

**Чернівецький торговельно-економічний інститут  
Державний торговельно-економічний університет**

*Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему «Стратегічне управління стійким розвитком  
підприємства»**

**(на матеріалах ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»)**

Студента 4 курсу,  
404 групи,  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
Освітньої програми  
«Управління бізнесом»

\_\_\_\_\_  
підпис студента

Олега  
ГУДИМИ

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_  
підпис

Юлія  
УРСАКІЙ

Завідувач кафедри  
менеджменту, маркетингу і  
міжнародної логістики  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_  
підпис

Валентина  
ЧИЧУН

**Чернівці 2024**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....	5
1.1. Основні чинники сталого розвитку промислового підприємства.....	5
1.2 Особливості стратегічного управління промисловими підприємствами в сучасних умовах .....	10
<b>РОЗДІЛ II. ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»</b> .....	15
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності.....	15
2.2 Економічні показники діяльності підприємства.....	19
2.3 Оцінка існуючої програми розвитку підприємства в умовах війни.....	25
<b>РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» В УМОВАХ ВІЙНИ</b> .....	30
3.1 Комплекс заходів спрямованих на забезпечення сталого розвитку підприємства .....	30
3.2 Удосконалення системи стратегічного управління підприємством в умовах війни.....	34
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	37
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	40
<b>ДОДАТКИ</b> .....	43

## ВСТУП

Умови ринкового середовища вимагають від організацій постійного адаптування до змін економічної ситуації, пошуку нових сфер діяльності та вдосконалення систем управління. Швидкі зміни в навколишньому середовищі, з'ява нових вимог і зміна споживацьких пріоритетів, зростання конкуренції за ресурси, глобалізація бізнесу, поява неочікуваних можливостей, розвиток інформаційних мереж, що сприяють швидкому поширенню інформації, доступність передових технологій та зміни в ролі людських ресурсів — всі ці фактори призвели до значного зростання важливості стратегічного управління та розробки стратегічних планів. Стратегію можна визначити як ефективну бізнес-концепцію, підкріплену конкретними діями, які дозволяють досягти конкурентної переваги й утримати її протягом тривалого часу. Розробка стратегії повинна базуватися на глибокому знанні ринку, оцінці позиції організації на ньому та усвідомленні власних конкурентних переваг.

Актуальність даної кваліфікаційної роботи впливає з необхідності керівників будь-якого підприємства вирішувати теоретичні та практичні аспекти управління розвитком сучасних організацій. Це означає розгляд ролі, сутності, змісту та методів створення механізмів для покращення управління, забезпечення ефективного регулювання діяльності та встановлення й прогнозування довгострокових цілей та стратегій.

Широкого поширення набули фундаментальні праці М. Портера, І. Ансоффа, П. Друкера, Г. Мінцберга, та інших. Загальнометодологічні питання розроблення стратегії були предметами досліджень таких вітчизняних учених, як: В.О. Василенко, В.Г. Герасимчук, П.Г. Клівець, О.І. Ковтун, О.В. Назаренко, В.Ф. Оберемчук, З.Є. Шершньова та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних та методичних основ стратегічного управління стійким розвитком підприємства, а також розробка конкретної стратегії розвитку для ПрАТ «Київська кондитерська

фабрика «Рошен». Для досягнення мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- розглянути теоретичні та методологічні засади і принципи стратегічного управління сучасним підприємством;
- проаналізувати основні чинники сталого розвитку промислового підприємства;
- розглянути загальну економіко-організаційну характеристику ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- проаналізувати існуючу стратегію підприємства;
- запропонувати комплекс заходів щодо сталого стратегічного розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління, що існує у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Предмет дослідження становить сукупність теоретичних, методичних і практичних питань, пов'язаних із процесом стратегічного управління підприємством.

Теоретичною базою кваліфікаційної роботи є наукові праці відомих вітчизняних та зарубіжних учених, а також дані звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Наукова новизна полягає в удосконаленні стратегічного управління в контексті сталого розвитку на досліджуваному підприємстві.

Практичне значення. Полягає у застосуванні та використанні на підприємстві стратегій сталого розвитку.

Робота базується на основних методологічних засадах системного та стратегічного аналізу, методу експертних оцінок, статистичних методах.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновку.

## РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

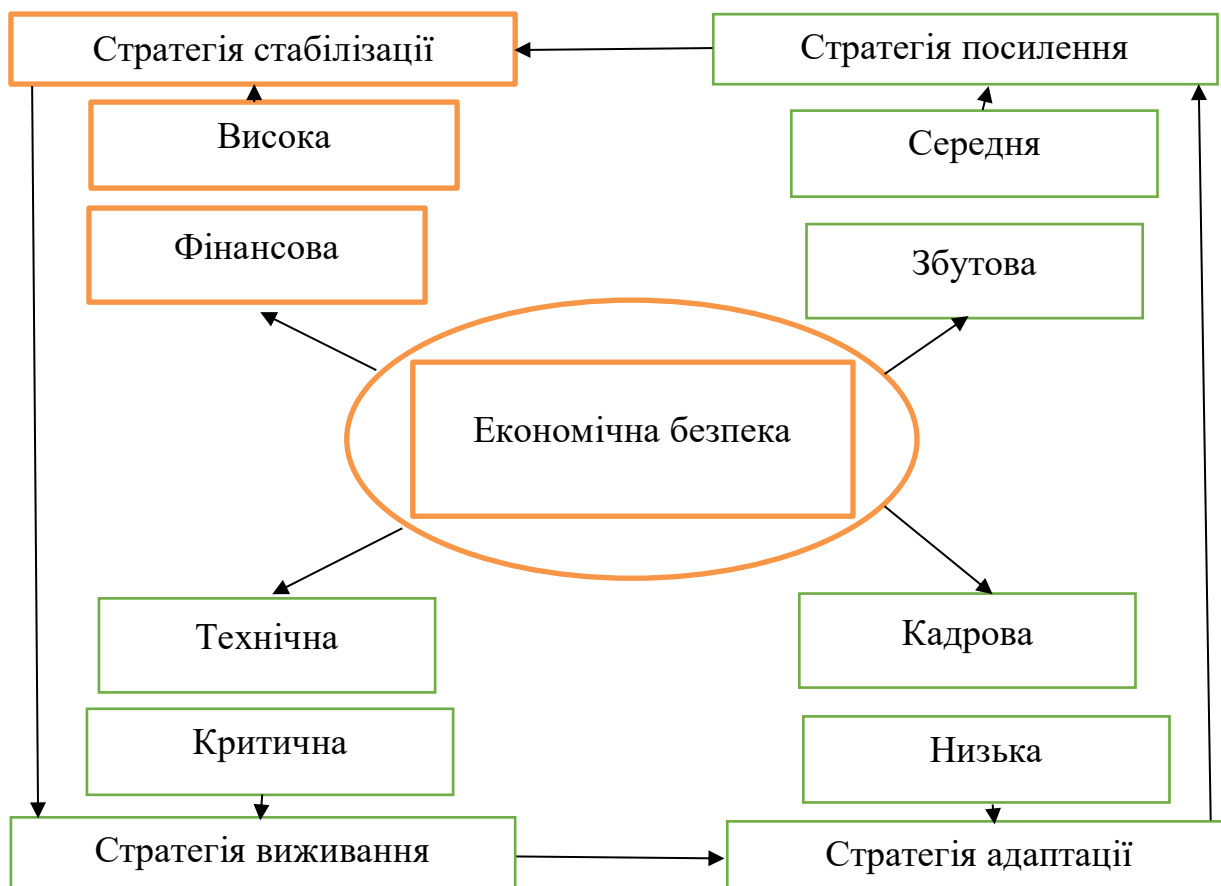
### 1.1 Основні чинники сталого розвитку промислового підприємства

Сьогодні підприємства, що діють у складних умовах сучасної економіки, військових конфліктів, стикаються з численними проблемами, пов'язаними не лише з підтримкою високих економічних показників, але й зі збереженням своєї присутності на ринку. Тому питання забезпечення стійкого розвитку підприємств набувають особливої важливості, оскільки чим стійкіше підприємство, тим менше ймовірність непередбачених наслідків. Ефективне використання механізмів сталого розвитку дозволяє підприємству не тільки адаптуватися до негативного впливу зовнішнього середовища, а й постійно зростати.

Українському бізнесу поки що більш зрозумілим є термін «корпоративна соціальна відповідальність», ніж «сталий розвиток», який активно використовується в Європі. Проте, щодо міжнародних стандартів, соціальна відповідальність бізнесу визначається саме через поняття сталого розвитку. Аспекти сталого розвитку зачіпають практично всі аспекти діяльності будь-якого підприємства, від взаємодії з клієнтами до оцінки ринків збуту. Вони включають в себе перегляд постачальників, оцінку впливу підприємства на довкілля, забезпечення безпечних умов праці, розвиток етичної бізнес-структури, а також підтвердження прозорості та відповідальності корпоративного управління. [12, с. 67-68].

Можливість сталого розвитку підприємства залежить насамперед від гостроти проблем, що стоять перед ним. Стратегії забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств представлені на рис. 1.1.

Аналіз проблем дозволив ідентифікувати основні чинники, які визначають сталий розвиток підприємств. Серед цих факторів, які впливають на сталість розвитку, можна виділити причини, що можуть порушити баланс підприємства.



**Рис. 1.1 Стратегії забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств [5, с. 46]**

Зазвичай, ці чинники розподіляються за головними категоріями або секціями досліджуваного ринку. Сталість розвитку підприємства визначається великою кількістю чинників. Різноманітність цих чинників, різні оцінки їх впливу, іноді навіть неможливість прогнозування деяких з них можуть призвести до серйозних негативних наслідків. Тому важливо виявити та систематизувати чинники, які впливають на сталий розвиток підприємства.

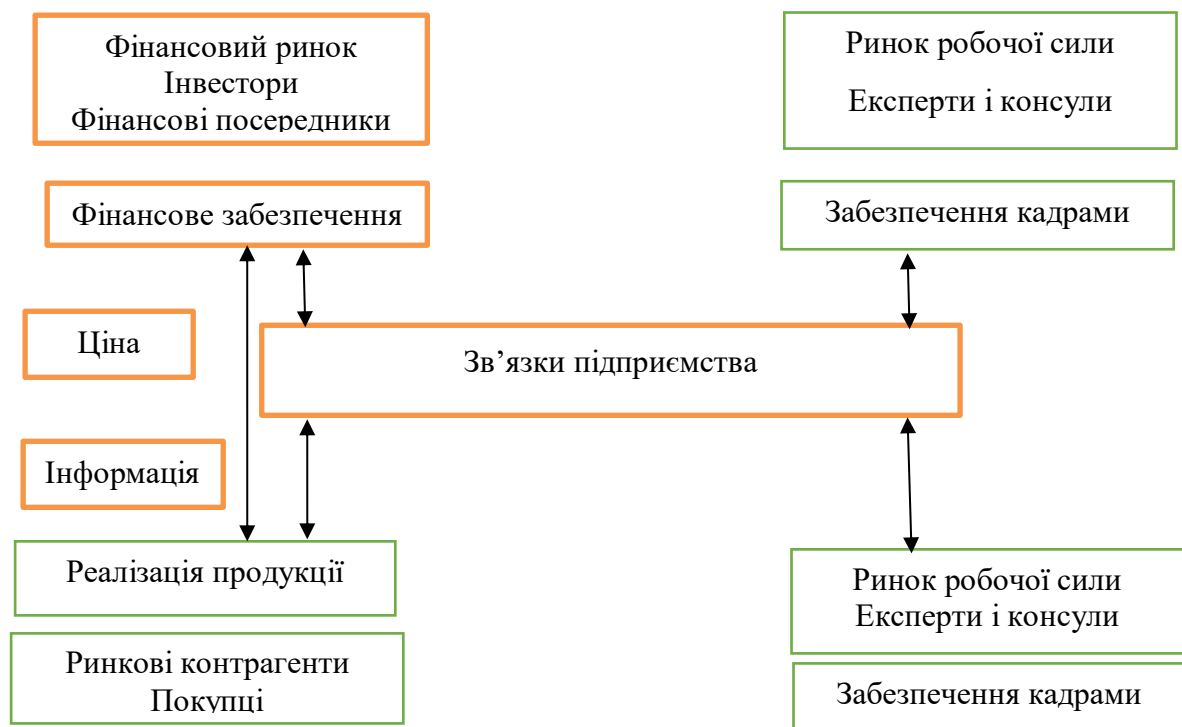
Класифікація основних чинників сталого розвитку підприємства має такий вигляд:

З позиції середовища функціонування розрізняють:

- внутрішні чинники;
- зовнішні чинники.

Зовнішнє середовище є динамічним, оскільки піддається впливу різних подій. Для успішного протистояння цьому середовищу, важливо, щоб складність та швидкість ухвалення рішень відповідали складності та швидкості змін, що відбуваються, іншими словами, реакція повинна бути належною до дії. Якщо підприємство адаптується до змін у зовнішньому середовищі, то саме середовище буде зазнавати змін через вплив прийнятих рішень [20, с. 34-35] .

Вплив факторів зовнішнього середовища на сталий розвиток підприємства представлено на рис. 1.2.



**Рис 1.2. Взаємозв'язок підприємства із зовнішнім середовищем**

Середовище, що оточує організацію, можна розділити на дві категорії: середовище прямого впливу і середовище непрямого впливу. Середовище прямого впливу — це та частина зовнішнього середовища, з якою підприємство має конкретний і безпосередній зв'язок. Його основними складовими є конкуренти, споживачі, постачальники та правові умови. Серед усіх елементів зовнішнього середовища прямого впливу найбільш динамічними є споживачі та конкуренти [20, с. 36-38].

Важливим аспектом для сталого розвитку підприємства є конкуренція, що є однією з ключових ділянок його еволюції. Саме конкуренція стимулює розвиток підприємства шляхом створення конкурентоздатної продукції та створення кращих умов для персоналу. Конкурентна боротьба суттєво впливає на внутрішнє середовище підприємства, зокрема на організацію виробництва. Тому в умовах ринкової економіки важливо постійно аналізувати та підвищувати конкурентоспроможність випускної продукції, що дозволить підприємству не лише існувати, але й прогресувати.

Постачальники забезпечують ефективне внесення ресурсів у систему шляхом неперервної та своєчасної поставки матеріальних, фінансових, інформаційних та людських ресурсів. Це важлива складова зовнішнього середовища, яка вимагає постійних адаптацій у стратегії переговорів.

Контактна аудиторія формує ставлення до підприємства та його продукції (товарів) серед фінансових кіл, медіа, державних установ, громадських організацій та інших. На зміни у факторах прямого впливу підприємство може реагувати різними способами: адаптувати внутрішнє середовище і приймати політику пристосування або вживати активну чи пасивну стратегію опонування [15, с. 114].

Під "середовищем непрямого впливу" розуміють чинники, які можуть не впливати прямо та негайно на операції підприємства, але їх вплив все ж потрібно брати до уваги. Припасовуватися до цього середовища може підприємство, проте спрямовано контролювати його воно не може.

Політична обстановка значно впливає на розвиток підприємства. Інвестиції з-за кордону, відкриття зарубіжних ринків для місцевої продукції — все це залежить від політичної ситуації у країні.

Економічна ситуація також відіграє ключову роль у розвитку підприємства. Котирування акцій на фондовому ринку, ціни на енергоносії, валютний курс, рівень інфляції та відсоткові ставки за кредитами — всі ці показники відображають стан національної економіки. Фаза економічного циклу також має великий вплив на розвиток підприємства, зокрема



економічне піднесення сприяє активізації бізнесу та росту підприємства [10, с. 211].

Науково-технічний прогрес істотно впливає на діяльність підприємств. Розробки в області високих технологій, електроніки, комп'ютерної техніки та нових матеріалів за останні десятиліття дозволили радикально змінити процеси виробництва на підприємствах. Ці досягнення дозволили виробляти високоякісну продукцію і значно зменшити витрати матеріальних і людських ресурсів.

Інформаційне забезпечення заслуговує окремого уваги, оскільки його значення в сучасних умовах зростає завдяки розвитку комунікаційних систем. Підприємства переповнені інформаційними потоками. Як ефективно вони обробляють внутрішню та зовнішню інформацію визначає їх подальший розвиток.

Соціокультурні аспекти, зокрема життєві цінності, традиції та настанови, мають великий вплив на діяльність підприємств, особливо у культурному контексті. Підприємства повинні бути готові адаптуватися до зміни соціальних очікувань та виконувати їх більш ефективно, ніж їх конкуренти [6, с. 344].

Глобальний ринок, який є зовнішнім середовищем для міжнародних підприємств, відрізняється великою складністю через унікальні особливості кожної країни. Економічні умови, культурні відмінності, доступність і якість ресурсів, законодавство, державні структури, політична стабільність і рівень технологічного розвитку — усе це варіюється в різних країнах.

Внутрішнє середовище підприємства - це взаємозв'язок компонентів, які безпосередньо впливають на процес перетворення ресурсів у продукцію. Внутрішні чинники включають у себе аспекти внутрішнього середовища підприємства, що впливають на його функціонування і розвиток [4, с. 178].

Підсумовуючи, можна зробити такі висновки: для стійкого функціонування підприємства як відкритої системи необхідно постійно і систематично моніторити як зовнішнє, так і внутрішнє середовище.

Створення структурованої та деталізованої класифікації впливових факторів, що включають як внутрішні, так і зовнішні аспекти, дозволить зрозуміти, наскільки кожен з них впливає на ефективність функціонування підприємства. Зростання складності суспільних відносин (соціальних, економічних, політичних) і процесів глобалізації робить чинники зовнішнього середовища надзвичайно важливими.

## **1.2 Інформаційна основа управління стійким розвитком підприємства**

Для оптимального функціонування сучасного підприємства важливо мати добре налагоджену систему взаємодії між його структурними складовими. Крім традиційних аспектів, таких як адміністративний, фінансовий та матеріальний (виробничий), необхідно додати інформаційний компонент (у тому числі комунікаційний). Стабільність розвитку організації в умовах ринкової діяльності залежить від якості ухвалених управлінських рішень, а їх ефективність значною мірою визначається наявністю адекватної та своєчасної інформації для системи підтримки ухвалення рішень.

Сучасні підприємства в промисловому секторі не можуть обійтися не лише без технологій виробництва, обслуговування та інших, які використовуються для створення продукції та послуг, але також без інформаційних технологій, які забезпечують комунікаційні процеси в різних функціональних підрозділах організації. Вони дозволяють раціонально використовувати всі види ресурсів підприємства та відкривають широкі можливості для бізнесу. П.Г. Кливець визначає виробництво як свідомо здійснюване людиною збільшення інформаційного багатства реального світу [23, с. 516].

Незважаючи на досить тривалу ретроспективу вивчення, загально визнаного наукового поняття інформації не існує. Більшість авторів розкривають лише деякі окремі її аспекти, внаслідок чого склалося безліч різних, часом суперечливих одне одному визначень.

На думку В.О. Василенко, застосування узагальненої інформації є ефективнішим, тому що вона є більш змістовною і за правильного використання створює близьку до дійсності інформаційну модель підприємства. Однак у разі виникнення викривлень у процесі узагальнення та укрупнення інформації, що доволі часто відбувається на практиці (наприклад, за наявності на підприємстві кількох облікових систем, які працюють автономно), створена інформаційна модель буде теж викривленою, і, як наслідок, можуть бути спотвореними прийняті на її основі рішення [24, с. 167].

Для вирішення вищезазначених проблем необхідно вдосконалювати інформаційні технології. Під цим терміном розуміється комплекс методів, виробничих процесів і програмно-технічних засобів, які об'єднуються у технологічний ланцюжок. Цей ланцюжок забезпечує створення, збирання, зберігання, оброблення, виведення та поширення інформації з метою зниження трудомісткості використання інформаційних ресурсів, підвищення їхньої надійності й оперативності. До числа найважливіших напрямів їхнього розвитку слід віднести:

- посилення процесів глобалізації економіки;
- ускладнення інформаційних послуг;
- конвергенцію інформаційних продуктів;
- усунення неефективних проміжних ланок в організаційних комунікаціях [10, с. 37].

Використання розглянутих технологій здійснюється за допомогою інформаційної системи на підприємстві. У рамках їх застосування виробнича сфера виконує такі функції:

- здійснення пошуку та виявлення відповідної інформації;
- обробка обсягової неструктурованої інформації;
- автоматизація аналітичної та облікової роботи на промислових підприємствах;

- можливість адекватної оцінки ситуації відбуваючихся у внутрішньому і зовнішньому середовищі;
- допомога у формуванні ефективних оперативних та стратегічних рішень;
- автоматизація процесів реалізації управлінських впливів у напрямку відповідних функцій. [18, с. 61].

Інформаційна підтримка управління підприємством допомагає керівництву відстежувати поточну діяльність відділів і передбачати можливі наслідки змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Інформаційні системи, які забезпечують зберігання, оброблення, пошук, розповсюдження та надання інформації, мають велике значення для підвищення ефективності виробничих і управлінських процесів.

Для отримання комплексної інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства, яка є необхідною для розробки раціональних управлінських рішень, застосовуються фінансово-економічні та управлінські підсистеми. Ці системи автоматизують бухгалтерський та управлінський облік, планування, бюджетування та контроль їх виконання.

У процесі реалізації цих напрямків діяльності виникає потреба в комплексних зведених даних. Для цього зазвичай використовують корпоративні управлінські інформаційні системи (УІС), які надають керівництву детальну інформацію про роботу підприємства.

Для вироблення концепції інтегрованої управлінської інформаційної системи необхідна системна орієнтація, яка передбачає, що управлінські рішення охоплюють усі аспекти діяльності підприємства: підготовку виробництва і збуту продукції, маркетинг, фінанси, кадрову роботу тощо. Основне завдання управління - координація діяльності підрозділів для найефективнішого їх використання для вирішення стратегічних, тактичних і поточних завдань за допомогою:

- персонал з високим рівнем кваліфікації;

- значна підтримка інформацією для аналізу стану і прогнозування тенденцій розвитку;
- ефективність у прийнятті стратегічних і тактичних рішень;
- планування і координація діяльності відділів для досягнення організаційних цілей;
- розробка комплексу заходів для підвищення економічної стійкості. [21, с. 83].

Створення управлінської інформаційної системи потребує відповідної орієнтації розробників на всіх стадіях життєвого циклу організації, що передбачає:

- формування та узгодження концепції розвитку УІС;
- вироблення технологічної платформи на основі концепції розвитку системи;
- формування моделі системи бізнес-процесів і вироблення бізнес-правил;
- модернізацію правил роботи (регламенту) системи управління підприємством;
- розроблення системи заходів щодо впровадження якісно нових підходів до роботи з персоналом та організації в цілому на базі комплексної інформатизації [13, с. 123].

Взаємодія та взаємне посилення основних складових сучасного управлінського процесу призводять до створення нового рівня якості та забезпечують синергетичний ефект у системах управління. Вимоги, які ставить менеджмент, разом із методологією сталого розвитку та інструментами прийняття рішень, а також можливості сучасних інформаційних технологій у розв'язанні економічних та виробничих завдань, визначають спрямованість сучасних управлінських рішень.

У зв'язку з різноманітністю завдань, які вирішує управлінська інформаційна система, складно знайти інтегрований програмний комплекс,

що здатний виконати всі необхідні завдання підприємства. Тому при розробці проекту інформатизації підприємства варто визначити, що його кінцевою метою є створення єдиного інформаційного простору шляхом об'єднання сумісних функціонально спеціалізованих програмних продуктів. Існуючі сьогодні інформаційні системи мають ряд проблем, пов'язаних з ускладненням інтеграції як програмних продуктів, так і даних. Саме ці фактори визначають економічну ефективність систем.

## РОЗДІЛ II. ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

### ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

#### 2.1 Загальна характеристика господарської діяльності

Київська кондитерська фабрика «Рошен» — українська кондитерська фабрика, що розташована на Деміївській площі в Києві, заснована у 1874 році, з 2018 року діє як підрозділ кондитерської корпорації «Рошен» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

#### Основні відомості про компанію «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [7]

Скорочена назва	ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
ЄДРПОУ	00382125
Юридична адреса	03039, Україна, м. Київ, проспект Науки, 1
Зареєстрований	Голосіївська районна в місті Києві державна адміністрація, 22.10.1992
КОАТУУ	8036100000 (ГОЛОСІЇВСЬКИЙ р-н)
Вид економічної діяльності	10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
	10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
	10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів
Керівник	Бойчук Вадим Юрійович, Генеральний директор

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» — одне з найстаріших підприємств Києва, яке тричі змінювало назву. У 1886 році на хуторі Деміївка, тодішньому передмісті Києва, неподалік від Деміївського цукрорафінадного заводу, купцем Валентином Єфімовим була заснована «Деміївська парова фабрика шоколаду і цукерок». Деміївка в 1875 році налічувала 24 дворів. Спочатку виробництвом займалися 200 робітників в

невеликому приміщенні, працювали по 10-годин на день. Обсяг виробництва сягав близько 200 т. на рік і поступово зростав. Фабрика виробляла шоколад, драже, цукерки, карамель, мармелад, пастилу, варення, пряники, чайне печиво та інші солодоці.

Вже в 1897 році Єфімов заснував акціонерне товариство, спільно з партнерами сформував капітал в 300 000 карбованців. Були проведені роботи із закупівлі нового обладнання і будівництву виробничих корпусів. Однак всі ці заходи виявилися невдалими: підприємство несло збитки, і в 1901 на позачергових зборах акціонерів Єфімов був відсторонений від керівництва справами, хоча в назві фабрики зберігалась згадка про Валентина Єфімова. На його місце прийшов швейцарський підприємець Альберт Вюрглер, який став директором-розпорядником. Після реорганізації доходи підприємства зросли. Фабрика стала відома далеко за межами Києва. Її продукція удостоювалася високих нагород на виставках в Європі. У 1913 році експозиція фабрики демонструвалася на Всеросійській виставці в Києві.

У 1930-х роках була проведена модернізація цехів. Обсяги виробництва зросли до 7 тис. тонн в 1930 році і майже до 33 тис. тонн в 1940 році. Загальна кількість працівників у той час становила 4 тис. осіб. Під час Другої світової війни будівлі фабрики були пошкоджені, але після війни були швидко відновлені.

У 1956 році фабрика випустила відомий Київський торт, який став одним із символів Києва [9].

У 1996 році після приватизації Київська кондитерська фабрика з усіма майновими та авторськими правами на рецептури увійшла до складу корпорації «Рошен» Петра Порошенка.

У 2014 році розпочалося планування комплексного проєкту реконструкції й благоустрою території фабрики.

В 2018 році фабрику перейменували на «Київська кондитерська фабрика «Рошен».



У 2018 році було заявлено про створення на території фабрики громадського простору, в проєкт якого було заплановано інвестувати 90 мільйонів гривень. У рамках першого етапу реконструкції фабрики навесні 2018 року компанія відкрила екскурсійну програму «Шоколадна фабрика Roshen». Один з виробничих цехів спеціально обладнали для показу роботи шоколадної лінії. Бюджет створення програми становив понад 30 мільйонів гривень. До одного з корпусів переїхав офіс компанії, штаб-квартира якого розташовувалася на Рибальському півострів у Києві з початку заснування корпорації у 1996 році. Новий офіс розробило архітектурне бюро МААСС у форматі відкритого типу. Два інші поверхи корпорація переробила на громадський простір та коворкінги, відомий як бізнес центр Roshen Plaza. У компанії вирішили скоротити частину виробничих приміщень, на місці порожніх промислових будівель фабрики облаштували паркову зону відпочинку, проєкт якої розробило французьке ландшафтне бюро InSitu. Корпорація запланувала оновлення новорічної ілюмінації на фабриці та відкриття двох арт-об'єктів. 15 жовтня стрит-арт-художниця Lady Pink розпочала створення муралу на стіні виробничого цеху фабрики [9].

У 2020 році розширення публічного простору було завершено — компанія облаштувала територію навпроти фасаду і відремонтувала два підземні пішохідні переходи на проспекті Науки. На місці споруди, в якій раніше знаходилася стара кондитерська крамниця облаштували площу, в центрі якої сухий фонтан площею 1000 квадратних метрів, що налічує понад 100 струменів, які піднімаються вгору на 3 метри, та проходи, які облаштували між ними, що простягаються від нової відгородженої скляним бар'єром критої зони відпочинку до нової кондитерської крамниці на першому поверсі основної будівлі, що на час реконструкції була перенесена до непромислової споруди навпроти зупинки громадського транспорту.

Асортимент підприємства нараховує понад 100 найменувань кондитерських виробів, серед яких шоколад, цукерки, торти, печиво,

мармелад. Найвідомішими продуктами фабрики є «Київський торт» та цукерки «Вечірній Київ» [9].

Київська фабрика ROSHEN - одна з найстаріших серед інших фабрик корпорації. Її продукція впізнавана у всьому світі [14].

Загалом ROSHEN — кондитерська корпорація, яка є одним із найбільших виробників кондитерських виробів України та Східної Європи, входить до тридцятки найбільших виробників кондитерських виробів світу. Головний офіс компанії розташований у Києві.

Соціальна відповідальність:

2005 р. — корпорація ROSHEN запустила соціальну ініціативу щодо встановлення сучасних спортивно-ігрових майданчиків у містах по всій території України.

2015 р. — реконструйовано фонтан за меценатської підтримки корпорації ROSHEN. Одна з основних визначних пам'яток Харкова розташована в саду ім. Т. Шевченка.

2015 р. — корпорація ROSHEN ініціювала масштабний проект благодійної допомоги Національної дитячої спеціалізованої лікарні «ОХМАТДИТ» у Києві у рамках довгострокової соціальної програми «Покоління здорових дітей».

Кондитерська корпорація ROSHEN підтримує українських військових. Робота зосереджена у різних напрямках, починаючи із закупівлі предметів першої необхідності та до будівництва житла для військових. У 2014 р. ROSHEN збудував та передав Головному квартирно-експлуатаційному управлінню Збройних Сил України затишний двоповерховий будинок для сімей військовослужбовців, передислокували з Криму.

Корпорація надає фінансову підтримку Київському дитячому кардіоцентру, завдяки якій пацієнти мають шанси на більш швидке та якісне лікування.

Восени 2016 р. — ROSHEN успішно завершив перший етап модернізації Черкаського зоопарку [9]

2018 р. — ROSHEN розпочав співпрацю з Національним інститутом раку, у рамках масштабного проекту благодійної допомоги у сфері охорони здоров'я. Корпорація ROSHEN відремонтувала та обладнала приміщення, яке призначене для аферезу (забору) стовбурових клітин (для трансплантації кісткового мозку) та донорських тромбоцитів. Корпорація надала допомоги Інституту раку на 2,9 млн. гривень. Засобами корпорації відремонтовано приміщення, закуплено меблі та частину спеціалізованого обладнання.

15 лютого 2019 р. — у Кременчуцькій міській дитячій лікарні відкрили нове стерилізаційне відділення та лабораторію у рамках благодійного проекту корпорації ROSHEN у сфері охорони здоров'я. Бюджет створення нового стерилізаційного відділення та лабораторії засобами Корпорації ROSHEN склав 35 млн гривень. Нове відділення відповідає всім сучасним вимогам до чистих та стерильних приміщень [3].

## 2.2 Економічні показники діяльності підприємства

Перш ніж проаналізувати економічні показники зазначимо види діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (табл.2.2).

Таблиця 2.2

### Виокремлення основних видів діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [14]

Види діяльності	Конкретизація виду діяльності
Операційна	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виробництво та реалізація кондитерських виробів, напівфабрикатів, інших товарів народного споживання та виробничого призначення.</li> <li>2. Здійснення всіх видів торгівлі, в т.ч. роздрібною, оптовою, фірмовою, комісійною.</li> <li>3. Комерційна діяльність, пов'язана з придбанням сировини, матеріалів, реалізацією готової продукції та інших товарно-матеріальних цінностей.</li> <li>4. Торговельна діяльність у сфері оптової торгівлі через оптові бази, товарні склади, склади-холодильники, склади-магазини.</li> <li>5. Торговельна діяльність у сфері роздрібною торгівлі через власну фірмову мережу магазинів, кіосків, розкладок, виїзні торговельні точки, інші торговельні заклади тощо</li> </ol>
Фінансова	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Організація пунктів з обміну валюти.</li> </ol>

	2. Надання послуг фінансового лізингу. 3. Здійснення посередницьких операцій з нерухомим майном. 4. Оренда та надання в користування рухомого та нерухомого майна. 5. Надання гарантій, порук та позик, в т.ч. фінансовими активами
Інвестиційна	1. Організація і участь в проектуванні, будівництві, реконструкції об'єктів виробничо-технічного призначення, житлових, соціально-культурних, лікувально-оздоровчих та інших об'єктів. 2. Розробка і практичне здійснення спільних з іноземними інвесторами проектів і комерційних ініціатив. 3. Придбання інтелектуальної власності, в т.ч. ліцензій, патентів, авторських прав на перспективні розробки наукомісткої продукції з подальшим впровадженням у виробництво та реалізацію готової продукції

Активи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» поділяються за багатьма класифікаційними ознаками, основними з яких з позицій фінансового менеджменту є:

Таблиця 2.3

**Показники динаміки і структури основних засобів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [7]**

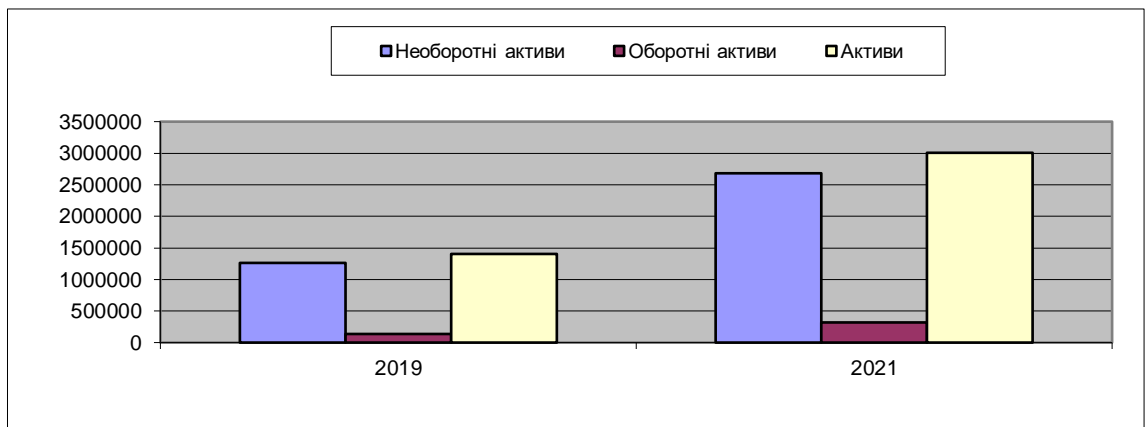
Найменування основних засобів	2019 р.	2020 р	2021 р	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Виробничого призначення	602334	575549	724745	-26785	149196	-4.45	25.9
Будівлі та споруди	207459	218295	339426	10836	121131	5.22	55.5
Машини та обладнання	249080	211578	213958	-37502	2380	-15.06	1.1
Транспортні засоби	741	759	3417	18	2658	2.43	350.2
Земельні ділянки	136560	136560	136560	0	0	0	0
Інші	8494	8357	31384	-137	23027	-1.6	275.5
Невиробничого призначення	681	817	781	136	36	19.9	-4.4
Будівлі та споруди	548	694	668	146	-26	26.6	-3.7

Машини та обладнання	4	3	3	-1	0	-25	0
Інші	129	120	110	-9	-10	-6.9	-8.3
Всього	603015	576366	725526	-26649	149160	-4.4	25.8

Дані табл. 2.3 свідчать про рух основних засобів за всіма статтями, окрім статті «земельні ділянки», за якою не спостерігалось ні надходжень, ні вибуття. У 2021 р. відбулося збільшення вартості основних засобів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на 9,5 %. У структурі основних засобів спостерігається переважання транспортні засоби (68,6 %).

Отже, підприємство має дуже потужну виробничу базу і нарощувало її в процесі господарської діяльності аж до 2022 року поки не розпочалася російсько-українська війна.

Фінансовий аналіз, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» який проведено на основі звітностей підприємств, що опубліковані Державною податковою службою України показав наступне.



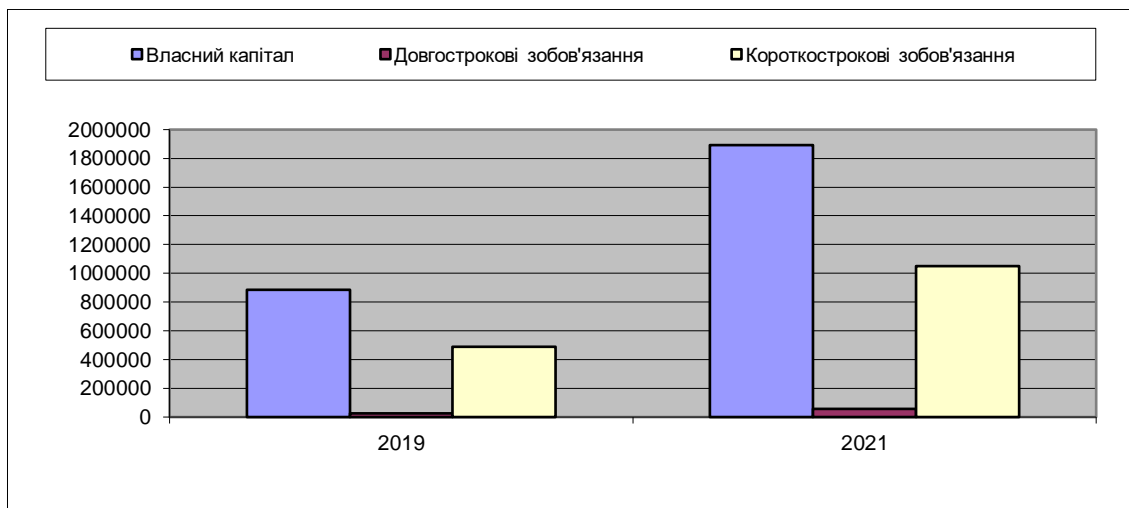
**Рис. 2.1** Динаміка активів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2019-2021 рр., тис. грн. [7]

Ми бачимо посилення господарського потенціалу, а саме спостерігаємо збільшення суми активів на 114,49%. Тобто у підприємства збільшувався обсяг наявного у розпорядженні майна.

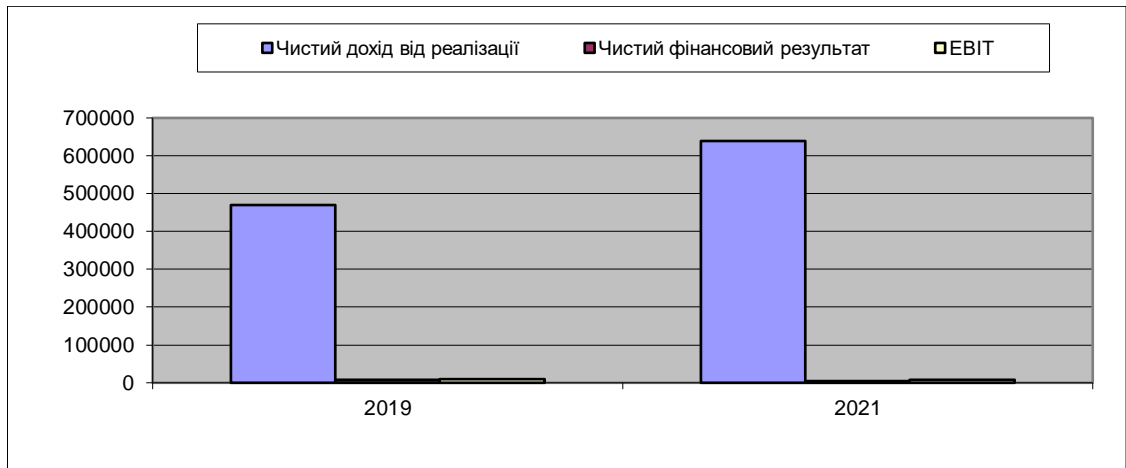
Те, що активи зростають швидше, ніж дохід від продажу товарів і послуг, вказує на необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів.

Також ми спостерігаємо збільшення суми наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зростанням власного капіталу (+113,28%), короткострокових (+115,2%) і довгострокових зобов'язань (+145,62%).

Відзначимо, що зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників. Зростання загальної суми зобов'язань забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії, однак призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. Показник чистого доходу від реалізації товарів та послуг збільшився на 35,89%, що вказує на високу конкурентоспроможність в динамічному середовищі. Сума чистого прибутку компанії є додатною (5257 тис. грн у 2021 році), що може вказувати на продуману бізнес-модель. Хоча для кращого розуміння здатності менеджменту досягати поставлених цілей слід розглянути показники рентабельності.

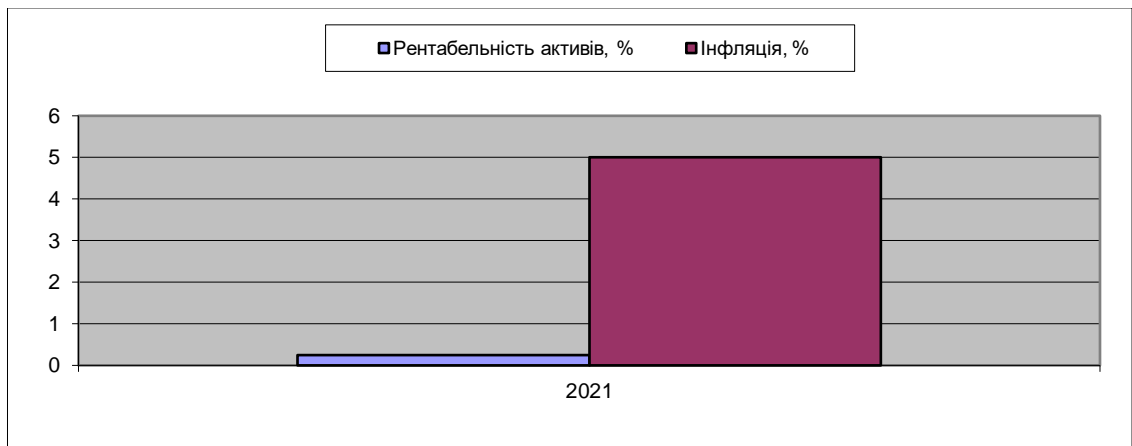


**Рис 2.2** Динаміка джерел фінансування ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2019-2021 рр., тис. грн. [7]



**Рис 2.3. Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2019-2021 рр., тис. грн. [7]**

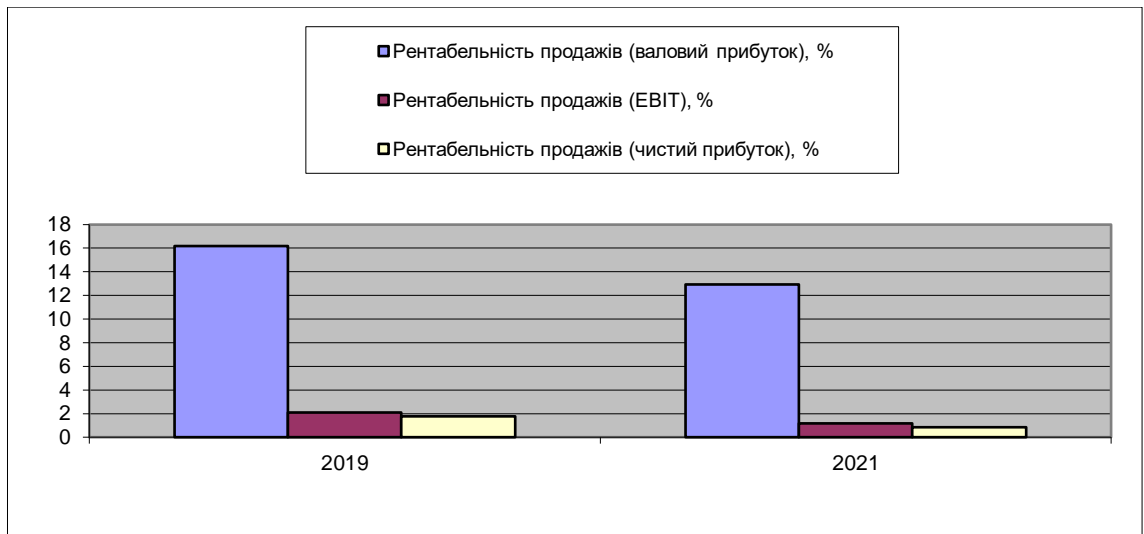
Рентабельність активів є важливим показником аналізу діяльності підприємства, який показує ефективність використання всіх активів. У 2021 р. вона була нижча інфляції, що свідчить про реальне знецінення вартості наявних у компанії активів.



**Рис 2.4. Співставлення рентабельності активів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» з інфляцією в Україні у 2021 р., % [7]**

Для того щоб визначити привабливість компанії як об'єкту інвестування варто співставити рентабельність власного капіталу та рентабельність альтернативних напрямків вкладення капіталу власниками. Спостерігаємо що показник валової рентабельності є додатнім у 2021 р. Це означає що підприємство спроможне в майбутньому шукати нові можливості

для збільшення обсягу продажів товарів та послуг щоб максимізувати кінцевий фінансовий результат.



**Рис. 2.5** Динаміка показників рентабельності продажів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2019-2021 рр., % [7]

Зазначимо, що на початку війни, продажі ROSHEN впали у шість разів, до 3000 т. У II–III кварталі ситуацію вдалося поліпшити, експорт скоротився рік до року загалом на 31%, до \$112 млн. Тимчасова зупинка фабрик у Києві та Борисполі і втрата ринків – головна причина скорочення експортного напрямку ROSHEN. До країн СНД та Ізраїлю продукцію перестали експортувати. Фабрики в Угорщині та Литві не припинили роботу. Залишився лише один напрям – європейські країни. Корпорація змогла запуснути нові продукти – трюфелі та марципан у шоколаді [8].

Поки що компанія не можемо продати все те, що є на складах. Коли почалася війна, на ринку утворилася така тенденція – ритейлери продавали товар, але не замовляли новий.

Стабільний попит залишається на печиво. У Кременчуці більше виготовляється сировина – це карамель. Але є великі залишки, і фабрика почне повноцінно працювати невдовзі. У Вінниці також виготовляється шоколад, але його під час війни не купують. Продається печива з карамеллю та вафлі.



В компанії наголошують, що з продавцями нескладно, складно з покупцями. У мирний час фірмова мережа існує, а у воєнний час потрібні такі магазини, як АТБ, «Сільпо» та інші. Проте компанія зберігає свою мережу магазинів, а також планує запустити фабрики та змінити асортимент [8].

### **2.3 Оцінка існуючої програми розвитку підприємства в умовах війни**

Для управління ефективністю організації необхідне розроблення єдиних принципів і підходів до управління, вимірювання та оцінки розвитку й функціонування організацій в умовах постійних змін і з урахуванням сучасних уявлень, що складаються, про ефективну організацію.

У цьому питанні буде розглянуто наявну на сьогодні стратегію ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Стратегічне управління, здійснюване у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», передбачає не тільки ретельне опрацювання всіх його напрямів, що саме собою стає очевидним, але й обов'язкову участь у його розробці менеджерів усіх рівнів управління.

Планування стратегії - це складний процес управління, який потребує значних зусиль і витрат часу. Головна умова для успішного функціонування системи стратегічного планування - це постійна увага до нього з боку вищого керівництва.

Стратегічна діагностика дозволяє виявити поточний і можливий майбутній стан зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, що гарантує достовірність та об'єктивність розроблення й ухвалення стратегічних рішень. Надходження доходів ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2022 р. забезпечено за рахунок пошуку маркетинговими службами підприємства нових замовлень, насамперед, в обраних стратегічних напрямках. Так, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» отримало 903,19 млн грн доходу та 984 тис. грн збитків. У 2021 році

київська фабрика мала 25,8 млн грн прибутку від реалізації тортів, тістечок, зефіру та цукерок «Київ вечірній» (див. табл. 2.4.) [17].

Таблиця 2.4

### Показники діяльності корпорації Рошен у період війни (2022 рік)

Підприємство	Характеристика	Показники діяльності
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	Виготовлення тортів, тістечок, кексів, мармеладу, пастили, зефіру, печива та крекерів, а також коробкових цукерок «Київ Вечірній»	У 2022 році отримало 903,19 млн грн доходу та 984 тис. грн збитків. У 2021 році київська фабрика мала 25,8 млн грн прибутку від реалізації тортів, тістечок, зефіру та цукерок «Київ вечірній»
ТОВ «Бісквітний комплекс «Рошен»	Бориспільська фабрика печива та крекерів корпорації	У 2022 році отримала 120,6 млн грн чистого збитку за доходу 313,6 млн грн. У 2021-му, на третьому році роботи, фабрика принесла 26,5 млн грн прибутку з «Есмеральди» та крекерів.
ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»	Найбільше виробництво корпорації «Рошен»	У 2022 році отримало 23,46 млн грн збитків за доходу 2,035 млрд грн. У 2021-му фабрика також була збитковою – 1,95 млн грн чистого збитку. Саме у Вінниці на двох фабриках виробляють більшість цукерок «Рошену», включно зі «Стрілою» та «Шаленою бджілкою».
ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»	Постачає корпорації сировину для кондитерських виробів	Завод отримав 450,38 млн грн чистого прибутку в рік повномасштабного вторгнення. Це в 21,3 рази більше, ніж у 2021-му. Дохід молочного заводу у Вінниці склав 3,409 млрд грн.
ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»	Випуск карамельної продукції - льодяникової, молочної, із різними начинками	У 2022 році, за даними <a href="#">Clarity project</a> , отримала 5,55 млн чистого прибутку (в 14,8 рази більше, ніж у 2021-му), про сукупний дохід не йдеться.

*\*складено автором за даними джерела 17*

Зазначимо, якби не війна розпочата росією проти України, стратегічні цілі поставлені керівництвом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» були б досягнуті, як більшості підприємств України.

Спочатку варто визначити загальну стратегію, яка дозволить підприємству досягти стану сталого розвитку, а потім варто перейти до формування функціональних стратегій і рекомендацій з їх виконання. Стратегію зростання, яка є ключовою для сталого розвитку, можуть втілювати підприємства, що функціонують стійко. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є стабільним підприємством, що щорічно покращує свої фінансові результати. Для реалізації цієї стратегії рекомендується зосередити зусилля на наступних напрямках:

- Зміцнення позиції підприємства на ринку;
- Пошук нових ринків збуту продукції;
- Освоєння нових видів продукції;
- Підвищення вимог до посередників.

Розроблення комплексу заходів щодо сталого стратегічного розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» неможливе без проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Для того, щоб запропонувати найбільш ефективні шляхи розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» доцільно виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози за допомогою проведення SWOT-аналізу.

Результати проведеного SWOT-аналізу для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» подано в табл.2.5.

Виходячи з результатів SWOT-аналізу, у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» досить багато як сильних, так і слабких сторін, а також існують потенційні можливості та загрози. З цієї причини керівництву підприємства доцільно було б використовувати сильні сторони і можливості для подальшого розвитку, а слабкі сторони і загрози якомога сильніше обмежити, і за можливості усунути.

Таблиця 2.5

**SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- співпраця з владою;</li> <li>- використання системи стратегічного планування та управління;</li> <li>- наявність кваліфікованого персоналу;</li> <li>- наявність системи положень щодо мотивації праці;</li> <li>- наявність значної кількості сучасного обладнання;</li> <li>- освоєння нових прогресивних технологічних процесів;</li> <li>- наявність власних конкурентоспроможних розробок;</li> <li>- наявність внутрішніх розробників;</li> <li>- розвинена служба маркетингу;</li> <li>- значний досвід роботи на ринку кондитерських виробів;</li> <li>- імідж підприємства, авторитет серед населення міста і країни, за кордоном</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- великі виробничі цикли виготовлення продукції;</li> <li>- недостатня ритмічність виробництва;</li> <li>- тривалість розроблення та впровадження техпроцесів;</li> <li>- неповне використання можливостей високотехнологічного обладнання;</li> <li>- залежність від політичної ситуації;</li> <li>- якість маркетингових досліджень і прогнозів;</li> <li>- відтік кваліфікованих фахівців закордон через воєнні дії на території України</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- високі вимоги до рівня і термінів розроблення продукції;</li> <li>- високі вимоги до термінів поставок і якості продукції;</li> <li>- монопольне становище на ринку продукції, що дає підприємству істотний дохід;</li> <li>- поява нових ринків для експорту продукції та створення філій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- негативна зовнішньополітична ситуація;</li> <li>- зменшення замовлень через війну;</li> <li>- кризові явища в економіці України;</li> <li>- зростання інфляції, курсів валют, вартості кредитних ресурсів;</li> <li>- посилення податкового навантаження на підприємстві;</li> <li>- конкуренція на ринку в галузі виробництва електроніки</li> </ul>

*\*Складено автором за даними джерел 8, 9, 14*

Виходячи з результатів SWOT-аналізу, у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» досить багато як сильних, так і слабких сторін, а також існують потенційні можливості та загрози. З цієї причини керівництву підприємства доцільно було б використовувати сильні сторони і можливості для подальшого розвитку, а слабкі сторони і загрози якомога сильніше обмежити, і за можливості усунути.

Використовуючи найбільш значущі сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, було складено SWOT-матрицю (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6

**Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика  
«Рошен»**

	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<b>Сильні сторони</b>	Посилення позицій на ринку, що дає змогу збільшити прибуток завдяки збільшенню обсягів продажів, укладення нових контрактів на виробництво і постачання продукції.	Нестабільна політична, економічна ситуація в Україні, пов'язана з війною, робить необхідним прагнення керівництва підприємства зберегти наявні контракти з метою мінімізації зниження обсягів продажів.
<b>Слабкі сторони</b>	Значний вплив на підприємство зовнішніх загроз, сильні сторони врівноважуються слабкими, що ставить під сумнів здатність підприємства скористатися сприятливими можливостями.	Поява нових конкурентів із продукцією, що відрізняється за якістю та асортиментом, і дешевшою.

\*складено автором за даними 8, 9, 14

Таким чином, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» дозволив виявити ризикові фактори, серед яких можна виділити політико-правові аспекти, економічні перешкоди, що виникають через конфлікт Росії з Україною, та нестабільність законодавства, що може призвести до зростання податкового тиску та витрат на кредит. Також слід враховувати маркетингові ризики, такі як можливе зменшення обсягів замовлень через економічну кризу. У зв'язку з цим, рекомендується розробити комплекс заходів, спрямованих на уникнення ризиків і забезпечення сталого розвитку та функціонування ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», про які буде згадано в наступному розділі цієї роботи.

## **РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» В УМОВАХ ВІЙНИ**

### **3.1 Комплекс заходів спрямованих на забезпечення сталого розвитку підприємства**

При визначенні стратегій сталого розвитку підприємства віддається перевага динамічному підходу, який базується на оцінці сталості розвитку у контексті внутрішніх і зовнішніх економічних процесів. Більшість дослідників розглядає сталий розвиток підприємства як його здатність утримувати та збільшувати вихідний стан протягом певного періоду під впливом різних чинників середовища. Основною метою є забезпечення сталого економічного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Для цього необхідно вирішити три основні завдання: сформулювати принципи, виявити можливості та розробити та випробувати інструментарій сталого розвитку.

Специфіка промислового підприємства:

- промислове підприємство уявляється як мікроекономічна система і як майновий комплекс;
- готова продукція має спеціалізацію і значний поріг мінімально ефективного випуску;
- діяльність підприємства базується на матеріальних активах, масштабній виробничій інфраструктурі та потребує значних інвестицій в обладнання і технології;
- промислові підприємства мають складну організаційну структуру;
- контрактація з контрагентами є складною та тривалою [5, с. 57-58].

Для застосування відомих аналітичних інструментів у внутрішньому середовищі промислового підприємства та перспективних розробок необхідно спиратися на існуючі принципи його функціонування та розвитку. Вважається важливим виділити такі основні системоутворюючі принципи:

- системність;
- цілепокладання;
- адаптивність;
- безперервність;
- диференціація;
- цілісність;
- зворотний зв'язок;
- ієрархічність [12, с. 214].

Важливо відзначити, що досягнення цілей сталого розвитку ООН можливе лише за умови активного та ефективного співробітництва з усіма зацікавленими сторонами на локальному, національному та глобальному рівнях. Тому наша компанія сподівається на співпрацю з усіма, хто прагне покращити поточну соціальну ситуацію. [19].

Принципами в реалізації соціальних проєктів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є:

Відкритість – передбачає в першу чергу прозорість і доступність до інформації про соціальні проєкти.

Значимість – проєкти повинні охоплювати широку аудиторію, бути помітними для суспільства і допомагати у вирішенні проблем.

Системність – соціальні програми повинні бути регулярними, оскільки бізнес відіграє головну роль у підвищенні добробуту суспільства.

Відповідно, для соціальних проєктів було прийнято принцип: компанія самостійно веде усі проєкти від початку до кінця – від ухвалення рішення до проєктування та повної реалізації.

Щодо впливу на екологію зазначимо про упаковку. Упаковка є невід'ємною частиною продукції компанії, яка має мінімізувати рівень харчових відходів, гарантувати дотримання високих стандартів якості, інформувати споживача про харчові характеристики та інгредієнти, що містяться в продуктах компанії. Завдання компанії в тому, щоб створити найкращий дизайн упаковки, який дозволить, з одного боку, домогтися

економії пакувальних матеріалів, а з іншого - гарантувати збереження і харчову безпеку продуктів.

Так, ПрАТ "Київська кондитерська фабрика «Рошен» має на меті: оптимізацію ваги та обсягу упаковки шляхом розробки раціональних підходів, раціональне використання відновлюваних ресурсів, враховуючи вимоги до матеріалів упаковки та характеристики продукту, підтримку ініціатив з рециркуляції або рекуперації енергії з використаної упаковки, за можливості використання перероблених матеріалів.

Щодо впливу на довкілля, компанія ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» використовує електронний документообіг і стимулює співробітників до електронного навчання.

У межах екологічної програми підприємство модернізує свої об'єкти, зменшує відходи та використання води, та пропагує бережливе ставлення до природи. Робота з охорони природи спрямована на відповідність екологічного законодавства України, удосконалення управління екологічними питаннями, забезпечення дозвільної та ліцензійної документації, уникнення надмірного забруднення довкілля та мінімізацію негативного впливу виробничої діяльності на довкілля. Кожен рік плануються комплексні заходи з охорони природи, які охоплюють використання ресурсів та управління відходами [19].

Аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», проведений у попередньому розділі кваліфікаційної роботи, дав змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також наявні зовнішні можливості та загрози. Виходячи зі стратегічних цілей діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», а також після аналізу отриманих даних, було розроблено та запропоновано комплекс заходів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку та функціонування підприємства (табл. 3.1.).



Таблиця 3.1

**Комплекс заходів спрямованих на забезпечення сталого розвитку**

<b>Мета проведення заходу</b>	<b>Зміст заходу</b>	<b>Відповідальні</b>	<b>Частота підбиття підсумків</b>
Збереження і зміцнення позицій підприємства за основними стратегічними напрямками	організація збору та аналізу інформації про потенційних споживачів продукції; пошук можливостей укладення нових договорів на поставку; безперервний моніторинг ситуації на ринку продукції, що випускається, з метою оперативного реагування на зміну ситуації.	Планово-економічний відділ, фінансовий відділ, директор з економіки та фінансів	Щоквартально
Розвиток наукового та виробничого потенціалу підприємства	розроблення нового асортименту продукції	Зам директор  Технологи	Щорічно
Удосконалення системи комплексного управління виробництвом	забезпечення виконання договорів у встановлені терміни; зниження кількості відмов завдяки оперативному виявленню та усуненню причин невідповідності на ранніх стадіях виробництва (якщо таке трапляється)	Директор з виробництва, директор з якості, відділ маркетингу	Щоквартально
Своєчасне та якісне забезпечення потреб виробництва товарно-матеріальними цінностями за оптимального співвідношення "ціна-якість"	закупівля матеріалів та інструменту у постачальників; аналіз можливостей укладення найбільш вигідних контрактів на закупівлю сировини, матеріалів і комплектуючих; використання	Директор із закупівель, відділ закупівель	Щоквартально

	електронного майданчика з розгляду комерційних пропозицій щодо постачання.		
Своєчасна технологічна підготовка виробництва  Розвиток і підтримка новітніх технологій	інвестування в модернізацію основного виробництва;  забезпечення ефективної організації управління за допомогою своєчасного підвищення кваліфікації персоналу	Заст. техн. директора з технологій, технічний директор	Раз на пів року

У 2024 р. завданням ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в умовах прогнозованого уповільнення темпів економічного розвитку, є збереження досягнутих обсягів продажів.

Київська кондитерська фабрика ROSHEN сертифікована відповідно до вимог міжнародних стандартів якості ISO 9001: 2008 та безпеки продуктів харчування ISO 22000: 2005.

На фабриці встановлено високоякісне обладнання як зарубіжних, так і вітчизняних виробників [14].

Таким чином, сталий розвиток та функціонування підприємства можливий за дотримання комплексу заходів спрямованих на його забезпечення.

### **3.2 Удосконалення системи стратегічного управління підприємством в умовах війни**

Одним з ключових завдань стратегічного управління є забезпечення балансу між інтересами керівництва, працівників, споживачів та інших зацікавлених сторін, що впливають на діяльність підприємства і визначають

його місію та цілі. Цей баланс визначає напрямок і характер розвитку організації.

Для досягнення зазначених цілей, зміцнення конкурентних позицій, розширення ринку та привертання нових клієнтів, ми вважаємо, що ефективною буде стратегія концентрованого зростання. Це включає збільшення асортименту продукції або ринків збуту. У такому стратегічному розвитку важливо активно привертати нових клієнтів та ефективно використовувати наявну базу клієнтів. Ця стратегія передбачає реалізацію ряду напрямків організаційного розвитку.

1. Лідерство на ринку України.
2. Збільшення ринку збуту продукції, розміщення нових торговельних точок шляхом активного залучення клієнтів.
3. У частині доходів за рік виручка компанії має бути вищою за нині досягнутий рівень, а через три роки збільшення виручки має бути не менше, ніж на 20%.
4. Посилення виробничих потужностей (нове сучасне обладнання, підвищення якості сервісних послуг, використання оригінальних запчастин і витратних матеріалів, залучення нових фахівців).
5. Розширення асортименту продукції.
6. Розвиток персоналу шляхом постійного підвищення професійного рівня.
7. Відкриття філій, збутових підрозділів закордоном [14].

Цінова політика має розроблятися на основі цін, прийнятих на ринку, і підвищуватися у зв'язку із загальною тенденцією до підвищення цін на кондитерські вироби.

Запропонована стратегія має триматися протягом 3 років і може піддаватися постійним коригуванням. Для її впровадження передбачається створення Ради стратегічного розвитку. Кожного місяця директор має представляти звіти про розвиток компанії, охоплюючи маркетингові, виробничі і фінансові результати. Заступник директора з економічного

розвитку надає фінансові результати та узагальнює їх для представлення на Раді, а заступник директора із загальних питань готує маркетингові звіти та плани роботи фірми. Всі ці звіти консолідуються і підготовляються як презентація для представлення на Раді. За узгодженням нових планів на Раді, директор розробляє план роботи на наступний період (місяць), організовує збори керівників компанії і передає план робіт кожному керівнику. Після закінчення звітного періоду, кожен керівник особисто звітує перед директором про виконану роботу у вигляді звітів і доповідей.

На нашу думку, пріоритетними напрямками розвитку компанії мають бути збереження теперішніх темпів розвитку та їх подальше поліпшення за рахунок розширення ринків збуту та виробництва за кордоном. Пропонована адаптація базових принципів до умов сталого розвитку промислового підприємства з урахуванням специфіки останніх зводиться до таких моментів [8]; [23]: Системність. Постановка цілей підприємства виступає першим опорним кроком для ефективної діяльності. Адаптивність. Безперервність. Диференціація. Цілісність. Зворотний зв'язок. Ієрархічність.

Важливо відзначити, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», яке має за мету лідерство на ринку та сталий розвиток, повинно крім системоутворюючих принципів, ураховувати ряд важливих особистих принципів. Ці принципи включають в себе увагу до потреб всіх зацікавлених сторін, чесну і прозору взаємодію з партнерами, постачальниками та державними інституціями, а також розробку системного підходу до побудови ділових відносин на основі кращих ділових практик. Ці приватні принципи доповнюють загальносистемні принципи функціонування промислового підприємства. Разом вони формують набір принципів сталого розвитку промислового підприємства та становлять стратегічні напрямки посилення ринкових позицій компанії, особливо в умовах війни.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Нині проблеми, пов'язані зі стійким економічним розвитком підприємства, набувають ще більш важливого значення у зв'язку з війною в Україні та зменшенням економічного зростання. Економічне зростання, яке відзначається на багатьох підприємствах, поки що має не стабільний характер.

Стійкість економічного розвитку підприємства залежить від дії різних чинників. Різноманіття чинників потребує їх класифікації з метою виявлення шляхів підвищення. У роботі представлено класифікацію чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на його функціонування та розвиток.

Зазначимо, що на початку війни, продажі ROSHEN впали у шість разів, до 3000 т. У II–III кварталі 2022 року ситуацію вдалося поліпшити, експорт скоротився рік до року загалом на 31%, до \$112 млн. Тимчасова зупинка фабрик у Києві та Борисполі і втрата ринків – головна причина скорочення експортного напрямку ROSHEN. До країн СНД та Ізраїлю продукцію перестали експортувати. Фабрики в Угорщині та Литві не припинили роботу. Залишився лише один напрям – європейські країни. Корпорація змогла запустити нові продукти – трюфелі та марципан у шоколаді.

Поки що компанія не можемо продати все те, що є на складах. Коли почалася війна, на ринку утворилася така тенденція – ритейлери продавали товар, але не замовляли новий.

Стабільний попит залишається на печиво. У Кременчуці більше виготовляється сировина – це карамель. Але є великі залишки, і фабрика почне повноцінно працювати невдовзі. У Вінниці також виготовляється шоколад, але його під час війни не купують. Продається печива з карамеллю та вафлі.

В компанії наголошують, що з продавцями нескладно, складно з покупцями. У мирний час фірмова мережа існує, а у воєнний час потрібні

такі магазини, як АТБ, «Сільпо» та інші. Проте компанія зберігає свою мережу магазинів, а також планує запуснути фабрики та змінити асортимент.

Цілі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» мають бути досягнуті за рахунок розроблення та здійснення комплексу заходів, спрямованих на виконання таких стратегічних завдань:

- Концентрація зусиль у найперспективніших з наявних бізнес-напрямоків.

- Ефективна інвестиційна.

- Підтримка корпоративної стратегії компанії.

Пріоритетне фінансування продукції з високим вкладом на покриття і збільшення обсягу її випуску

- Підвищення ефективності управління в усіх його ланках, у т. ч.:

- Удосконалення системи мотивації та навчання.

- Підвищення культури виробництва та безпеки робочих місць.

Стратегічне управління, здійснюване у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», передбачає не тільки ретельне опрацювання всіх його напрямів, що саме собою стає очевидним, але й обов'язкову участь у його розробці менеджерів усіх рівнів управління.

Зазначимо, якби не війна розпочата росією проти України, стратегічні цілі поставлені керівництвом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» були б досягнуті, як більшості підприємств України.

Стратегію зростання, як стратегію сталого розвитку, можуть реалізовувати підприємства, що стійко функціонують. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є стабільним підприємством, яке щорічно поліпшує результати своєї фінансово-господарської діяльності. Для здійснення цієї стратегії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» рекомендується зосередити зусилля на таких напрямках:

- ✓ посилення позиції підприємства на ринку;
- ✓ пошук нових ринків збуту продукції;
- ✓ освоєння нових видів продукції.

Виходячи з результатів SWOT-аналізу, у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» досить багато як сильних, так і слабких сторін, а також існують потенційні можливості та загрози. З цієї причини керівництву підприємства доцільно було б використовувати сильні сторони і можливості для подальшого розвитку, а слабкі сторони і загрози якомога сильніше обмежити, і за можливості усунути.

У 2024 р. завданням ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в умовах прогнозованого уповільнення темпів економічного розвитку через війну, є збереження досягнутих обсягів продажів.

Напрямок виготовлення тортів, тістечок, кексів, мармеладу, пастили, зефіру, печива та крекерів, а також коробкових цукерок «Київ Вечірній» є стратегічним напрямком ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» і має довгострокові перспективи як і стратегія.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Сутність та концепції стратегічного управління // Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія; М-во освіти і науки України, Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків, 2015. С. 7–47.
2. Артеменко Л. П., Маленко М.П. Інструменти та засоби реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства // V Всеукраїнської науково-практичної конференції “Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій” 18 грудня 2019 м. Київ URL : <http://ktpc-conf.kpi.ua/v2019/paper/view/19195> .
3. Головний сайт про агробізнес URL : <https://latifundist.com/kompanii/1268-roshen>
4. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
5. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу : навчальний посібник. Київ : Наукова столиця, 2018. 200 с.
6. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2008. 480 с.
7. Звітність українських підприємств URL : [https://zvitnist.com/00382125\\_PRYVATNE\\_AKCONERNE\\_TOVARYSTVO\\_KYYIVSKA\\_KONDYTERSK#zvit](https://zvitnist.com/00382125_PRYVATNE_AKCONERNE_TOVARYSTVO_KYYIVSKA_KONDYTERSK#zvit)
8. Інформація про Рошен URL : <https://forbes.ua/profile/roshen-241>
9. Київська кондитерська фабрика Рошен URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki>
10. Ким, В. Чан. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2016. 383 с.
11. Коваленко І.В. Сучасні методи конкурентної боротьби у стратегії розвитку фірм. Європейські перспективи № 11, 2013. С. 24-31.



12. Кушлик О.Ю. Стратегічне управління : навчальний посібник / О.Ю. Кушлик, Г.С. Степанюк ; Міністерство освіти і науки України, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Кафедра менеджменту і адміністрування. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2018. 235 с.
13. Москаленко В.В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія; Міністерство освіти і науки України, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут". Харків : Точка, 2018. 207 с.
14. Офіційний сайт ROSHEN URL : <https://www.roshen.com/ua/ua/pro-roshen/logistychnyy-tsentr>
15. Прокопенко О.В. Стратегічне управління системною стійкістю національної інноваційної системи : колективна монографія; за загальною редакцією О.В. Прокопенко, В.А. Омеляненка. Суми : Триторія, 2019. 222 с.
16. Романенко О.О. Стратегічна платформа розвитку підприємства : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 371 с.
17. «Рошен» отримав 3,9 млрд прибутку в рік вторгнення URL : <https://thepage.ua/ua/news/korporaciya-roshen-otrimala-39-mlrd-pributku-v-rik-vtorgnennya>
18. Рябцев Г. Л. Основи стратегічного планування : навч. посіб. для слухачів заочно-дистанційної форми навчання; Нац. академія держ. управління при Президентіві України. Київ : Псіхея, 2015. 371 с.
19. Соціальний звіт Кондитерської корпорації Рошен URL : [https://roshen.com/uploads/presentation/Roshen\\_\\_AR-2018\\_\\_32\\_1.pdf](https://roshen.com/uploads/presentation/Roshen__AR-2018__32_1.pdf)
20. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу: колективна монографія / Міністерство освіти і науки України, Державний вищий навчальний заклад "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана" ; за редакцією А.П. Наливайка. Київ : КНЕУ, 2015. 398 с.
21. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / [О.М. Тищенко [та ін.] ; Міністерство освіти і науки

- України, Нац. фармацевтичний університет, Харківський нац. автомобільно-дорожній університет. Харків : ХНАДУ, 2016. 252 с.
22. Теоретичні та прикладні аспекти управління підприємством в умовах змін зовнішнього середовища : колективна монографія / за загальною редакцією Т.Є. Андрєєвої; Міністерство освіти і науки України, Харківський національний університет будівництва та архітектури. Харків : Панов А.М., 2017. 465 с.
23. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підруч. / В.В. Тертичка. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.
24. Чухрай Н. І. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : підручник; Міністерство освіти і науки України, Національний університет "Львівська політехніка". Львів : Львівська політехніка, 2015. 497 с.
25. European business-practices of corporate social responsibility: case study / Edited by professor L. Petrashko, associate professor O. Martyniuk. Kyiv: KNEU, 2019.

