рентабельності.

Крім оцінки виробничих фондів, обов'язковими для розгляду власного капіталу підприємства є аналіз основних засобів підприємства. В умовах рецесії ринкової економіки підприємство планує заходи щодо раціонального використання наявного майна, яке дозволяє отримати максимум результативності.

Аналіз основних засобів емітента нами представлений у таблиці 2.4, результати якого надають можливість говорити про те, що лідером сукупного показника основних засобів є ПрАТ «Київська кондитерська

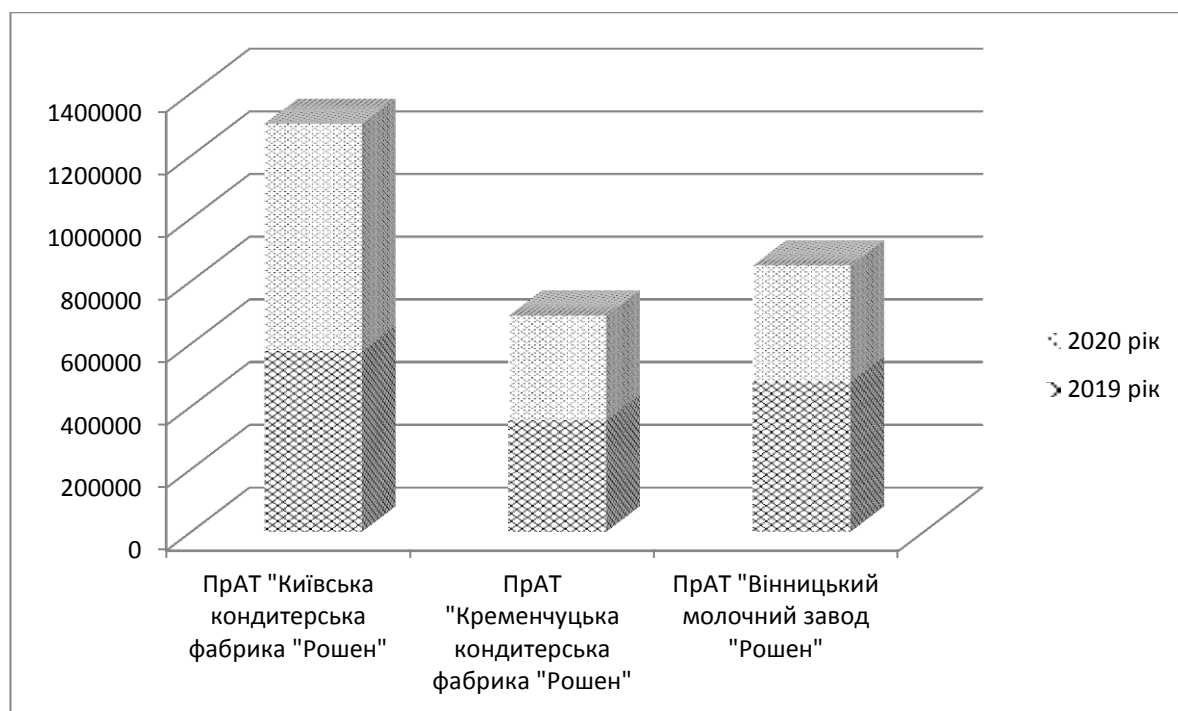
фабрика «Рошен», що відповідає зростанню у 2019 році на 17,1% порівняно з іншими підприємствами, а у 2020 році на 48,8% [24].

Таблиця 2.4

**Основні засоби кондитерських фабрик «Рошен», тис. грн. [24]**

Найменування основних засобів	ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»		ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»		ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»	
	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік
1. Виробничого призначення:	872942	1265355	367539	353700	74248	73851
будівлі та споруди	545688	880036	44293	47212	59939	37937
машини та обладнання	211578	213958	322782	305691	3548	25530
транспортні засоби	759	3417	46	174	419	266
земельні ділянки	136560	136560	0	0	1984	1984
інші	8357	31384	418	623	8358	8135
2. Невиробничого призначення	817	781	2	2	488	173
будівлі та споруди	694	668	0	0	0	0
машини та обладнання	3	3	0	0	0	0
інші	120	110	0	0	55	11
Усього:	903759	1266136	367541	353702	74736	74024

Графічно динаміку змін основних засобів відображено на рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Динаміка зміни основних засобів корпорації, тис. грн**

Основні засоби дають можливість корпорації здійснювати процес виробництва за рахунок формування виробничо-технічної бази. У той же час, основні засоби окреслюють фінансову межу корпорації щодо випуску диверсифікованої продукції, виконання необхідних послуг, виконання певних робіт, а також рівень праці персоналу.

Враховуючи те, що основні засоби є тим активом, що використовує підприємство постійно, вони зношуються. Зношення основних засобів дає можливість проаналізувати амортизаційні відрахування у грошовому еквіваленті, що відповідає певному зношуванню основних засобів. Амортизація, з фінансової точки зору, дає визначення поверненню витрат, що були у попередніх періодах. Амортизаційні відрахування дозволяють корпорації здійснювати фінансування заміщення не тільки основних засобів, а також активів нематеріального призначення.

Всі підприємства без винятку мають проблему зношування обладнання, тому амортизаційна політика є головною складовою їх конкурентоспроможності, оскільки дозволяє використовувати амортизаційні відрахування як інвестиції у виробництво. Амортизаційні

відрахування є одним з інструментом фінансування виробничої діяльності. Саме наявність нового обладнання, що використовується для створення інноваційної продукції сприяє розвитку взаємозв'язків із споживчим сектором. Можна відзначити, що амортизація є базовим елементом фінансового та інвестиційного напрямку у капітал корпорації.

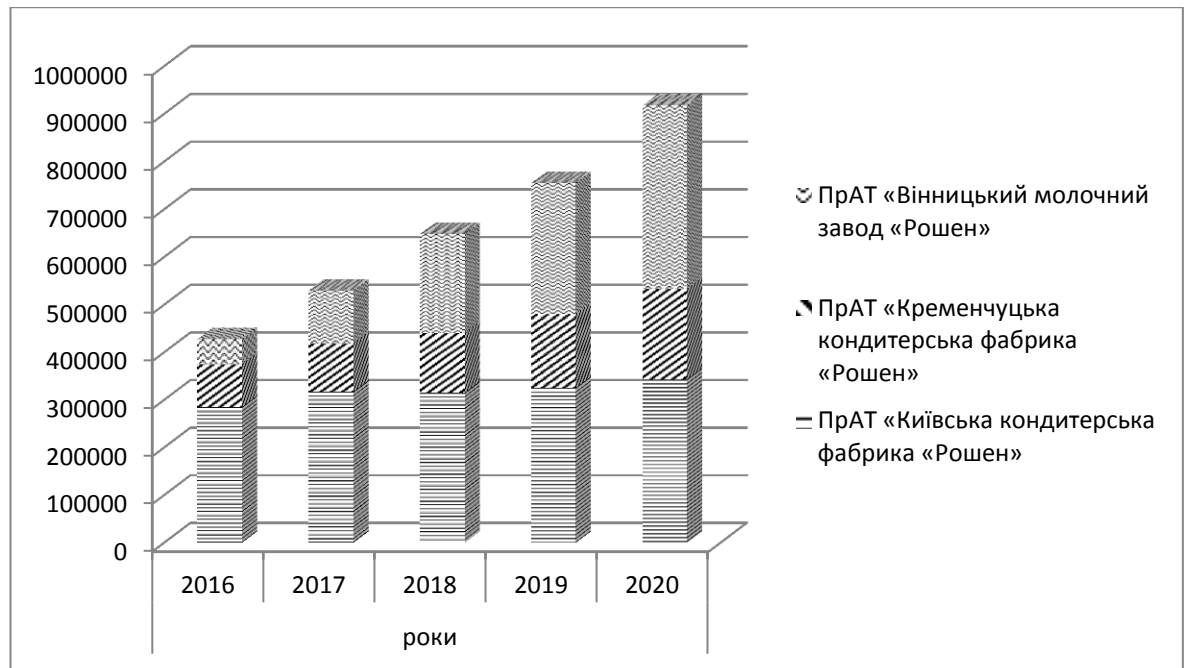
Враховуючи зазначене, проаналізуємо амортизаційні відрахування деяких підприємств кондитерської корпорації «ROSHEN» (табл.2.5) [24].

За даними, зазначеними у таблиці 2.5 наведемо графічну динаміку амортизаційних відрахувань кондитерської корпорації «ROSHEN» (рис. 2.5.), яка дозволяє говорити про поступове підвищення рівня амортизаційних відрахувань у фінансово-господарську діяльність корпорації.

Таблиця 2.5.

**Амортизаційні відрахування, тис.грн. [23]**

Підприємство	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	285305	317485	315412	325632	343214
ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»	89941	102074	125512	153683	189830
ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»	52682	110602	207693	276331	384719



**Рис. 2.5. Динаміка амортизаційних відрахувань, тис. грн.**

Амортизаційні відрахування спрямовуються на відновлення основних фондів корпорації та вирішують такі завдання:

- покриття всіх витрат на створення промислових конструкцій та технологічних секцій;
- накопичення та збереження коштів для відновлення необхідних основних фондів;
- використання накопиченого капіталу для відновлення необхідних основних фондів, промислових конструкцій та розширення промислового виробництва.

Оцінюючи виробничо-господарську діяльність кондитерської корпорації «ROSHEN», відзначимо, що на всіх підприємствах корпорації є впроваджена система управління якістю відповідно до вимог ISO 9000:2008 та система управління безпеки харчових продуктів відповідно до вимог стандарту ISO22000:2005 [23].

Виробнича діяльність корпорації забезпечується не тільки за рахунок наявних фінансових та трудових ресурсів, але й за допомогою основних виробничих фондів. Аналіз всіх перелічених вище показників

дозволяє стверджувати, що вони відіграють велику роль у формуванні та реалізації виробничої діяльності підприємства, створенні ефективних технологічних ліній для випуску інноваційної продукції та відновленні фізичних якостей всього матеріального комплексу.

Оптимізація суми амортизаційних відрахувань надає можливість корпорації безпосередньо впливати на її фінансові результати, які виступають ключовим показником економічної діяльності. Здатність корпорації отримувати прибутки розкриває її рентабельність господарської діяльності та відображає економічний розвиток на перспективу. Відзначимо, що у 2020 році ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» отримала чистий прибуток у розмірі 5257 тис. грн. Але враховуючи те, що не всі підприємства офіційно надали інформацію за 2020 рік, аналіз фінансових показників кондитерських фабрик нами відображений за період 2018-2019 рік у таблиці 2.6 [24].

Таблиця 2.6

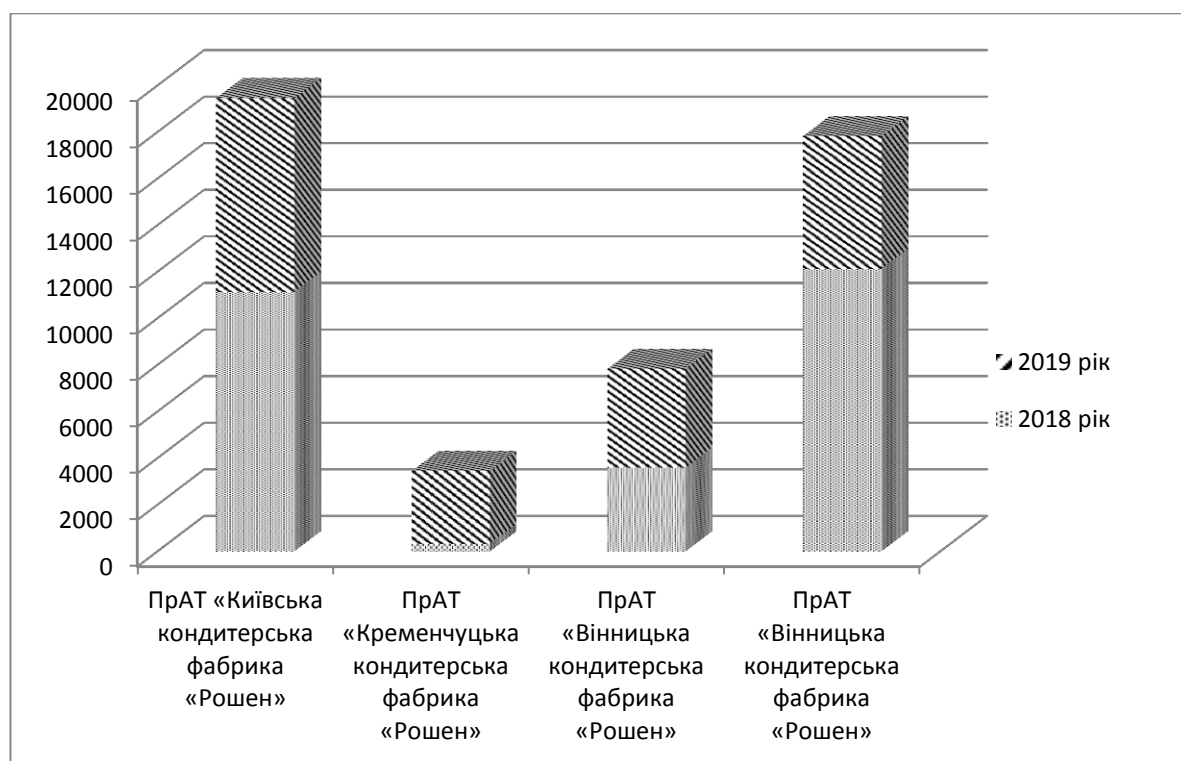
**Аналіз фінансових показників кондитерських фабрик «Рошен» [24]**

Найменування показника	ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»		ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»		ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «Рошен»		ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»	
	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік
Усього активів	991724	1399516	421490	424402	4188549	4109328	688313	607196
Запаси	9938	20776	20997	31462	58218	70475	138645	130212
Сумарна дебіторська заборгованість	76411	112182	32934	39017	249014	140154	105981	153724
Гроші та їх еквіваленти	1616	422	18	221	20	88	84541	10763
Нерозподілений прибуток	373253	381583	75283	78381	679436	683494	347452	373050
Власний	0	0	86577	389818	4015377	4011140	386530	360932



капітал								
Довгострокові зобов'язання	30499	23454	5008	4484	39767	26218	0	0
Поточні зобов'язання і забезпечення	412139	488646	329905	30100	137642	67733	327381	220666
Чистий фінансовий результат: прибуток	11125	8330	329	3114	3595	4237	12124	5706

Сумарний аналіз даних показників фінансово-господарської діяльності деяких підприємств кондитерської корпорації «ROSHEN» дає змогу говорити про позитивне зростання економічної діяльності протягом зазначених років, на що вказує прибутковість даних підприємств. Динаміку зміни чистого прибутку досліджених підприємств зазначено на рисунку 2.6.



**Рис. 2.6.** Динаміка зміни чистого прибутку, тис. грн.

Таким чином, прибуток, як результат господарювання корпорації є узагальнюючим показником ефективності всіх напрямів підприємства за

умов здійснення виробничо-комерційної та інвестиційно-фінансової діяльності. Прибуток виступає одним з елементом розвитку підприємства, який надає можливість реалізовувати стратегічні та тактичні цілі вищою ланкою управління, впроваджувати інноваційні технології випуску продукції, покращувати якісні характеристики продукції, ефективно проводити планування інвестиційної діяльності, що в цілому забезпечує фінансову стійкість бізнес-одиниці.

Доречно зосередити увагу на те, що підприємство хоча і не спрямовує свій прибуток на власне розширення, а не виплачує дивіденди своїм працівникам, це дає змогу керівникам постійно інвестувати у власний стратегічний розвиток корпорації та фінансувати навчання у рамках взаємодії «бізнес-університет» щодо надання індивідуальних стипендій, участі у конференціях різних рівнів, стажуваннях, допомагаючи майбутнім фахівцям отримувати практичні знання з економічної сфери; впроваджувати навчальні програми для співробітників, збільшувати штат та винагороду за працю; фінансувати соціальні проекти, проводити благодійні акції.

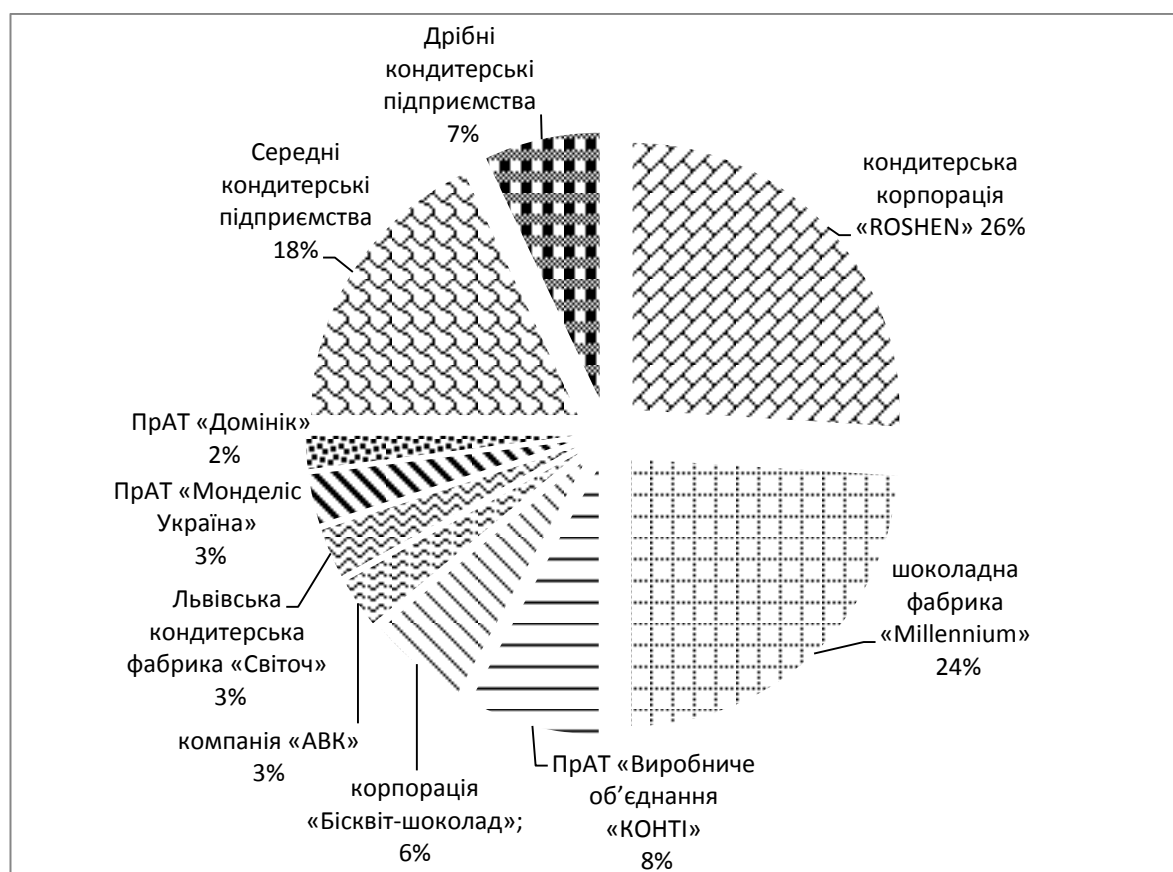
У 2020 році згідно даних журналу «Delo» кондитерська корпорація «ROSHEN» увійшла у ТОП-25 рейтингу «Бренд роботодавця» за оцінками у категоріях: голосування читачів на сайті (20%), експертного журі (60%) і редколегії (20%). Редколегію було враховано репутацію, платоспроможність та наявність освітніх програм для розвитку співробітників [23].

### **2.3. Аналіз зовнішнього середовища українських підприємств кондитерської корпорації «ROSHEN»**

В умовах розвитку кондитерського ринку відбувається стрімке зростання підприємств у зовнішньому середовищі. Тут основними об'єктами аналізу зовнішнього середовища постають: конкуренти, постачальники, споживачі, кредитори та ділові партнери. Це впливає на

те, що інші підприємства, які вже стійко працюють на ринку певного сектору, ведуть активний моніторинг суб'єктів зовнішнього середовища, проводячи їх оцінку і відбудовуючи свої стратегічні плани на певний період часу [8, с. 45]. За умов аналізу можливостей і загроз підприємства сильних та слабких його сторін, підприємства відслідковують динаміку змін ресурсного капіталу та формують певні шляхи виходу з існуючих проблем.

Український кондитерський ринок представлений багатьма компаніями, де лідером є кондитерська корпорація «ROSHEN», але є і ті підприємства, які мають також вагомий внесок на цьому ринку, а саме: компанія «АВК», ПрАТ «Домінік», ПрАТ «Виробниче об'єднання «КОНТІ», корпорація «Бісквіт-шоколад», Львівська кондитерська фабрика «Світоч», ПрАТ «Монделіс Україна», шоколадна фабрика «Millennium» та іншими середніми та дрібними кондитерськими підприємствами. На рисунку 2.7 зображено частки ринку, які займають підприємства кондитерської галузі у 2019 році [2].



**Рис. 2.9. Частка ринку підприємств  
кондитерської галузі за 2019 рік [2]**

Проведений аналіз підприємств кондитерської галузі показав, що лідерами галузі є 3 підприємства, які займають 58% всього кондитерського ринку, з них 26% належить кондитерській корпорації «ROSHEN».

Такий розподіл лідерів ринку говорить про їх конкурентоспроможність на ринку, де потреби споживачів є головним інструментом впливу на показники оцінки якісних характеристик продукції. Конкурентоспроможність дослідженого підприємства можна підтвердити проведенням оцінки позиціонування продукції, яку нами проведено відповідно до порівнянь з конкурентами кондитерської галузі (таблиця 2.7).

Результати в таблиці 2.7. вказують на те, що найбільша сума належить кондитерській корпорації «ROSHEN», наступними є Шоколадна фабрика «Millennium» та ПрАТ «Виробниче об'єднання «КОНТИ».

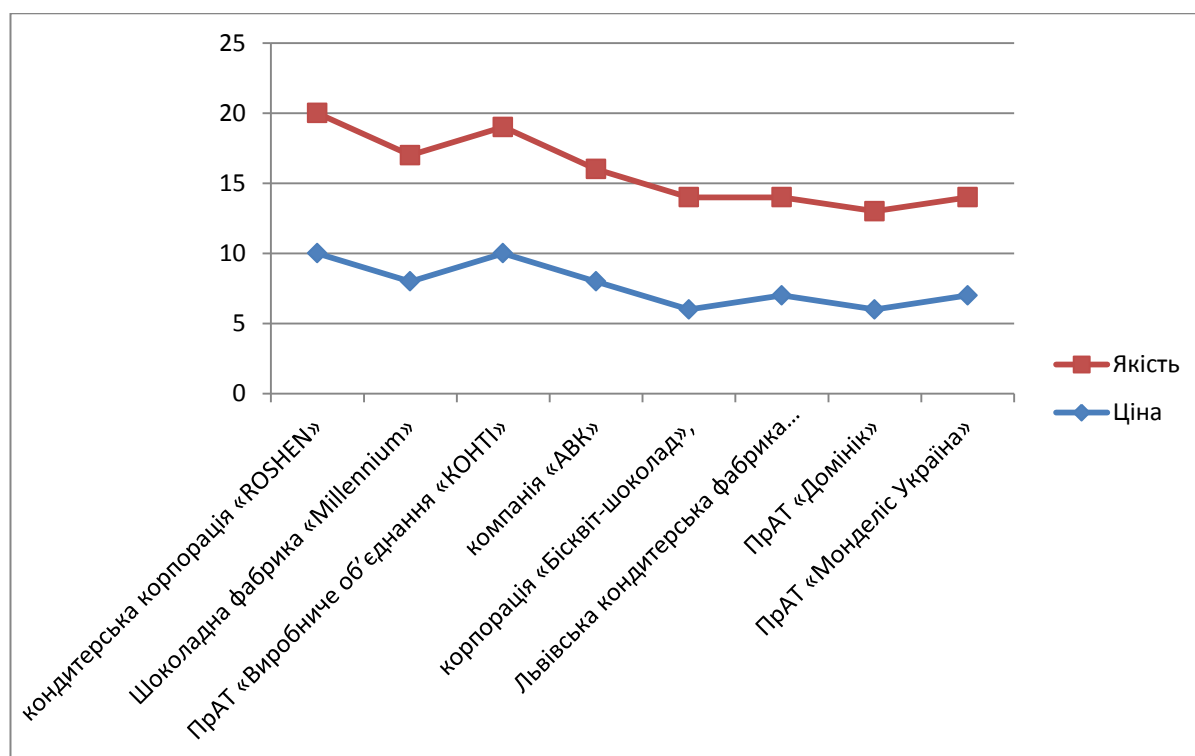
*Таблиця 2.7*

**Оцінка позиціонування продукції підприємств  
кондитерської галузі**

Найменування товарної марки шоколад	Ціна	Упакування	Якість	Престиж	Діапазон асортименту у магазині	Обсяг продаж	Сума балів
Кондитерська корпорація «ROSHEN»	10	9	10	9	10	10	58
Шоколадна фабрика «Millennium»	8	10	9	9	8	9	53
ПрАТ «Виробниче об'єднання «КОНТИ»	10	8	9	7	9	9	52
Компанія «ABK»	8	9	8	9	9	6	49

Корпорація «Бісквіт-шоколад»,	6	4	8	6	8	8	40
Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	7	6	7	6	7	5	38
ПрАТ «Домінік»	6	7	7	6	7	4	37
ПрАТ «Монделіс Україна»	7	6	7	6	6	4	36

Такий розподіл підприємств дає можливість побудувати діаграму позиціонування за критерієм «якість-ціна» кожного з них відповідно до виставлених балів (рис. 2.9).



**Рис. 2.9. Діаграма позиціонування продукції за критерієм «якість-ціна»**

Дослідження конкурентної позиції на ринку та отримання позитивних результатів обумовлено задоволеністю споживачів купувати якісну продукцію підприємств постійно. Конкурентоспроможність компаній розкривається саме в умінні позиціонувати себе як компанії зі

стійкою конкурентною позицією у зовнішньому середовищі, які впроваджують ефективні стратегії розширення для функціонування у майбутньому [3, с. 71].

Важливу роль також відіграє маркетингова складова дослідження зовнішнього середовища кондитерської корпорації «ROSHEN», яка відслідковує потреби споживчого сектору та орієнтує своє виробництво на стратегію покращення та розширення товарного асортименту, не тільки в Україні, але й за її межами.

Для цього корпорації було відкрито понад 70 магазинів, які пропонують якісну ексклюзивну продукцію. З урахуванням особливостей політики багатьох підприємств України у 2020 році, корпорацію біло відкрито онлайн-магазин з продажу власної продукції. В цілому, збутова політика корпорації охоплює роботу як з оптовими покупцями, так і з дрібними. Діяльність із пошуку партнерів по бізнес-середовищу відбувається в рамках участі корпорації у семінарах, виставкових заходів.

Проведене дослідження діяльності корпорації відображає те, що корпорація має розгалужені напрями діяльності як всередині, так і ззовні власного підприємства. Вона формує свої цілі з урахуванням певних позитивних та негативних ринкових впливів, вишукує альтернативні варіанти досягнення ефективних економічних показників своєї діяльності, що дає можливість вчасно реагувати на компоненти внутрішнього та зовнішнього середовища і залишатися у лідерах на ринку кондитерської галузі.

### **РОЗДІЛ 3**

## **РЕАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ МІЖНАРОДНОГО СЕРЕДОВИЩА БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ КОРПОРАЦІЇ «ROSHEN»**

### **3.1. Позичіонування кондитерської корпорації «ROSHEN» у рейтингових системах міжнародних організацій**

В умовах глобалізаційного розвитку економіки підприємства прагнуть розширювати горизонти своєї економічної діяльності, тим самим збільшувати важливість стратегічних управлінських рішень щодо забезпечення стійкого економічного зростання на нових потенційних ринках, збільшення рівня конкурентоспроможності власної продукції на міжнародній арені.

Стратегічний аналіз міжнародного бізнес-середовища включає в себе дослідження основних компонентів: рівень експорту та імпорту; ринкову динаміку кондитерської галузі; рух грошових коштів за зовнішньоекономічними угодами; ефективність економічної діяльності та заходів щодо покращення її показників.

Дослідження діяльності кондитерської корпорації «ROSHEN» дозволяє говорити про ефективність їх функціонування на ринку України. Це підтверджено основними фінансовими показниками, аналітичними звітами та експертними характеристиками. Доповнюючи інформацію, зазначимо, що згідно з рейтингом Candy Industry Global Top 100, який надає інформацію на базі даних за 2020 рік про обсяг продажу продукції, кількість співробітників, номенклатуру товару, що відображаються в аналітичних звітах компаній, кондитерська корпорація «ROSHEN» займає 27 місце (800 дол.), АВК 65 (275 дол. США чистий обсяг продаж, млн.), Мілленіум 74 (217 дол.), Конті 80 місце (178 дол.) (таблиця 3.1.) [38].

Таблиця 3.1.

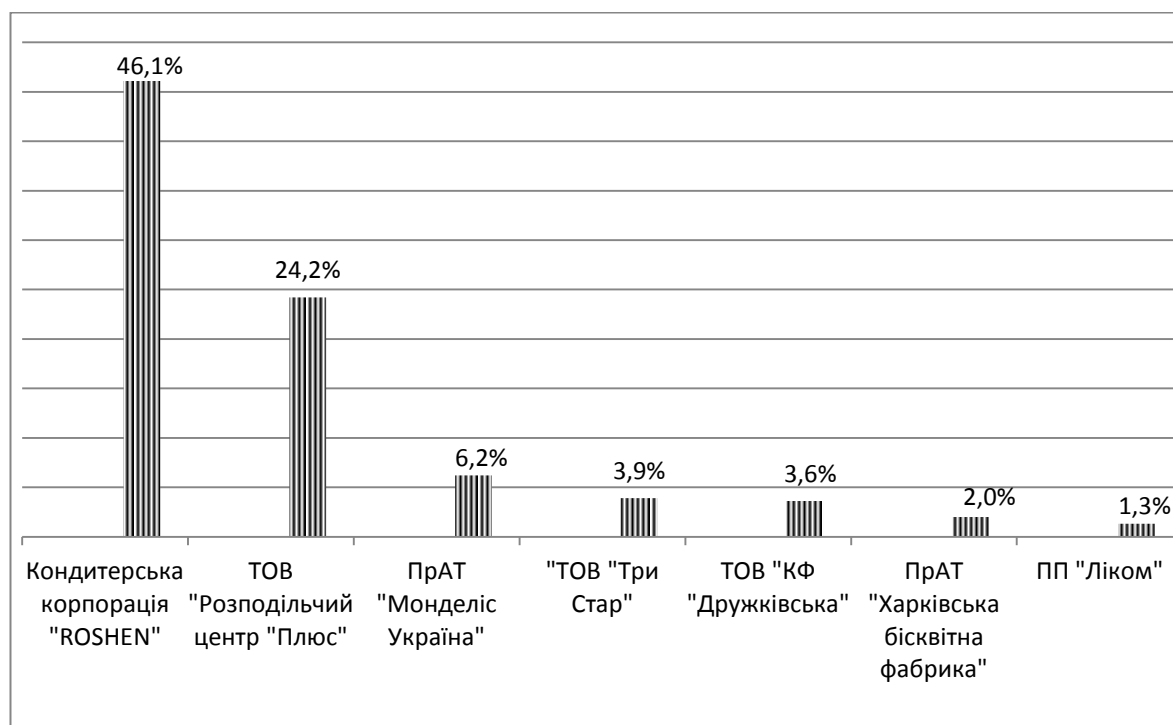
**Рейтинг найбільших кондитерських компаній  
України за 2020 рік [37]**

Місце	Компанія	Чистий обсяг продаж, млн.	Кількість працівників
<i>2020 рік</i>			
27	Кондитерська корпорація «ROSHEN»	800 долл. США	10000
65	Компанія «АВК»	275 долл. США	1500
74	Шоколадна фабрика «Millennium»	217 долл. США	3000
80	ПрАТ «Виробниче об'єднання «КОНТІ»,	178 долл. США	8097
<i>2019 рік</i>			
27	Кондитерська корпорація «ROSHEN»	800 долл. США	10000
44	ПрАТ «Виробниче об'єднання «КОНТІ»,	473 долл. США	8097
<i>2018 рік</i>			
25	Кондитерська корпорація «ROSHEN»	800 долл. США	10000
43	ПрАТ «Виробниче	473 долл. США	8097



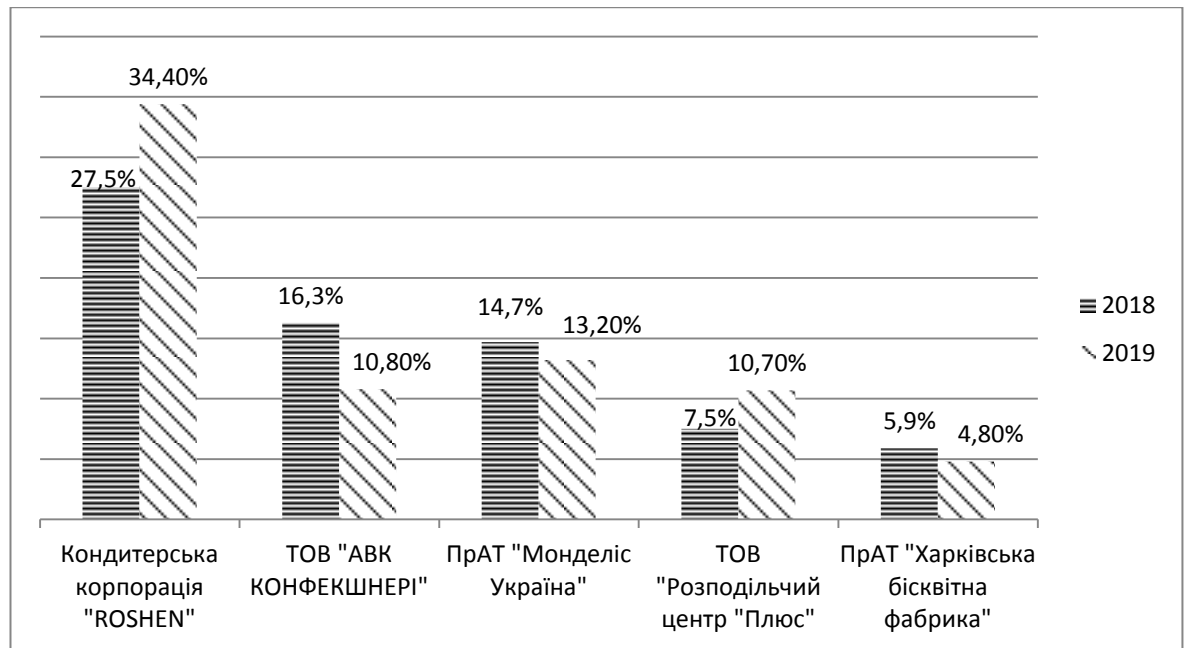
	об'єднання «КОНТІ»,		
64	Компанія «АВК»	275 долл. США	3500

Проводячи порівняльний аналіз українських компаній з експорту кондитерських виробів із 2019 роком, відзначимо, лідером є кондитерська корпорація «ROSHEN» з показником експорту української продукції більш, ніж 46%. Наступними були ТОВ «Розподільчий цент «Плюс» з показником у 24,2% та ПрАТ «Монделіс Україна» відповідно з показником у 6,2% (рис. 3.1) [2].



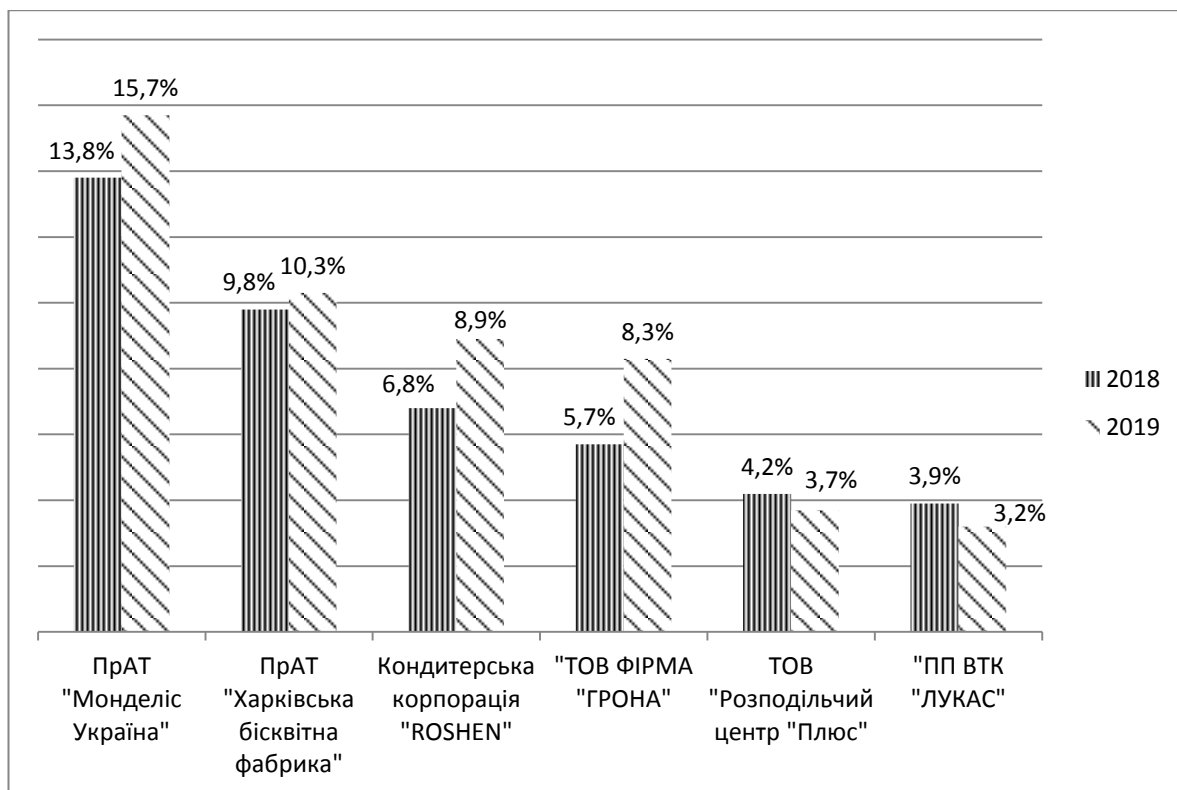
**Рис. 3.1. Топ-експортери кондитерських виробів [2]**

Аналіз експортерів шоколадних виробів у 2018 році також показує лідерство кондитерської корпорації «ROSHEN» з показником 27,5%. Далі у рейтингу є ТОВ «АВК КОНФЕКШНЕРІ» (16,3%) та ПрАТ «Монделіс Україна» з показником 14,7%. Статистичні дані за 2019 рік відображають зміну другого та третього місць, що відображено на рисунку 3.2 [2].



**Рис. 3.2. Топ-експортери шоколадних виробів [2]**

Оцінюючи показники експортерів хлібобулочних виробів за період 2018-2019 років, простежується тенденція зміни лідера на ПрАТ «Монделіс Україна» з показником 13,8%, частка експорту у ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» є 9,8% і з показником у 6,8% є кондитерська корпорація «ROSHEN» у 2018 році та відповідно у 2019 році ПрАТ «Монделіс Україна» - 15,7%, ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» - 10,3%, кондитерська корпорація «ROSHEN» - 8,9%. Аналітичні дані наведені на рисунку 3.3 [2].



**Рис. 3.3. Топ-експортери хлібобулочних виробів [2]**

Головними ринками експорту кондитерської продукції є Литва, Угорщина, Румунія, Іспанія, Польща. Необхідно зазначити, що міжнародні угоди є складними для реалізації торгівельних операцій у зв'язку із великим ризиком. Здебільшого це стосується політичних проблем (санкцій з боку деяких держав), фінансово-економічних (затримка перерахування грошової маси за товар), маркетингової логістики (ліміт фінансування на придбання складів). Але, при цьому є і позитивні сторони: конкурентоспроможність вітчизняної продукції надає можливість українським підприємствам розширювати власні ринки збуту, розпоршуючи свої інтереси на новий споживчий сектор певних країн. Враховуючи лідерство кондитерської корпорації «ROSHEN», підтвердженням чого є наведений моніторинг експорту продукції, можна говорити про ефективно налагоджений механізм організації менеджменту компанії, наявність висококваліфікованих фахівців та чітку роботу у структурі експортних продажів.

### 3.2. Моніторинг міжнародної бізнес-діяльності кондитерської корпорації «ROSHEN»

Міжнародне середовище, в якому функціонує корпорація відзначається складністю та сукупністю багатьох факторів, які стосуються всіх напрямів роботи підприємства, це, в основному, економіко-правові та технологічні, до них також додаються й фактори впливу державного устрою кожної країни [36, с. 24].

Міжнародну бізнес-діяльність можемо визначити як сукупність операцій ділового осередку, що перетинає державні кордони. Прийняття управлінських рішень щодо економічних операцій міжнародного рівня є дуже складним процесом, оскільки фактори адаптування підприємства до реалій іншої країни не завжди відповідають бажаним параметрам.

Кондитерська корпорація «ROSHEN» на міжнародному ринку у своїй структурі має 2 підприємства: угорську кондитерську фабрику Bonbonetti Choco Kft в Будапешті та Клайпедську кондитерську фабрику у Литві.

Купівля контрольного пакету акцій фабрики «Bonbonetti Choco Kft.» кондитерською корпорацією «ROSHEN» відбулося у 2012 році, орієнтовна вартість якого була 20-30 млн. дол., що дозволило продовжити корпорації експансію на європейський ринок. Кондитерська корпорація «ROSHEN» позиціонує себе як міжнародна компанія, яка прагне просувати власну брендові продукцію в тому числі і в Угорщині. Але, враховуючи наявність великого конкурентного ринку із сильними міжнародними кондитерськими компаніями, такими як: Kraft Foods, Ferrero, Nestle, які контролюють 50% угорського ринку, корпорації «ROSHEN» дуже складно тримати позиції лідера. Bonbonetti Group – це кондитерська група в Угорщині із значними виробничими потужностями, а також виробник кондитерських виробів № 1 в Угорщині. Він є виробником таких крупних брендів, як [39]:

- шоколад Tibi;
- вишневий коньяк Cherry Queen – лідер ринку алкогольних десертів;
- драже Franciadraxzé i Dunakavics;
- кручені вафлі Bonbonetti – унікальний продукт преміум-класу на ринку вафель.

Основними каналами збуту є такі країни: Чехія, Словаччина, Польща, Бельгія, Канада, США.

Відмінна якість продукції підприємства гарантується системою менеджменту безпеки та розвитком технологічних ноу-хау за рахунок впровадження стандартів ISO 22000, BRC, IFS. Також щорічно фабрика перевіряє систему якості продукції з акредитованим міжнародним органом за сертифікацією SGS у відповідності з поточною версією світового харчового стандарту IFS, що дає змогу відповідати високим рівням IFS FOOD [37].

У 2019 році кондитерська корпорація «ROSHEN» заснувало компанію Roshen-Well Hungary Kft (Roshen-Well Венгрия Korlátolt Felelősségű Társaság) із статутним фондом 3 млн.форинтів або 9375 євро, основним видом діяльності якої є роздрібна торгівля [40].

Фінансова діяльність фабрики Bonbonetti Choco Kft. у 2018 році має позитивний розвиток порівняно з минулим періодом, показники якої зазначено у таблиці 3.3 [39].

*Таблиця 3.3*

**Фінансові показники діяльності  
фабрики Bonbonetti Choco Kft. [39]**

Найменування показника	Показник до попереднього року, %	Збільшення / зменшення
Чиста виручка від продаж	-23,68	▼
Операційний прибуток	-23,75	▼

Операційна (ЕВІТ)	59,74	▲
Чистий прибуток	54,61	▲
Усього активи	-5,96	▼
Власний капітал	-4,86	▼
Операційний прибуток	3,36	▲
Коефіцієнт рентабельності продаж	3,06	▲
Рентабельність капіталу (ROE)	5,6	▲
Коефіцієнт ліквідності	-0,01	▼
Коефіцієнт готівки	0,21	▲

Фабрика Bonbonetti Choco Kft. постійно залучає нових співробітників для роботи на виробництві. Запрошення стосується не тільки ринку Угорщини, але й інших держав. Так, майбутнім працівникам віком до 59 років пропонують оплату праці в межах 3,3-4 євро на годину (приблизно 750 євро на місяць), проводять навчання, робочий час 20 годин на тиждень, відкривають валютний рахунок, надають житло, оплачують проїзд до/ з роботи [25].

Корпорація «Рошен» у Литві придбала кондитерську фабрику Klaipėdos konditerija в 2006 році, яка зараз займається виробництвом карамелі під українським брендом: Roshen Citric Slices, Mint, Roshen Barbary, Roshen Anis. У період з 2006-2010 роки компанія мала зростання за фінансовими показниками. Але з 2011 року прибутки змінилися на збитки [23].

Клайпедівська фабрика є однією з міжнародних мереж підприємств групи «ROSHEN». У 2018 році біло скорочено обсяги виробництва, головними причинами чого були менша ефективність обладнання та вартість робочої сили.

Як підтверджують статистичні дані, що зазначені у таблиці 3.2, виручка Клайпедівської фабрики Roshen у 2018 році дорівнює 5,78 млн.євро, що є на 37% менше, ніж у 2017 році. За період з 2011 р. по

2018 рік підприємство має 2,6 млн.євро збитків. На даний момент фабрика має річний випуск продукції у 150-200 тонн, що занадто мало, порівнюючи з українськими потужностями [41, 42].

Таблиця 3.4

**Фінансові показники діяльності Клайпедівської фабрики**

Рік	Виручка від реалізації продукції, млн.євро	Збиток, євро	Обіг капіталу, млн.євро
2017	7,92	83996	12,68
2018	5,78	333496	9,26

Враховуючи наведені статистичні дані, українська корпорація «ROSHEN» зачиняти Клайпедівську фабрику не планує, не дивлячись на те, що продукція у Європі дорожче, ніж в Україні. Навпаки, є плани на відкриття мережі фірмових кондитерських магазинів у Європейському Союзі.

Тому, кондитерська компанія Roshen Nord, яка є представником міжнародної кондитерської корпорації «ROSHEN», уклала договір співробітництва з комунікаційною компанією Integrity PR, яка буде відповідати за комунікаційні зв'язки Roshen із засобами масової інформації, місцевою громадськістю, соціальні проекти, корпоративні відносини та соціальні мережі. Для корпорації «ROSHEN» це є перший партнер з комунікаційної політики у Литві, який є досить вагомим на європейському ринку, оскільки, основними компаніями, з якими співпрацювала компанія «Integrity PR» є: Microsoft, Auga Group, Siemens, Bite Lietuva, Swedbank, Bennet Distributors, Panorama, Kalnapilio-Tauro grupe, RIMI Baltic тощо [41].

Досліджуючи ринок литовських кондитерів, відзначимо, що режим безмитної торгівлі в Європейському Союзі, що застосовується до українських експортерів, дуже вплинув на них – кондитерські вироби корпорації Roshen заміщують литовські, виробники яких незадоволені

нерівними умовами конкуренції. Враховуючи те, що Україна має військові дії з Росією Європейський Союз в односторонньому порядку застосовую безмитний режим до кондитерських виробів з України, а литовські товари, що ввозять до України, обкладаються митом.

### **3.3. Шляхи удосконалення стратегічної позиції міжнародної бізнес-діяльності корпорації з використанням PEST- і SWOT-аналізів**

Сучасні умови функціонування кондитерської корпорації «ROSHEN» вимагають побудови взаємопов'язаних стратегій розвитку. Саме завдяки налагодженому управлінському механізму потенціал самої корпорації постійно вдосконалюється. Проведений вище аналіз діяльності компаній внутрішнього ринку та міжнародного ринку дає можливість узагальнити основні напрями їх діяльності і згрупувати основні фактори впливу на діяльність всіх підприємств кондитерської корпорації «ROSHEN».

Узагальнення факторів, які відповідають структуризації у PEST-аналізі нами наведено відповідно до всіх підприємств, які функціонують на внутрішньому на міжнародному ринку корпорації. Це пов'язано з тим, що в сучасних умовах особливості макрооточення кожного з підприємств мають тотожні компоненти. Аналіз факторів PEST-аналізу нами зазначений у таблиці 3.3.

*Таблиця 3.3*

#### **Фактори PEST-аналізу кондитерської корпорації «ROSHEN»**

P – political (політичні)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кризова ситуація у країні, що пов'язана із пандемією;</li> <li>- поточне законодавство на ринку</li> </ul>
------------------------------	---



	<p>кондитерських виробів;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- державне регулювання конкурентного середовища.</li> </ul>
<p>E – economic (економічні)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вплив інфляції;</li> <li>- збільшення вартості виробництва продукції;</li> <li>- оподаткування виробленої продукції за умов реалізації в іншу країну;</li> <li>- динаміка курсу місцевої валюти до іноземної.</li> </ul>
<p>S – social (соціальних)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока репутація компаній;</li> <li>- імідж якісного продукції;</li> <li>- споживчі уподобання;</li> <li>- тісний зв'язок із засобами масової інформації;</li> <li>- бренд, імідж сумлінного соціально-відповідального роботодавця.</li> </ul>
<p>T – technology (технологічних)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інноваційна продукція, що змінюється відповідно до світових стандартів якості;</li> <li>- поява нових технологій виробництва кондитерських виробів;</li> <li>- потенціал інновацій;</li> <li>- доступ до технологій.</li> </ul>

Зазначений аналіз представляє комплекс розвиваючих компаній зі стійкими зв'язками із споживчим сектором щодо всієї номенклатури продукції глобальних і локальних сучасних брендів, які здійснюють свою діяльність на конкурентних ринках під впливом політико-економічних та валютних ризиків.

Враховуючи двосторонній напрям нашого дослідження, де нами оцінено діяльність вітчизняних підприємств та компаній, що функціонують на міжнародній арені, побудуємо дві SWOT-матриці відповідно до кожного сегменту ринку. Основні компоненти SWOT-матриці для вітчизняних та іноземних підприємств зазначені у таблицях 3.4 та 3.5.

Дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів фабрики Bonbonetti Choco Kft. та Клайпедівської фабрики, наведених у SWOT-матрицях вказують на головні проблеми, основними з яких є: жорстка конкуренція у ринковому середовищі, зміни у смаках споживачів та валютній політиці, недостатність кадрового складу та недосконалі зв'язки із засобами масової інформації й рекламній політиці. Враховуючи сильні сторони цих фабрик, а саме: збереження власних традицій, пошук до удосконалення маркетингової політики за рахунок сучасних місцевих виробничих потужностей, високої якості продукції та відомого бренду, наявність сертифікатів та кваліфікований менеджерський склад, можемо визначити для них стратегію концентрованого зростання, яка дає можливість реалізувати стратегію покращення ринкових позицій фабрик та стратегію розширення ринкового сегменту і збутової політики.

Підводячи підсумки зазначимо, що фабрика Bonbonetti Choco Kft. та Клайпедівська фабрика використовують у своєму виробництві екологічно чисту сировину за допомогою сучасних технологій, що дозволяє їм виготовляти якісну конкурентоспроможну продукцію. Крім того, власна технологія, що збережена з початку існування цих фабрик посилює їх власний бренд.

*Таблиця 3.4*

**SWOT-матриця компаній кондитерської корпорації «ROSHEN»,  
що функціонують у міжнародному бізнес-середовищі**

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
- збережені традиції	- зміни споживчих уподобань;

<p>виробництва;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність власних оригінальних рецептур при збереженні традиційних технологій;</li> <li>- ефективне управління;</li> <li>- сучасні виробничі потужності;</li> <li>- диверсифікований асортимент продукції;</li> <li>- висока якість продукції;</li> <li>- відомі бренди;</li> <li>- наявність сертифікатів згідно з міжнародними стандартами: ISO 9000:2008, ISO22000:2005, IFS та FSSC-22000, BRC, IFS FOOD;</li> <li>- висока продуктивність праці;</li> <li>- кваліфікований персонал та професійна команда менеджерів;</li> <li>- лояльне відношення споживачів;</li> <li>- активна роль маркетингу;</li> <li>- великий досвід міжнародного співробітництва.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низька прибутковість від жорсткої конкуренції;</li> <li>- висока вартість нового виробничого обладнання;</li> <li>- висока залежність від поведінки споживачів;</li> <li>- залежність рівня продаж від зміни смаків споживачів;</li> <li>- високі валютні ризики;</li> <li>- слабе використання переваг;</li> <li>- кадрові проблеми на виробництві;</li> <li>- пасивна рекламна кампанія.</li> </ul>
<b><i>Можливості</i></b>	<b><i>Загрози</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- поява нових видів кондитерської продукції;</li> <li>- удосконалення технологій збуту та просування;</li> <li>- вихід на нові іноземні ринки;</li> <li>- розширення виробничої лінії;</li> <li>- вертикальна інтеграція;</li> <li>- пошук нових способів реалізації і створення національної дистрибуції;</li> <li>- зростання попиту на ринку;</li> <li>- велика гнучкість у цінній і дистрибуційній політиці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- присутність на ринку світових лідерів кондитерської промисловості;</li> <li>- зростання конкурентного тиску;</li> <li>- вплив економічної кризи на купівельну спроможність споживачів;</li> <li>- зміна у митній політиці відповідно до експорту/імпорту;</li> <li>- інфляція, зростання тарифів і цін на сировину.</li> </ul>

Таблиця 3.5

**SWOT-матриця компаній кондитерської корпорації «ROSHEN»,  
що працюють на українському ринку**

<b><i>Сильні сторони</i></b>	<b><i>Слабкі сторони</i></b>
- кваліфікований персонал та	- висока вартість нового

<p>професійна команда менеджерів;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сучасні виробничі потужності;</li> <li>- диверсифікований асортимент продукції;</li> <li>- лояльне відношення споживачів;</li> <li>- висока ступінь локалізації продукції та маркетингу;</li> <li>- висока якість продукції;</li> <li>- відомі бренди;</li> <li>- гнучка корпоративна стратегія, що заснована на корпоративних принципах «Рошен»;</li> <li>- сильна корпоративна культура;</li> <li>- відносно стабільне фінансове положення;</li> <li>- наявність сертифікатів згідно з міжнародними стандартами: ISO 9000:2008, ISO22000:2005, IFS та FSSC-22000.</li> </ul>	<p>виробничого обладнання;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- висока залежність від поведінки споживачів;</li> <li>- залежність рівня продаж від зміни смаків споживачів;</li> <li>- високі валютні ризики;</li> <li>- висока залежність від іноземних постачальників обладнання та матеріалів.</li> </ul>
<b><i>Можливості</i></b>	<b><i>Загрози</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- велика кількість споживачів;</li> <li>- розвиток сильної та амбітної команди професіоналів;</li> <li>- професійне та особисте зростання працівників всіх ланок управління за рахунок багатьох програм навчання;</li> <li>- стажування у корпорації «ROSHEN»;</li> <li>- покращення інвестиційної діяльності;</li> <li>- стабілізація в економічній ситуації України;</li> <li>- додаткові можливості випуску продукції у нових сегментах.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростаюча висока конкуренція у кондитерській галузі;</li> <li>- вплив економічної кризи на купівельну спроможність споживачів;</li> <li>- збільшення рівня оподаткування;</li> <li>- інфляція, зростання тарифів і цін на сировину;</li> <li>- конфліктні ситуації з іноземними державами.</li> </ul>

Виходячи з даних, зазначених у таблиці 3.5., вітчизняні підприємства кондитерської корпорації «ROSHEN» тримають позиції лідера у цій галузі, що підтверджує проведений аналіз. Поєднуючи сильні та слабкі сторони, можливості та загрози окреслимо основні

стратегії подальшого розвитку: стратегія підтримки власної позиції лідера, стратегія виходу на нові ринки за рахунок репутаційної політики та гнучкої ціни на диверсифіковані кондитерські вироби, стратегія фокусування на виробництві інноваційної продукції.

Дослідження факторного аналізу великої корпорації, зазначеного у матриці, дозволяє об'єднати всі названі вище стратегії в одну – змішану стратегію корпорації, яка комбінується у таких підстратегіях:

- прогресивної, що дозволяє корпорації зростати на підставі створення нових структур, які відображають ланцюжок «виробник-споживач»;
- регресивної, коли зростання корпорації відбувається на підставі укладених договорів щодо купівлі сировини та плідного співробітництва з постачальниками даного види сировини до кінцевого пункту зі створення продукції;
- горизонтальної, реалізація якої відображає поглинання підприємств-конкурентів.

Таким чином, стратегічний аналіз підприємств як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку є основою для формування альтернатив стратегічного розвитку, вибору ефективної стратегічної позиції на ринку, що у майбутньому приводить до встановлення цілей і задач для реалізації обраних стратегій.

## **ВИСНОВКИ**

В умовах сучасної кризової економіки бізнес-середовище підприємства представляє собою систему, основним об'єктом якої є

управління сукупністю зовнішніх факторів, що впливають на внутрішнє становище, на потенціал підприємства та на його фінансову ефективність. В системі управління бізнес-середовищем однією з головних складових є розробка стратегії, побудованої на ґрунтовному аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища компанії та адаптованої до основного виду діяльності підприємства.

У той же час, сучасна економіка все частіше застосовує в системі менеджменту використання інструментів стратегічного аналізу для розробки управлінських рішень у мінливому конкурентному сегменті. Особливо це стосується конкурентів – лідерів певної галузі, які виходять на міжнародну арену з повним виробничим комплексом виготовлення продукції. Це дозволяє підтримувати та нарощувати конкурентний потенціал, наповнення ринкового сегменту диверсифікованими товарами, створенню додаткових виробничих потужностей та робочих місць.

Стратегічний аналіз бізнес-діяльності кондитерської корпорації «ROSHEN» на вітчизняному ринку показав ефективність функціонування за основними показниками економічної діяльності. Український кондитерський ринок є достатньо розгалуженим, але, за наявності великої кількості конкурентів, корпорація тримає позиції лідера, це стосується і міжнародного рейтингу (27-ме місце), і сегментації ринкових конкурентів-підприємств кондитерської галузі (частка ринку складає 26% від всієї частки), і за позиціонуванням основної кондитерської продукції.

Формування та реалізація стратегій діяльності підприємств у міжнародному середовищі є складним, ресурсномістким та довгостроковим економічним процесом, оскільки завжди існує велика кількість стратегічних альтернатив, з яких необхідно обрати одну або декілька найкращих на підставі виважених оцінок.

На даний момент кондитерська корпорація «ROSHEN» у своїй структурі має дві компанії, що знаходяться поза межами України, які за фінансовими показниками не можуть наздогнати українські підприємства. Результати аналізу економічних показників кондитерської фабрики Bonbonetti Choco Kft. хоча й показав зростання чистого прибутку на 54,61%, чиста виручка від продажу продукції є від'ємною (-23,68%); при рентабельності капіталу 5,6%, коефіцієнт ліквідності підприємства також є від'ємним (0,01%). Конкурентне середовище, в якому функціонує фабрика, має багато сильних міжнародних компаній, такі як Kraft Foods, Ferrero, Nestle, що контролюють 50% угорського кондитерського ринку. У той же час, фабрика Bonbonetti Choco Kft. має великий потенціал за рахунок збереження старовинних традицій з виготовлення кондитерських виробів, потужні виробничі технології, кваліфікований управлінський склад та якісний продукт.

Проводячи паралельний аналіз двох компаній, що функціонують на міжнародному ринку, фабрика Bonbonetti Choco Kft. має кращі фінансово-економічні показники, ніж Клайпедівська фабрика. Статистичні дані за основними фінансовими документами Клайпедівської фабрики показують позитивні результати виручки від реалізації продукції, але збитки за фінансовими результатами кожного року збільшуються. Так, з 2011 р. по 2018 рік збитки становлять 2,6 млн.євро. Такі показники дають можливість керівництву фабрики відредагувати альтернативні стратегії функціонування на даному етапі і обрати курс на відновлення фінансової результативності фабрики у майбутньому. Для цього було укладено договір із компанією «Integrity PR», яка працює з такими відомими бізнес-структурами, як Microsoft, Siemens, Swedbank тощо.

Враховуючи сильні сторони та можливості фабрика Bonbonetti Choco Kft. та Клайпедівської фабрики їм було запропоновано стратегію

концентрованого зростання для реалізації ринкових позицій фабрик та стратегію розширення на споживчому ринку кондитерських виробів.

Підводячи підсумки, зазначимо, що за умов бізнесового розвитку у міжнародному середовищі, бажано правильно планувати та реалізовувати економічну поведінку компаній для отримання позитивної виробничої діяльності у стратегічній перспективі. Загальна міжнародна стратегія економічної діяльності компаній на іноземному ринку є тим стратегічним планом дій, який охоплює сукупність напрямів їх фінансово-господарської діяльності та дає поштовх до стабільного функціонування у майбутньому.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**



1. Аванесова Н.Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія / Н. Аванесова // Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків: Щедра садиба плюс. - 2015. - 195 с.
2. Аналітика ринку кондитерських виробів // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrainian-food.org/uk/post/section/analitika-rinku-konditerskih-virobiv>
3. Бабій Л. Конкуренція у міжнародному бізнесі: навчальний посібник / Л. Бабій // К.: Університет економіки та права «КРОК». - 2010. - 152 с.
4. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посібник / З.І. Галушка, І.Ф. Комарницький // Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. – Чернівці, 2006. – 247 с.
5. Гевко О.Б. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / О. Гевко, Н. Шведа // Тернопіль. - ФОП Паляниця В.А. - 2016. - 152 с.
6. Головка Т.В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / Т. Головка, С. Сагова // За ред. М.В. Кужельного. - К.: КНЕУ, 2002. - 198 с.
7. Давидов Г.М. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / Г. М. Давидов, В. М. Малахова, О. А. Магопець та ін. – К. : Знання, 2011. – 389 с.
8. Дем'яненко К. А. Тенденції розвитку кондитерського ринку України в сучасних умовах / К. Дем'яненко // Молодий вчений. Випуск № 9 (36). 2016. - С. 45–50.
9. Добровенко О.А. Еволюція поняття стратегічного планування / О.А. Добровенко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2011. - №8 (123). - С. 29-32.

- 10.Дорошенко Л.С. Аудит управлінськими ресурсами як засіб стратегічного аналізу / Л.С. Дорошенко, Н.І. Лапицька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. №7. – С. 76-80.
- 11.Євтухова С.М. Впровадження та реалізація стратегій в управлінській системи бізнес-одиниць / С. Євтухова // Сучасні тенденції розвитку менеджменту і бізнес-адміністрування в Україні: матеріали міжн. науково-практ. конференції (23-24 травня 2014 р.). – Херсон: Видав.дім «Гельветика». - 2014. - С. 57-59.
- 12.Євтухова С.М. Оцінка параметрів стратегічних рішень в системі управління корпоративним підприємством / С. Євтухова // Зб. наук. праць ДІРСП: «Методологія досліджень та сучасні соціальні, економічні і психологічні проблеми розвитку суспільства: Серія: «Економіка і менеджмент» [зб. наук. праць / гол. ред.колегії Борецька Н.П.] – Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім». - 2010. – С.255-259.
- 13.Єрмакова О.М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості / О. Єрмакова // Науковий вісник Полісся. Випуск 4 (4). – 2015. – С. 92-96.
- 14.Заинчковский А.А. Тенденции развития кондитерского рынка Украины / А. Заинчковский, И. Новойтенко, Н. Слободян // Актуальні проблеми економіки. 2014. № 11 (161). С. 91–98.
- 15.Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник / І. Ігнат'єва // К.: Каравела. - 2019. - 464 с.
- 16.Кайлюк Є.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Є.М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко. - Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
- 17.Ковальчук М.І. Стратегічний аналіз у сільському господарстві: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / М.І. Ковальчук. – К.: КНЕУ, 2003. – 259 с.

- 18.Кроніковський Д.О. Тенденції кондитерської промисловості України / Д. Кроніковський // Ефективна економіка. - 2014. № 10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3460](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3460).
- 19.Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. - К.: Вид-во Олексія Капусти. - 2008. – 389 с.
- 20.Мармаза О.І. Стратегічний менеджмент / О.І. Мармаза. – Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. – 103 с.
- 21.Назаренко І.М. Наукові концепції розвитку стратегічного менеджменту: сутність, призначення та перспективи / І.М.Назаренко // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. Випуск 1 (42). – 2014. – С. 53-58.
- 22.Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / В. Немцов, Л. Довгань. - К.: "Експрес-Поліграф", 2002. - 560 с.
- 23.Офіційний сайт кондитерської корпорації «ROSHEN» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.roshen.com/ua/uk/>
- 24.Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України (АРІФРУ) або Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/feed/53287>
- 25.Офіційний сервіс пошуку роботи у світі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://layboard.com/vakansiya/87720/sokoladnaa-fabrika-bonbonetti-choco-kft>
- 26.Павлова В.А. Стратегічне управління ресурсним потенціалом: концепція, механізм, стратегія: монографія / В. Павлова, Л. Гончар, О. Кузьменко. - Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля: Дніпропетровськ. - 2014. – 152 с.

27. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
28. Пилипенко О.В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О.В. Пилипенко; За заг. ред. М. І. Ковалю. - К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018.- 350 с.
29. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. для студ. вищ. закл. освіти / К. Редченко.- Л.: Новий Світ-2000, 2003.- 272 с.
30. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В. Сладкевич. -К.: ДП «Видавничий дім «Персонал». - 2008. - 496 с.
31. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. // М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
32. Тесленок І.М. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством / І.М. Тесленок, Л. О. Кримська. – Запоріжжя: ЗНТУ. - 2012. – 110 с.
33. Чебанова Н.В. Стратегічний аналіз: Навч. посібник / Н. Чебанова, Л. Ревуцька. – Харків: УкрДУЗТ. - 2016. – 294 с.
34. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
35. Шурпенкова Р.К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством / Р.К. Шурпенкова // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2015. - № 2 (112). – С. 96-99.
36. Betz F. Strategic Business Models / F. Betz // Engineering Management Journal. – 2002. – Vol. 14. – No. 1. – P. 24–34.
37. Bonbonetti Choco Kft. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bonbonetti.hu/a-bonbonetti/>

38. Candy industry [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://www.candyindustry.com/2020/global-top-100-candy-companies>
39. EMIS. Bonbonetti Choco Kft. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
[https://www.emis.com/php/company-rofile/HU/Bonbonetti\\_Choco\\_Kft\\_hu\\_1441313.html](https://www.emis.com/php/company-rofile/HU/Bonbonetti_Choco_Kft_hu_1441313.html)
40. Roshen-Well Hungary Kft. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://www.bisnode.hu/ceginformacio/11066043/roshen-well-hungary-kft/>
41. «Roshen» neslepia prekiauanti Padniestrėje, moldavai piktinasi [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://www.vz.lt/pramone/2018/02/22/roshen-neslepia-prekiaujanti-padniestreje-moldavai-piktinasi>
42. «Roshen» nestabdys Klaipėdoje fabriko, kurs parduotuvėlių tinklą [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://www.vz.lt/pramone/2019/11/21/roshen-nestatys-klaipedoje-fabriko-betkurs-parduotuveliu-tinkla>