

УДК 658.012

DOI 10.32755/sjeducation.2022.01.154

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

**Сіренко Крістіна Юрївна**, кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та соціальних дисциплін,

*Академія Державної пенітенціарної служби*

*(14000, Україна, м. Чернігів, вул. Гонча, 342,*

*e-mail: ks563@gmail.com)*

ORCID: 0000-0003-2705-0924

*Мета статті полягає в проведенні стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Об'єктом стратегічного аналізу є Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Діяльність якого пов'язана з перетворенням продукції компанії на продукцію масового споживання з метою максимізації прибутку та збільшення продажів, а також підвищення рівня якості продукції, розширення частки на внутрішньому та зовнішньому ринках, мінімізація витрат на сировину й матеріали, впровадження новітніх технологій виробництва.*

*Для досягнення поставленої мети використовувалися методи узагальнення, наукової абстракції, метод групування, системного аналізу, економічний аналіз. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища показав, що підприємству доцільним було б вжити заходів для підвищення своєї фінансової стійкості, формування фінансової стабільності, оскільки сума коштів, що залишається на підприємстві після покриття витрат на виробництво, з кожним роком зменшується, а отже, знижується ефективність його операційної діяльності. Для детальнішого аналізу виробничої та господарської діяльності був проведений SWOT-аналіз підприємства. На основі встановлення взаємозв'язку між сильними і слабкими сторонами компанії та зовнішніми можливостями й загрозами було сформовано та обґрунтовано необхідні заходи для формування корпоративної стратегії. За допомогою PEST-аналізу проаналізовано макросередовище підприємства, щоб визначити стратегію розвитку, що відповідає макроумовам середовища. Проведений SWOT-аналіз, PEST-аналіз та оцінка виробничо-економічних умов ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» дозволили дійти висновку, що сьогодні найбільш актуальною для досліджуваної компанії є реалізація чотирьох стратегій, а саме: стратегія лідерства, інноваційно-інвестиційна стратегія, комплексна стратегія розвитку, стратегія інтернаціоналізації.*

**Ключові слова:** аналіз, підприємство, стратегія, середовище, розвиток.

## STRATEGIC ANALYSIS OF INTERNAL AND EXTERNAL ENVIRONMENT OF THE ENTERPRISE

**Sirenko Kristina**, PhD of Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of economics and social sciences,  
*Academy of the State Penitentiary Service*  
(34 Honcha street, Chernihiv, 14000, Ukraine)  
e-mail: user.ks563@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-2705-0924

*The purpose of the article is to conduct a strategic analysis of the internal and external environment of the enterprise. The object of strategic analysis is the Private Joint-Stock Company Kyiv Confectionery "Roshen". The purpose of which is transformation the company's products into mass consumption products in order to maximize profits and increase sales, as well as improve product quality; expanding share in domestic and foreign markets; minimization of costs for raw materials and supplies; introduction of the latest production technologies.*

*To achieve this goal, methods of generalization, scientific abstraction, grouping method, systems analysis, economic analysis were used. Strategic analysis of the internal environment showed that the company should take measures to increase its financial stability, as the amount of funds remaining in the company after covering production costs decreases every year, and thus reduces the efficiency of its operations. For a more detailed analysis of production and economic activities, a SWOT-analysis of the enterprise was conducted. Based on the relationship between the strengths and weaknesses of the company and external opportunities and threats, the necessary measures for the formation of corporate strategy were formed and justified.*

*With the help of PEST-analysis, the macro-environment of the enterprise is analyzed to determine the development strategy that corresponds to the macro-conditions of the environment. The SWOT-analysis, PEST-analysis and assessment of production and economic conditions of PJSC "Kyiv Confectionery Factory" Roshen" led to the conclusion that today the most relevant for the studied company is the implementation of four strategies, namely: 1. Leadership strategy; 2. Innovation - investment strategy; 3. Comprehensive development strategy and 4. Internationalization strategy.*

**Key words:** *analysis, enterprise, strategy, environment, development.*

**Постановка проблеми.** Характерною рисою сучасного підприємства є значна увага керівників і менеджерів до стратегічних аспектів управління. Суть формування стратегічної поведінки підприємства полягає у визначенні напрямів розвитку, розробці системи заходів щодо ефективного наближення до обраного орієнтиру, а також в оцінці й контролі процесу реалізації обраної стратегії. При цьому основне значення має поведінка й

місце підприємства на ринку. Стратегічне управління на всіх його стадіях передбачає проведення аналізу навколишнього середовища підприємства, на основі якого визначаються стратегічні напрями розвитку [1, с.168].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед науковців, які досліджують стратегічний аналіз підприємства, можна виокремити таких: О. С. Шавшин, С. М. Клименко, В. А. Власенко, С. Б. Холод, Л. Григор'єва, М. М. Меркулов, Л. С. Захаркіна, М. В. Хацер, С. А. Климчук, В. М. Кобелев, О. І. Кузьмак, В. В. Македон, Н. Б. Писар, О. В. Раєвнева, І. М. Сотник, Л. П. Артеменко, С. М. Ступчук, Є. А. Бельтюков, О. П. Суслов, В. Є. Хаустова, О. І. Чайкова, О. В. Коваленко, К. А. Деєва, С. В. Шастун. Однак, незважаючи на значну кількість публікацій, на сьогодні не розроблено єдиного вдосконаленого, ефективного стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Необхідність подальших досліджень у сфері зазначеної проблеми зумовила вибір теми дослідження, її актуальність та мету.

**Формування цілей статті** полягає в проведенні стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Об'єктом стратегічного аналізу є Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен». ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має власний «Знак солодкої якості» Roshen, виробляє понад 320 видів високоякісної кондитерської продукції (шоколадні та желейні цукерки, карамель, шоколад, печиво, вафлі, бісквітні рулети, торти) та є лідером на національному ринку.

У загальній оцінці найбільших компаній корпорація Roshen посідає 25 місце серед усіх світових виробників в Україні з обсягом продажів більше ніж 10,4 млн дол. Roshen укотре підтвердила позиції лідера на українському ринку та завдяки наполегливій праці є переможцем багатьох світових рейтингів. Кондитерська компанія Roshen посіла 5 місце в рейтингу Candy Industry Top 100 компаній у 2021 році. Близько 27% вітчизняних цукерок виробляють на заводах компанії у містах Києві, Вінниці та Кременчуці [2].

З 2002 року продукцію під брендом Roshen виробляє Липецька кондитерська фабрика (Росія), а з 2006 року – Клайпедська кондитерська фабрика (Литва). У 2012 році у Вінниці було створено ще одну сучасну фабрику. У 2013 році компанія створила в Угорщині кондитерську фабрику, що виробляє продукцію під брендом «Bonbonetti».

На заводі Roshen встановлено сучасне європейське обладнання:

- набір швейцарського обладнання для виробництва шоколадних мас;
- німецькі ливарні та пакувальні лінії для виробництва шоколадних плиток;
- італійська лінія з виробництва шоколадних плиток з начинкою (шоколадних батончиків);
- автоматизований комплекс німецького обладнання для виробництва цукерок з рідкими начинками, з вишнею та без;
- італійська лінія для виробництва шоколаду з різними видами начинок: вершки, праліне, з цілими та подрібненими горіхами або без них, хрусткі кульки тощо;
- німецько-італійська лінія, яка виробляє різні види шоколаду з начинкою «одноразовим» і «потрійним» методами;
- італійська лінія з виробництва двошарового печива з кремовою начинкою.

Особливої уваги заслуговує сучасне виробництво цукерок «Вечірній Київ» і легендарний «Київський торт», який давно є символом Києва та Roshen. Завдяки інвестиціям, спрямованим на розширення й модернізацію виробництва протягом 2016–2020 років, їхнє виробництво зросло до 40 тонн на добу.

Усю продукцію, що виробляють на заводі компанії, відвантажують у розподільний центр Roshen у м. Яготин (80 кілометрів від Києва). Звідси продукцію доставляють до дистриб'юторів і філій, розташованих в Україні та за кордоном. Загальна площа комплексу становить 60 000 кв. м. З них площа складу – 57 000 кв. м. Загальна виробнича потужність може досягати 45 тис. т, у тому числі 20–25 тис. т продукції та 20 тис. т сировини.

Продукція ТМ «Roshen» представлена в Україні, Росії, Казахстані, Білорусі, країнах Кавказу, Середньої Азії, у Німеччині, США, Молдові, Ізраїлі, Литві та інших країнах.

Товарну лінію компанії «Roshen» розглянуто у відсотковому співвідношенні та зображено на рис. 1.

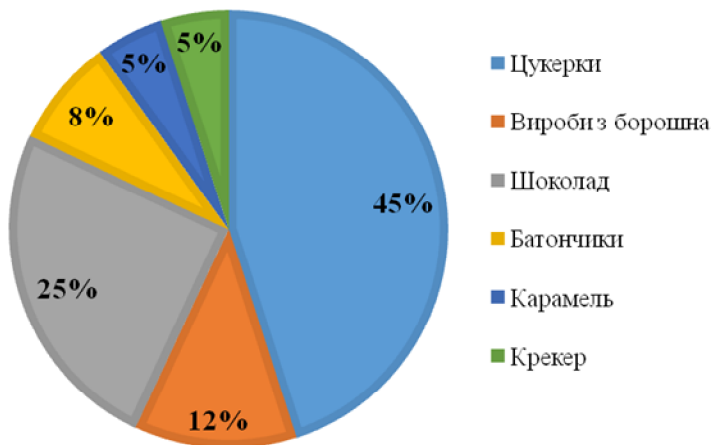


Рисунок 1. Товарна лінія корпорації «Roshen» [2]

Велику частку виробництва займає карамель. Це пов'язано з низькою ціною і відносно тривалим терміном зберігання.

Основна мета корпорації «Roshen» – перетворити продукцію компанії на продукцію масового споживання з метою максимізації прибутку та збільшення продажів.

Підсумовуючи, можна сказати, що компанія має гарний імідж і міцні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Доцільним буде розглянути основні показники, які характеризують рівень розвитку ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», див. табл. 1.

Таблиця 1. – Показники, які характеризують рівень розвитку ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Назва показника	2019 р.	2020 р.	Нормативне значення
1	2	3	4
<b>1. Показники продукції</b>			
1.1. Якість продукції	88 балів	95 балів	Збільшення
1.2. Частка експорту	67 %	77 %	Збільшення

## Закінчення таблиці 1

1	2	3	4
1.3. Коефіцієнт оновлення продукції	57,2	84,4	Збільшення
<b>2. Показники фінансової стійкості</b>			
2.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	12,7	11,4	Більше 1
2.2. Коефіцієнт фінансової незалежності (коефіцієнт автономії)	0,81	0,68	Більше 0,5
2.3. Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля)	0,76	0,54	Менше 1
2.4. Коефіцієнт забезпечення матеріальних запасів власними оборотними коштами	-0,48	5,06	Збільшення
2.5. Коефіцієнт маневреності власних коштів	-0,008	0,075	Збільшення
2.6. Коефіцієнт реальної вартості майна	0,87	0,79	Збільшення
2.7. Коефіцієнт співвідношення позикових коштів до власних	0,23	0,48	Збільшення
2.8. Коефіцієнт фінансової стабільності	4,3	2,1	Збільшення
<b>3. Показники виробничої стійкості</b>			
3.1. Частка оборотних активів у майні підприємства	0,64	0,63	Більше 0,6; зростання
3.2. Частка запасів в оборотних активах	0,52	0,47	До 0,5, зменшення
3.3. Матеріаломісткість	5,53	4,47	Зменшення
3.4. Фондовіддача	58,1	63,4	Збільшення
<b>4. Техніко-технологічні показники</b>			
4.1. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,51	0,44	Збільшення
4.2. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,54	0,51	Збільшення
4.3. Фондоозброєність	0,91	0,82	Збільшення
<b>5. Показники рентабельності</b>			
5.1. Рентабельність продукції	1,25	1,17	Збільшення
5.2. Рентабельність власного капіталу	1,32	1,18	Збільшення
5.3. Рентабельність активів	0,87	0,81	Збільшення
<b>6. Показники соціальної стійкості</b>			
6.1. Плинність кадрів	0,41	0,57	Зменшення
6.2. Продуктивність праці	1,37	1,42	Збільшення

*Розраховано автором на основі [3; 4]*

Проведені розрахунки свідчать, що більшість показників фінансової стійкості підприємства мають фактичні значення, у

межах норми, що характеризує підприємство як фінансово стійке. Аналіз зобов'язань підприємства показує, що основним джерелом є власні кошти підприємства, а це 67 %. Підприємство може захистити свої короткострокові зобов'язання за рахунок власних оборотних коштів. Коефіцієнт ліквідності з кожним роком збільшується, що свідчить про наявність вільних коштів і здатність швидко реагувати в кризових ситуаціях. Виходячи з цього, зростає і рентабельність виробничої діяльності підприємства. Підприємство підвищує ефективність управління запасами, коригує політику управління дебіторською заборгованістю та з року на рік збільшує свою відповідальність перед постачальниками. Коефіцієнти рентабельності за аналізований період свідчать про прибутковість діяльності загалом, фінансовий стан за аналізований період є стабільним.

Проте, проаналізувавши фінансову стабільність «Рошен», можна сказати, що існує ризик зниження середньострокової фінансової стабільності. Підприємство не має достатніх ресурсів для довгострокового фінансування, що збільшує залежність від зовнішніх інвесторів, тому доцільним буде вжити заходів для підвищення своєї фінансової стійкості, формування фінансової стабільності. Оскільки сума коштів, що залишаються на підприємстві після покриття витрат на виробництво, з кожним роком зменшується, отже, знижується загалом ефективність операційної діяльності.

Для детальнішого аналізу виробничої та господарської діяльності буде доцільним провести SWOT-аналіз підприємства. SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найбільш характерними можливостями, загрозами, перевагами і недоліками компанії, а результати його можуть бути використані для формулювання та вибору корпоративних стратегій. За допомогою SWOT-аналізу можна провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища компанії [5, с. 38].

Безпосередніми конкурентами ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є всі фірми, що виробляють аналогічну продукцію в Україні. Нині на ринку кондитерських виробів працюють близько 800 підприємств. З них 28 вважаються великими. При цьому близько двох третин усього ринку і три чверті експо-

рту контролюють 9 виробників кондитерської галузі. Компанія «Roshen» займає частку у 22,5 %.

Основними конкурентами ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є кондитерські фабрики в Україні та за кордоном. Наприклад, ПАТ «Виробниче об'єднання «КОНТИ», публічне акціонерне товариство «Кондитерська фабрика «АВК» та Українське приватне акціонерне товариство «Mondelis». Варто зазначити, що український ринок кондитерських виробів дуже різноманітний і насичений. Оскільки обсяги реалізації кондитерських виробів з кожним роком збільшуються на 10–15 %, конкуренція на внутрішньому ринку стає все більш жорсткою.

Позиції компанії досить високі, «Рошен» має значну конкурентну перевагу на українському ринку, що визначає прагнення керівництва компанії підкорювати нові вершини й отримувати переваги на міжнародному ринку [2].

Зовнішнє середовище опосередкованого впливу – це економічні, політичні, технологічні та соціальні фактори. Сукупна дія всіх цих факторів впливає на стан підприємства. Внутрішнє середовище підприємства – це комплекс виробничих матеріалів, персоналу, виробничо-інформаційних процесів, цілей і завдань підприємства.

Основна місія компанії – задовольнити попит споживачів на високоякісну та недорогу продукцію. Метою компанії є підвищення рівня якості продукції, розширення частки на внутрішньому й зовнішньому ринках, максимізація прибутку, навчання працівників, мінімалізація витрат на сировину й матеріали, впровадження новітніх технологій виробництва.

Проаналізувавши внутрішнє та зовнішнє середовище, ми можемо визначити переваги й недоліки ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можливості та загрози компанії, продемонстровані у SWOT-аналізі компанії в табл. 2.

Після проведення SWOT-аналізу ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» можна сказати, що основними проблемами компанії є висока собівартість виробництва, постійне зростання цін на продукцію та залежність від сировини, що завозиться із закордону, вартість якої постійно збільшується.



Таблиця 2. – SWOT-аналіз ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

<b>Strengths (сильні сторони)</b>	<b>Weaknesses (слабкі сторони)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– висока репутація фірми;</li> <li>– лідер на ринку кондитерських виробів України;</li> <li>– постійно оновлюється асортимент;</li> <li>– потужна фінансова база;</li> <li>– високий ступінь технічної оснащеності фабрик;</li> <li>– наявність виробничих підприємств за кордоном;</li> <li>– стабільний купівельний попит;</li> <li>– вихід на ринки багатьох країн;</li> <li>– успішні заходи з просування продукції;</li> <li>– систематичний аналіз споживчих переваг;</li> <li>– чітко організована структура корпорації;</li> <li>– широка збутова мережа на території країни;</li> <li>– конкурентоспроможний рівень якості та ціни продукції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– висока собівартість продукції;</li> <li>– дорогий процес просування нових виробів;</li> <li>– висока залежність від зниження попиту й етапу життєвого розвитку бізнесу;</li> <li>– нестабільний рівень цін на сировину;</li> <li>– короткий термін зберігання продукції;</li> <li>– наявність сильних, з розвинутою маркетинговою маркою конкурентів;</li> <li>– недостатньо кваліфікований персонал;</li> <li>– великі фінансові витрати на техніку й технології виробництва.</li> </ul>
<b>Opportunities (можливості)</b>	<b>Threats (загрози)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ослаблення законодавчих обмежень;</li> <li>– проникнення на нові ринки;</li> <li>– зниження торговельних бар'єрів при виході на зовнішній ринок;</li> <li>– розробка товарів для нової групи споживачів;</li> <li>– підвищення продуктивності на підприємствах;</li> <li>– позитивна зміна курсу національної валюти;</li> <li>– розширення частки ринку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– досить сильні конкуренти;</li> <li>– недобросовісна конкуренція;</li> <li>– нерозвинена торгова інфраструктура;</li> <li>– неповернення ПДВ;</li> <li>– валютний ризик при здійсненні ЗЕД;</li> <li>– зростання частки імпорту в загальному обсязі продажів;</li> <li>– вихід на ринок іноземних конкурентів з більшими витратами;</li> <li>– зростання продажу продуктів-субститутів;</li> <li>– зростання вимог покупців і постачальників;</li> <li>– зміна потреб і смаків покупців;</li> <li>– постійне зростання цін на продукцію.</li> </ul>

На основі встановлення взаємозв'язку між сильними і слабкими сторонами компанії та зовнішніми можливостями і загрозами можна сформулювати та обґрунтувати необхідні заходи для формування корпоративної стратегії. Через це було сформовано розширену матрицю SWOT-аналізу. На перетині поперечних зрізів формуються чотири поля: поле «СІМ» (сильні сторони та можливості), поле «СІЗ» (сильні сторони та загрози), поле «СЛІМ» (слабкі сторони та можливості) і поле «СЛІЗ» (слабкі сторони та загрози) (табл. 3).

Таблиця 3. – Розширена матриця SWOT-аналізу ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

<b>Зовнішнє середовище</b>  <b>Внутрішнє середовище</b>	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення сфери діяльності;</li> <li>2. Використання нових технологій;</li> <li>3. Збільшення попиту;</li> <li>4. Розширення збутової мережі;</li> <li>5. Зниження операційних витрат.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення конкуренції на зовнішньому та внутрішньому ринках;</li> <li>2. Високий курс валют;</li> <li>3. Зростання інфляції;</li> <li>4. Зростання продажу продуктів-субститутів;</li> <li>5. Підвищення цін на сировину.</li> </ol>
<b>Сильні сторони</b>	<b>СіМ</b>	<b>СіЗ</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкий асортимент;</li> <li>2. Популярність торгової марки;</li> <li>3. Висока якість продукції;</li> <li>4. Кваліфікований персонал;</li> <li>5. Ефективний маркетинг і менеджмент;</li> <li>6. Наявність виробничих підприємств за кордоном;</li> <li>7. Стабільний купівельний попит.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Популярність та широкий асортимент продукції будуть сприяти виходу на нові ринки;</li> <li>2. Кваліфікація персоналу та високий контроль якості сприятимуть швидкому пристосуванню до ринкових змін;</li> <li>3. Використання нових технологій дозволить знизити витрати;</li> <li>4. Використання нових каналів збуту допоможе поліпшити імідж компанії.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилення конкуренції спричинить додаткові фінансові витрати;</li> <li>2. Низька ціна на продукцію може залучити споживачів зі зменшеними доходами;</li> <li>3. Популярність продукції захистить від товарів-субститутів і зміцнить конкурентні переваги;</li> <li>4. Ефективний моніторинг дозволить вчасно виявити тенденції зміни попиту, а технічна оснащеність – оперативно пристосуватися до змін.</li> </ol>
<b>Слабкі сторони</b>	<b>СліМ</b>	<b>СліЗ</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока собівартість;</li> <li>2. Недостатність оборотних засобів;</li> <li>3. Залежність від зовнішніх кредиторів;</li> <li>4. Великий обсяг постійних і змінних витрат;</li> <li>5. Залежність від імпортової сировини.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення асортименту призведе до збільшення оборотних засобів і витрат;</li> <li>2. Зниження собівартості при незмінному рівні цін та збільшення завантаження виробничих потужностей дозволять збільшити прибутки;</li> <li>3. Короткий термін зберігання продукції;</li> <li>4. Оновлення матеріально-технічної бази підприємства.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поява нових конкурентів на ринках;</li> <li>2. Непродумана рекламна політика не втримає покупців у разі зміни смаків;</li> <li>3. Здорожчання продукції зменшить її попит;</li> <li>4. Значний податковий тиск;</li> <li>5. Залежність від курсової різниці долара та гривні.</li> </ol>

За допомогою PEST-аналізу можна значною мірою проаналізувати макросередовище підприємства, щоб визначити стратегію розвитку, що відповідає макроумовам середовища.

Певною мірою PEST-аналіз є невід’ємною частиною SWOT-аналізу, який стосується встановлення зовнішніх факторів середовища, що опосередковано впливають на формування корпоративних можливостей і загроз.

Під час проведення PEST-аналізу необхідно проаналізувати можливий вплив чотирьох основних факторів макроекономічного середовища на компанію:

1. Political – політичний;
2. Economic – економічний;
3. Social – соціальний;
4. Technological – технологічний.

Політичні фактори зовнішнього середовища відображають вплив політичної ситуації на розвиток підприємства.

Аналіз економічних аспектів зовнішнього середовища показує розподіл ресурсів на національному рівні.

Вивчення соціальних компонентів зовнішнього середовища має на меті вивчення ставлення людей до праці та якості життя, мобільності персоналу, споживчої діяльності тощо.

З розвитком науки і техніки підприємства переоснащуються для випуску технічно перспективної продукції, розкривається аналіз технічних складових. У таблиці 4 наведено основні ключові фактори зовнішнього середовища для корпоративної діяльності.

Таблиця 4. – PEST-аналіз ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

<b>Політика</b>	<b>Оцінка впливу</b>	<b>Економіка</b>	<b>Оцінка впливу</b>
1. Зміни в податковому законодавстві.	+2	1. Рівень попиту.	+5
2. Політична нестабільність.	-2	2. Дефляція.	+1
		3. Коливання валютних курсів.	-3
		4. Інфраструктурні та ресурсно-сировинні зміни, залежність від імпортової сировини.	-4
<b>Соціум</b>	<b>Оцінка впливу</b>	<b>Технологія</b>	<b>Оцінка впливу</b>
1. Кадровий дефіцит.	-2	1. Знос основних фондів.	-2
2. Зміна доходів населення.	+2	2. Швидкість оновлення та освоєння нових технологій.	+3
3. Зміни в умовах праці.	1		
4. Демографічні зміни.	-1		

Розглянувши узагальнюючу матрицю PEST-аналізу, можна дійти висновку, що найбільш впливовими для підприємства є економічні фактори, а саме попит на продукцію, зміни рівня цін на ринку та залежність від імпортової сировини, а також політичні фактори, що проявляються в політичній нестабільності та змінах у податковому законодавстві.

Таким чином, розглянувши можливості ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», його слабкі та сильні сторони, провівши аналіз загроз, що виходять із зовнішнього середовища, можна визначити стратегію підприємства, спираючись на цілі організації.

Оскільки компанія працює на ринку, що розвивається із сильною конкуренцією, то для неї найкращою буде стратегія лідерства, яка спрямована на власні конкурентні переваги і передбачає більш глибоке проникнення на зовнішній та внутрішній ринок за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції і послуг, використання нових способів та інструментів просування і збуту продукції.

Отже, проведені нами SWOT-аналіз, PEST-аналіз та оцінка виробничо-економічних умов ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» дозволили дійти висновку, що сьогодні найбільш актуальною для досліджуваної компанії є реалізація чотирьох стратегій, а саме:

1. Стратегія лідерства, що передбачає збільшення обсягів продажів товарів і послуг, вихід на нові сегменти ринку, використання нових методів та інструментів для просування і маркетингу продукції, зниження витрат виробництва за рахунок систематичного використання досвіду та вжиття заходів, спрямованих на підвищення прибутковості бізнесу [6, с. 110].

2. Інноваційно-інвестиційна стратегія, яка відповідає за забезпечення інтелектуального виробництва, організацію нової продукції на основі нових технологій, тобто здійснення структурних перебудов, що вимагають інвестицій; імпортозаміщення (розвиток вітчизняного виробництва); інтеграцію вітчизняних виробництв у світове господарство; найбільш повне та ефективне використання ресурсів, створення нових робочих місць, зменшення забруднення навколишнього середовища, наукову розро-

бку управління виробництвом, оцінку реального ресурсного потенціалу підприємств, формування науково обґрунтованих теорій, концепцій, інноваційних виробничих пропозицій.

3. Комплексна стратегія розвитку, яка передбачає формування нових структурних підрозділів, розвиток нових видів діяльності, різні форми інтеграції з контрагентами.

4. Стратегія інтернаціоналізації, комплексне підвищення ефективності міжнародної діяльності та поступова інтеграція в міжнародний освітньо-науковий простір.

Формування цих стратегій розвитку сприяє ухваленню ефективних рішень на основі побудови ефективних механізмів реалізації цих стратегій з метою визначення їхньої очікуваної вартості та масштабів можливих змін [7, с. 370].

**Висновки.** Отже, проведене дослідження дозволило дійти висновку, що для ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» першочерговою метою є здобуття нових сегментів ринку та зміцнення частки ринку при мінімізації витрат на сировину.

Стратегія, заснована на сильних сторонах і можливостях кондитерської корпорації Roshen:

1. Виробництво дитячих кондитерських виробів.
2. Зменшення торговельних бар'єрів для виходу на зовнішні ринки.
3. Підвищення продуктивності фабрики та придбання нового устаткування.
4. Висока репутація «Рошен» зміцнює її позиції на новому ринку.
5. Позитивний імідж компанії та добре організована структура надають можливості для підвищення кваліфікації співробітників [8, с. 241].

Стратегія, заснована на корпоративних сильних сторонах і загрозах:

1. Лідерська позиція компанії дає їй право коригувати роботу агентства збуту.
2. Фабрика має високий рівень технічного оснащення, за допомогою якого має можливість виробляти продукцію, яка ні в чому не буде поступатися імпортерам.

3. Конкурентоспроможний рівень якості та ціни, а також досвід успішної роботи в цій сфері можуть успішно конкурувати з виробниками кондитерської продукції.

Стратегія, заснована на слабких сторонах і можливостях:

1. Підвищення ефективності виробництва сучасного обладнання на заводі дозволить знизити витрати виробництва.

2. Послаблення юридичних обмежень та звільнення коштів для просування продукції за кордон.

3. Розробка продукції для нових груп споживачів (наприклад, дітей) зробить ТМ «Рошен» більш відомою за кордоном.

Стратегія, заснована на корпоративних загрозах і слабких сторонах:

1. Перепідготовка персоналу.

2. Зниження витрат на виробництво й активне просування бренду.

### Список використаних джерел

1. Ступчук С. М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». 2021. № 3. Т. 3. С. 168–172.

2. ROSHEN: фірмовий магазин. URL: <https://roshenstores.com/ru> (дата звернення: 15.04.2022).

3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) та Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019 рік: Smida. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent> (дата звернення: 15.04.2022).

4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) та Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020 рік: Smida. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent> (дата звернення: 15.04.2022).

5. Тур О. В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38–45.

6. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112.

7. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1 (1). С. 369–373.

8. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ: КНЕУ, 2017. 418 с.

### References

1. Stupchuk, S. M. (2021), "Formation of a system of target indicators as a component of enterprise development strategy", *Bulletin of Khmelnytskyi National University, Economic Sciences Series*, Vol. 3, pp. 168–172.

2. ROSHEN: branded store, available at: <https://roshenstores.com/ru> (accessed 15 April 2022).

3. Balance sheet (Statement of financial position) and Statement of financial results (Statement of comprehensive income) Roshen Confectionery Factory in Kyiv for 2019, available at: <https://smida.gov.ua/db/emitent> (accessed 15 April 2022).

4. Balance sheet (Statement of financial position) and Statement of financial results (Statement of comprehensive income) Roshen Confectionery Factory in Kyiv for 2020, available at: <https://smida.gov.ua/db/emitent> (15 April 2022).

5. Tour, O. V. (2015), "Formation of the concept of enterprise development strategy", *Intelligence XXI*, Vol. 4, pp. 38–45.

6. Hatser, M. V. (2014), "The strategy of enterprise development in the conditions of instability of the state economy", *Collection of scientific works of Tavriya State Agrotechnological University (economic sciences)*, Vol. 3, pp. 109–112.

7. Makedon, V. V. (2013), "Development of an industrial enterprise development strategy", *Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*, Vol. 1, pp. 369–373.

8. Nalyvayko, A. ed. Grebeshkova, O. (2017), *Enterprise strategy in the post-industrial economy*, Kyiv, KNEU.