МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Адміністрування бізнесу в сфері продовольчих товарів у рамках ЄС»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0733-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Доновський Я. С.
Керівник : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.
Рецензент : професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор
Маркова С.В.

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Доновський Ярослав Сергійович

1. Тема роботи «Адміністрування бізнесу в сфері продовольчих товарів у рамках СС»
керівник роботи: Бікулов Д.Т., завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор

затверджені наказом ЗНУ від 21.03.2024 року № 500-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕСУ В ПРОДОВОЛЬЧОМУ СЕКТОРІ ЄС

2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОНДИТЕРСЬКОЇ КОРПОРАЦІЇ ROSHEN НА РИНКУ ЄС

3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕСУ ROSHEN В ЄС

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
14 таблиць
3 рисунка

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бікулов Д.Т.		
2	Бікулов Д.Т.		
3	Бікулов Д.Т.		

7. Дата видачі завдання 18.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	21.03.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.24-16.04.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.24-01.05.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.24-01.06.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.24-25.07.24	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.24-29.08.24	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.24-06.09.24	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.24-14.09.24	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.24-29.10.24	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.24-02.11.24	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2024	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.24-22.11.24	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2024	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2024	

Студент _____ К. В. Доновський
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Д. Т. Бікулов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи магістра «Адміністрування бізнесу в сфері продовольчих товарів у рамках ЄС»: 56с., 3 рис., 14 табл., 37 джерел.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена аналізу діяльності корпорації ROSHEN на ринку Європейського Союзу (ЄС) та розробці рекомендацій щодо вдосконалення управлінських, логістичних і маркетингових процесів компанії в умовах жорсткої конкуренції та високих регуляторних вимог.

У першому розділі висвітлено теоретичні основи управління бізнесом у продовольчому секторі, зокрема регуляторні вимоги ЄС до харчової продукції та сучасні підходи до адміністрування міжнародних продовольчих компаній. Цей розділ формує базу для розуміння специфіки функціонування компаній на європейському ринку.

У другому розділі здійснено аналіз ринку кондитерських виробів у ЄС, досліджено організаційно-економічні особливості діяльності корпорації ROSHEN та оцінено її конкурентні позиції. Аналітична частина роботи дає змогу визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також загрози й можливості на європейському ринку.

Третій розділ містить рекомендації щодо вдосконалення бізнес-процесів ROSHEN. Зокрема, запропоновано оптимізувати управлінські процеси у відповідності до вимог європейського ринку, вдосконалити логістичні та маркетингові стратегії, а також розробити заходи для підвищення конкурентоспроможності компанії.

У висновках роботи узагальнено основні результати дослідження та сформульовано практичні пропозиції, спрямовані на зміцнення позицій ROSHEN на ринку ЄС.

ROSHEN, РИНОК ЄС, УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ, РЕГУЛЯТОРНІ ВИМОГИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЛОГІСТИКА, МАРКЕТИНГ

ABSTRACT

Master's qualification work "Business administration in the field of food products within the framework of the EU": 56 pages, 3 figures, 14 tables, 37 sources.

The master's qualification work is devoted to the analysis of the activities of the ROSHEN corporation on the European Union (EU) market and the development of recommendations for improving the company's management, logistics and marketing processes in conditions of fierce competition and high regulatory requirements.

The first chapter covers the theoretical foundations of business management in the food sector, in particular EU regulatory requirements for food products and modern approaches to the administration of international food companies. This section forms the basis for understanding the specifics of the functioning of companies on the European market.

In the second chapter, an analysis of the confectionery market in the EU was carried out, organizational and economic features of the ROSHEN corporation were investigated, and its competitive positions were evaluated. The analytical part of the work makes it possible to determine the company's strengths and weaknesses, as well as threats and opportunities in the European market.

The third section contains recommendations for improving ROSHEN business processes. In particular, it is proposed to optimize management processes in accordance with the requirements of the European market, to improve logistics and marketing strategies, as well as to develop measures to increase the company's competitiveness.

The conclusions of the work summarize the main results of the research and formulate practical proposals aimed at strengthening the position of ROSHEN on the EU market.

ROSHEN, EU MARKET, BUSINESS MANAGEMENT, REGULATORY REQUIREMENTS, COMPETITIVENESS, LOGISTICS, MARKETING

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

ДП - ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО

КК - КОНДИТЕРСЬКА КОРПОРАЦІЯ

ЄС - Європейський Союз

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА……. 2
РЕФЕРАТ…….. 4
ABSTRACT……... 5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ…… 6
ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕСУ В ПРОДОВОЛЬЧОМУ СЕКТОРІ ЄС……... 10
1.1 Основи управління бізнесом у продовольчому секторі…….. 10
1.2 Регуляторні вимоги ЄС для харчової продукції та їх вплив на бізнес
1.3 Сучасні підходи до адміністрування міжнародних продовольчих 13
компаній…… 15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОНДИТЕРСЬКОЇ КОРПОРАЦІЇ ROSHEN НА РИНКУ ЄС…… 20
2.1 Аналіз ринку кондитерських виробів Європейського Союзу …… 20
2.2 Організаційно-економічна характеристика ДП «КК «ROSHEN»»…… 24
2.3 Оцінка конкурентних позицій ROSHEN на ринку ЄС …… 30
РОЗДІЛ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕСУ ROSHEN В ЄС……. 39
3.1 Оптимізація управлінських процесів ROSHEN у відповідності до вимог європейського ринку ……. 39
3.2 Вдосконалення логістичних та маркетингових стратегій ROSHEN для ринку ЄС …….. 42
3.3 Шляхи підвищення конкурентоспроможності ROSHEN у ЄС…….. 47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 50
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 52

ВСТУП

Сучасний світовий ринок харчової продукції характеризується високою динамікою розвитку, жорсткою конкуренцією та швидкою адаптацією до змін у вимогах споживачів. Успішна інтеграція підприємств у міжнародні ринки вимагає не лише якісної продукції, але й ефективного управління, стратегічного планування та відповідності численним регуляторним вимогам. В умовах зростання глобалізації особливої ваги набуває діяльність українських компаній, які прагнуть закріпитися на ринку Європейського Союзу (ЄС), одному з найбільших і найперспективніших у світі.

Кондитерська корпорація «ROSHEN» є одним із флагманів української харчової промисловості. Її успішна діяльність на внутрішньому ринку та експансія на зовнішні ринки, зокрема в ЄС, викликають великий інтерес серед науковців, експертів і практиків у галузі міжнародного бізнесу. Водночас компанія стикається з численними викликами, серед яких посилення конкуренції, необхідність адаптації до суворих європейських стандартів та забезпечення високого рівня управління бізнес-процесами.

Метою цієї роботи є дослідження діяльності корпорації ROSHEN на ринку ЄС, аналіз її конкурентних позицій і формування рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-процесів у відповідності до вимог європейського ринку.

Для досягнення мети були визначені такі завдання:

1. Розкрити основи управління бізнесом у продовольчому секторі та їх значення для міжнародних компаній.

2. Проаналізувати регуляторні вимоги ЄС до харчової продукції та їх вплив на діяльність компаній.

3. Вивчити сучасні підходи до адміністрування міжнародних продовольчих компаній.

4. Провести аналіз ринку кондитерських виробів ЄС, а також організаційно-економічну характеристику діяльності ДП «КК «ROSHEN».

5. Оцінити конкурентні позиції компанії на ринку ЄС.

6. Розробити рекомендації щодо оптимізації управлінських процесів, вдосконалення логістичних і маркетингових стратегій та підвищення конкурентоспроможності ROSHEN.

Об’єкт дослідження: діяльність корпорації ROSHEN на ринку ЄС.

Предмет дослідження: управлінські, маркетингові та логістичні аспекти функціонування компанії ROSHEN в умовах європейського ринку.

Методи дослідження. У роботі використано методи теоретичного аналізу наукової літератури, порівняння, статистичного аналізу, а також методи SWOT-аналізу для оцінки конкурентних позицій компанії ROSHEN.

Наукова новизна. Новизна роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів і стратегій, спрямованих на адаптацію діяльності компанії ROSHEN до умов європейського ринку.

Практичне значення. Результати дослідження можуть бути використані менеджментом компанії ROSHEN для підвищення її конкурентоспроможності, а також як основа для подальших досліджень у сфері управління бізнесом у продовольчому секторі.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти управління бізнесом у продовольчому секторі. У другому розділі проведено аналіз діяльності компанії ROSHEN на ринку ЄС. У третьому розділі розроблено рекомендації щодо вдосконалення її управлінських і маркетингових стратегій.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕСУ В ПРОДОВОЛЬЧОМУ СЕКТОРІ ЄС

1.1 Основи управління бізнесом у продовольчому секторі

Управління бізнесом у продовольчому секторі є однією з найбільш складних і динамічних сфер сучасної економіки. Зростаючий попит на харчові продукти, постійні зміни у споживчих перевагах та суворі вимоги до безпеки харчових продуктів вимагають від підприємців високої гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових умов.

Успіх у цій галузі багато в чому залежить від здатності компаній ефективно управляти ресурсами, налаштовувати ланцюги постачання, створювати стратегії продажів та маркетингу, а також забезпечувати високу якість продукції. Крім того, продовольчий сектор має специфічні особливості, зокрема в питаннях безпеки харчових продуктів, законодавчих вимог та логістики, що потребує ретельного планування та організації [1].

У сучасному світі, де конкуренція в цьому секторі лише посилюється, бізнеси повинні враховувати численні фактори, від змін клімату до технологічних інновацій, щоб забезпечити стабільний розвиток.

Зміни у поведінці споживачів, поширення тенденцій до здорового харчування та екологічності, а також зростаюча значущість сталого розвитку ставлять нові вимоги до підприємств цієї галузі. Для успішної роботи бізнес у продовольчому секторі має зберігати високу конкурентоспроможність, що вимагає не тільки належного рівня управлінських навичок, але й здатності передбачати і адаптуватися до ринкових змін.

Крім того, необхідно підтримувати та вдосконалювати виробничі процеси, забезпечувати надійне постачання сировини та ефективно реалізовувати продукцію. Однак основна мета — забезпечити стабільне

зростання і прибутковість компанії при одночасному збереженні високих стандартів якості та безпеки.

Управління бізнесом у продовольчому секторі охоплює різні аспекти, які сприяють ефективному функціонуванню та розвитку підприємства в цій галузі. Ось основні принципи:

Таблиця 1.1 – Принципи управління бізнесом у харчовій промисловості

Принципи	Опис
1. Планування та стратегії	Розробка бізнес-плану та стратегії розвитку. Визначення цільових ринків і потреб споживачів. Адаптація до змін у споживчих перевагах, законодавстві та економічних умовах.
2. Ланцюг постачання	Управління постачальниками сировини та готової продукції. Організація ефективних логістичних процесів для забезпечення своєчасної доставки товарів. Управління складськими запасами для запобігання дефіциту або надлишку товарів.
3. Маркетинг і продажі	Розробка стратегій просування продуктів на ринок. Аналіз конкурентів і розуміння потреб споживачів. Використання різних каналів збуту: роздрібна торгівля, онлайн-продажі, гуртові продажі.
4. Якість продукції та безпека харчових продуктів	Впровадження стандартів якості та сертифікацій. Дотримання норм безпеки харчових продуктів і санітарії. Контроль за якістю на всіх етапах виробництва та постачання.
5. Фінансове управління	Бюджетування та фінансове планування для забезпечення стабільності бізнесу. Визначення ціноутворення та контролювання витрат. Аналіз рентабельності та управління грошовими потоками.
6. Управління персоналом	Набір, навчання та мотивація співробітників. Оцінка продуктивності і розвиток кадрового потенціалу. Вирішення питань трудового законодавства та соціальних гарантій.
7. Інновації та технології	Впровадження нових технологій виробництва та автоматизації процесів. Інвестування в дослідження та розробку нових продуктів. Використання інформаційних технологій для оптимізації операцій та маркетингу.
8. Екологічність та сталий розвиток	Використання екологічно чистих технологій. Відповідальність за вплив на навколишнє середовище. Врахування вимог сталого розвитку у процесах виробництва та упаковки.

Ці основи допомагають підприємствам в продовольчому секторі ефективно конкурувати, забезпечуючи високий рівень якості продукції та задоволення потреб споживачів.

Управління бізнесом у продовольчому секторі передбачає комплексний підхід, що охоплює кілька ключових напрямків, серед яких стратегічне планування, управління постачаннями, маркетинг, контроль якості, фінансове планування та управління персоналом. Успішне впровадження кожного з цих аспектів є критичним для забезпечення ефективної роботи підприємства та його конкурентоспроможності на ринку. Підприємці повинні постійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, враховуючи економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть суттєво вплинути на їхній бізнес [2].

Особливу увагу слід приділяти інноваціям, які допомагають покращити виробничі процеси, знизити витрати і підвищити якість продукції. Інвестиції в нові технології, автоматизацію процесів і дослідження та розробки нових продуктів дозволяють не лише зберегти актуальність бренду, але й створювати нові можливості для бізнесу. Продовольчий сектор також потребує від підприємців постійного моніторингу потреб споживачів, адже їхні переваги часто змінюються, що вимагає гнучкості та здатності швидко реагувати на ці зміни.

Екологічна стійкість та соціальна відповідальність стають дедалі важливішими аспектами у діяльності підприємств продовольчої галузі. Споживачі все більше звертають увагу на екологічні та етичні практики компаній, що виробляють продукти харчування. Тому важливо впроваджувати сталий розвиток у виробничі процеси, використовувати екологічно чисті матеріали та технології, а також дбати про зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Бізнеси, які інвестують у сталі практики, отримують додаткові конкурентні переваги, а також позитивно впливають на імідж і репутацію бренду серед споживачів [3].

Незважаючи на численні виклики, сучасний продовольчий бізнес має величезний потенціал для розвитку. Ретельне планування, ефективне управління і постійне вдосконалення процесів дозволяють досягти стійкого зростання та високої прибутковості. Тому важливо не тільки слідувати традиційним моделям управління, але й активно впроваджувати нові методи, інноваційні технології та

адаптуватися до постійно змінюваного ринку. Врахування всіх цих факторів допоможе створити успішний і стійкий бізнес у продовольчому секторі, що здатний задовольняти вимоги сучасних споживачів та відповідати високим стандартам якості й екологічності.

1.2 Регуляторні вимоги ЄС для харчової продукції та їх вплив на бізнес

Європейський ринок продовольчих товарів є одним із найбільш конкурентних і водночас регульованих у світі. Його особливість полягає у високих вимогах до якості продукції, складній системі регуляцій та змінюваних споживчих уподобаннях. Управління продовольчими компаніями на цьому ринку вимагає не лише відповідності стандартам, а й глибокого розуміння локальних особливостей.

Інновації, сталий розвиток та клієнтоорієнтованість стають вирішальними факторами успіху. Попит на здорові, екологічно чисті та локально виготовлені продукти змушує компанії змінювати свої стратегії та швидко адаптуватися до нових умов. Водночас технологічні досягнення, такі як автоматизація, використання великих даних та цифровізація логістики, сприяють підвищенню ефективності бізнесу [4].

Конкуренція між великими міжнародними корпораціями та локальними виробниками стимулює ринок до постійного розвитку. Споживачі прагнуть прозорості у виробництві, етичності у ставленні до довкілля та високої якості продуктів. У таких умовах продовольчим компаніям потрібно поєднувати інноваційні підходи з традиціями, враховуючи культурні особливості кожного регіону [5].

Цей текст детально аналізує ключові аспекти управління продовольчими компаніями на європейському ринку, включаючи регуляторні вимоги, інновації, логістичні виклики та стратегії сталого розвитку. Знання цих аспектів допоможе не лише розуміти специфіку ринку, а й ефективно будувати бізнес-стратегії у цій галузі.

Управління продовольчими компаніями на європейському ринку має свої унікальні особливості через складну регуляторну базу, високу конкуренцію та вимоги споживачів. Ось основні аспекти:

Таблиця 1.2 – Основні аспекти діяльності компанії на ринку ЄС

Розділ	Ключові аспекти
1. Регуляторні вимоги	Європейський Союз має суворі стандарти щодо виробництва, маркування, транспортування та продажу продовольства: - HACCP: Обов'язкова система управління безпечністю харчових продуктів. - EFSA: Рішення Європейського агентства з безпеки харчових продуктів формують базу для дозволів на ринок. - Маркування має відповідати директивам ЄС, включаючи вказівку алергенів, калорійності та походження продукту.
2. Сталий розвиток	Споживачі у Європі все більше цінують екологічну відповідальність. Успішні компанії: - Використовують упаковки, що піддаються переробці. - Застосовують сталі практики у виробництві (наприклад, скорочення викидів CO2). - Орієнтуються на локальних постачальників для зменшення екологічного сліду.
3. Інновації та технології	- Автоматизація процесів у виробництві. - Інтеграція цифрових рішень у логістиці та управлінні ланцюгом постачань. - Використання big data для аналізу споживчих тенденцій.
4. Зміна споживчих звичок	- Попит на здорове харчування: органічні продукти, мінімум цукру, глютену чи добавок. - Зростання вегетаріанських та веганських продуктів. - Інтерес до локальної кухні та продуктів з певних регіонів.
5. Логістика та постачання	Європа має одну з найрозвиненіших транспортних мереж, але важливо враховувати: - Швидку доставку свіжих продуктів. - Дотримання вимог холодового ланцюга. - Ефективну роботу зі складами та дистриб'юторами.
6. Конкуренція	- Велика кількість міжнародних та локальних гравців. - Потреба у розробці унікальних продуктів або сервісів для утримання позицій на ринку.
7. Культурні особливості	Кожна країна ЄС має свої харчові традиції та смаки. Наприклад, споживачі у Франції цінують високу якість і традиції, тоді як у Німеччині популярні економічні, але здорові продукти.

Європейський ринок продовольчих товарів є складним, але водночас перспективним для тих компаній, які готові інвестувати у якість, інновації та сталість. Строгі регуляторні вимоги, попит на прозорість і високу якість продукції створюють унікальні виклики для виробників, але водночас забезпечують стабільність та довіру з боку споживачів.

Ключовими аспектами успішного управління є дотримання стандартів, таких як HACCP, інтеграція цифрових технологій і впровадження екологічно безпечних рішень. Компанії, які орієнтуються на локальні потреби споживачів, створюють продукти відповідно до культурних традицій та сучасних тенденцій, мають більше шансів утримати конкурентні позиції.

Важливу роль відіграє сталий розвиток. Використання екологічного пакування, зменшення викидів CO2 та етичний підхід до виробництва стають не просто трендами, а необхідністю для успішної інтеграції на ринок. Водночас впровадження інноваційних рішень, таких як автоматизація процесів, аналіз великих даних і персоналізація продукції, дозволяє компаніям підвищити ефективність та відповідати вимогам часу.

Конкуренція на ринку підштовхує компанії до створення унікальних продуктів, розширення асортименту та постійного покращення сервісу. Локальні виробники часто отримують переваги завдяки автентичності та близькості до споживача, тоді як міжнародні корпорації мають доступ до масштабних ресурсів і передових технологій [5].

Таким чином, управління продовольчими компаніями на європейському ринку – це складний процес, який вимагає адаптації до змін, інвестицій у сталий розвиток та глибокого розуміння потреб споживачів. Ті, хто здатен поєднати традиції з інноваціями, регуляторну відповідність із культурною чутливістю, мають усі шанси зайняти сильні позиції на цьому висококонкурентному ринку.

1.3 Сучасні підходи до адміністрування міжнародних продовольчих компаній

У сучасному глобалізованому світі управління міжнародними продовольчими компаніями є важливим елементом розвитку економіки, задоволення потреб споживачів та забезпечення сталого розвитку. Харчова промисловість виступає не лише основою продовольчої безпеки, а й значним

рушієм інновацій у різних сферах - від технологій виробництва до інтеграції цифрових рішень у бізнес-процеси.

Європейський ринок і міжнародний ринок загалом висувають високі вимоги до компаній, що працюють у цій галузі. Споживачі очікують від продуктів харчування не лише смакових якостей, а й безпеки, екологічності та відповідності сучасним тенденціям, таким як етичність та прозорість у виробництві. Регуляторні норми, особливо в країнах Європейського Союзу, задають суворі стандарти якості, що змушує бізнес неухильно вдосконалювати свої процеси [7].

Стратегії адміністрування міжнародних компаній все більше фокусуються на інтеграції новітніх технологій, оптимізації ланцюгів постачання, інноваціях у виробництві та задоволенні потреб локальних ринків. Використання таких інструментів, як Big Data, IoT, автоматизація виробничих процесів та цифрові платформи для взаємодії зі споживачами, сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності бізнесу.

Не менш важливим є сталий розвиток, який охоплює екологічність, скорочення харчових відходів та етичний підхід до ведення бізнесу. Споживачі все частіше обирають ті бренди, які пропонують екологічно безпечні продукти, використовують відновлювані джерела енергії та підтримують прозорі відносини з постачальниками.

Ключові сучасні підходи до адміністрування продовольчих компаній, акцентуючи увагу на стратегічному плануванні, цифровізації, сталому розвитку, інноваціях у виробництві, управлінні ланцюгами постачання, клієнтоорієнтованості та репутації. Знання цих підходів допоможе краще зрозуміти виклики та можливості, що стоять перед міжнародними компаніями, а також визначити найефективніші стратегії для їх успішного функціонування на глобальному ринку [8].

Управління міжнародними продовольчими компаніями в умовах глобалізації потребує впровадження сучасних підходів, які враховують новітні

тенденції ринку, інноваційні технології та вимоги сталого розвитку. Основні аспекти таких підходів включають:

Таблиця 1.3 - Сучасні підходи до адміністрування продовольчих компаній

Напрямок	Основні аспекти	Стратегії реалізації
Стратегічне планування в глобальному масштабі	Міжнародні продовольчі компанії розробляють довгострокові стратегії з урахуванням:	Регуляторних норм: Підлаштування до стандартів безпечності харчових продуктів у різних країнах (HACCP, ISO 22000). Геополітичних ризиків: Прогнозування впливу змін законодавства, тарифів і торгових бар'єрів. Адаптації до локальних ринків: Розробка продуктів, які відповідають культурним традиціям, смакам і вподобанням споживачів у різних регіонах.
Цифровізація бізнес-процесів	Big Data та аналітика	Аналіз великих обсягів даних для прогнозування попиту. Вивчення поведінки споживачів для персоналізації продукції та маркетингових кампаній.
	IoT (Інтернет речей)	Відстеження умов зберігання та транспортування продукції в реальному часі. Автоматизація управління ланцюгами постачання.
	.Електронна комерція	Розширення каналів продажу через онлайн-платформи. Використання мобільних додатків для комунікації з клієнтами.
Орієнтація на сталий розвиток	Екологічність виробництва	Використання відновлюваних джерел енергії. Зменшення викидів CO2 на всіх етапах виробництва та логістики.
	Етичні стандарти	Підтримка прозорих відносин із постачальниками. Забезпечення належних умов праці для працівників у всіх країнах присутності.
	Скорочення харчових відходів	Оптимізація виробництва для мінімізації відходів. Переробка продуктів, які не були продані.
Інновації у виробництві	Автоматизація процесів	Використання робототехніки на етапах пакування, сортування та складування. Впровадження технологій для забезпечення стабільної якості продуктів.
	.Розробка нових продуктів	Альтернативи традиційним продуктам: рослинне м'ясо, безглютенові та безлактозні варіанти. Збагачення продуктів корисними компонентами (вітамінами, пробіотиками).
Управління ланцюгами постачання	Інтеграція з локальними постачальниками	Залучення місцевих виробників для скорочення логістичних витрат. Стимулювання економіки регіонів присутності.
	Гнучкість у ланцюгах постачання	Перебудова маршрутів у випадку форс-мажорних обставин. Диверсифікація джерел постачання для зменшення ризиків.
Клієнто-орієнтованість	Персоналізація продуктів	Розробка унікальних лінійок для різних регіонів і культур. Врахування спеціальних дієтичних потреб споживачів.
	Маркетингові стратегії	Використання соціальних мереж для побудови довіри та лояльності клієнтів. Акцент на прозорості та інформуванні про походження продуктів
Управління репутацією	У сучасному світі репутація компанії стає одним із головних активів:	Публікація регулярних звітів про соціальну відповідальність і екологічні ініціативи. Комунікація з клієнтами через відкриті канали зв'язку.

Міжнародні продовольчі компанії стикаються з численними викликами, які змушують їх адаптуватися до сучасних умов ринку. Строгі регуляторні вимоги, динамічні споживчі тенденції та зростаючий попит на екологічність вимагають від компаній не лише інноваційності, а й постійного вдосконалення бізнес-процесів [9].

Стратегічне планування на глобальному рівні є основою успіху. Компанії повинні враховувати локальні особливості ринків, прогнозувати ризики та забезпечувати відповідність стандартам. Лише ті компанії, які вміють адаптувати свої стратегії до умов різних країн і регіонів, здатні залишатися конкурентоспроможними.

Цифровізація стала невід'ємною частиною сучасного бізнесу. Використання аналітики великих даних допомагає краще зрозуміти потреби споживачів і прогнозувати попит, а технології IoT та автоматизація забезпечують контроль над процесами та підвищують ефективність.

Екологічність та сталий розвиток є не просто трендами, а ключовими умовами для довгострокового успіху. Компанії, які інвестують у зменшення викидів, екологічно чисте пакування та скорочення харчових відходів, отримують довіру споживачів і зміцнюють свою репутацію.

Інновації у виробництві відкривають нові можливості для задоволення зростаючого попиту на здорові, екологічно безпечні та дієтичні продукти. Автоматизація та впровадження нових технологій дозволяють забезпечувати стабільну якість і швидко реагувати на зміни ринку.

Гнучкість у ланцюгах постачання дозволяє міжнародним компаніям залишатися стабільними навіть у кризових ситуаціях. Інтеграція з локальними постачальниками, диверсифікація джерел постачання та оптимізація логістики стають вирішальними для ефективного управління.

Клієнтоорієнтованість є важливим фактором успіху. Персоналізовані продукти, прозорість у процесах виробництва та активна комунікація зі споживачами сприяють формуванню лояльності та довіри.

Репутація компанії залежить від її здатності швидко реагувати на виклики, забезпечувати прозорість та підтримувати етичні стандарти. Сучасні споживачі очікують не лише якісних продуктів, а й соціальної відповідальності від брендів.

Адміністрування міжнародних продовольчих компаній вимагає інтеграції інноваційних рішень, сталих підходів до бізнесу та орієнтації на клієнта. Застосування цифрових технологій, прозорість у всіх процесах і здатність швидко адаптуватися до змін забезпечують успіх компанії на глобальному ринку [10].

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОНДИТЕРСЬКОЇ КОРПОРАЦІЇ ROSHEN НА РИНКУ ЄС

2.1 Аналіз ринку кондитерських виробів Європейського Союзу

Ринок кондитерських виробів Європейського Союзу є важливою частиною харчової промисловості, яка постійно розвивається, орієнтуючись на зміни в споживчих звичках та новітні тенденції. Протягом останніх років спостерігається стабільне зростання, особливо в таких країнах, як Німеччина, Франція та Італія, які займають лідируючі позиції на ринку. Це зростання зумовлене не лише збільшенням попиту на класичні солодощі, а й на продукцію преміум-класу [11].

Популярність шоколаду, вафель, печива та інших кондитерських виробів залишається стабільною в країнах ЄС, де споживачі також орієнтуються на інноваційні продукти та здоровіші варіанти. Даний аналіз дозволяє побачити не тільки загальні тенденції, але й конкретні показники розвитку ринку в окремих країнах Європи. Оцінка обсягу ринку за кожен рік і частки ринку дозволяє зрозуміти, як змінюється позиція кожної держави в рамках ЄС.

Зміни в структурі споживання, зокрема в напрямку більш здорових альтернатив, також мають вплив на динаміку ринку. Порівняння даних за три роки дозволяє прогнозувати подальший розвиток цієї галузі, з урахуванням економічних та соціальних факторів. Також аналіз показує, як певні країни, такі як Бельгія та Польща, мають успіх у виробництві спеціалізованих продуктів. В цілому, ринок кондитерських виробів ЄС демонструє стійке зростання, що підкріплюється активним інноваційним розвитком [12].

Таблиця 2.1 показує обсяг ринку кондитерських виробів у ЄС за 2021-2023 роки, зокрема частку кожної країни у загальному ринку ЄС та річне

зростання. Дані дозволяють оцінити тенденції розвитку ринку в ключових європейських країнах.

Таблиця 2.1 - Ринок кондитерських виробів у ЄС за 2021-2023 рр.

Країна	2021: Обсяг ринку (млрд євро)	2021: Частка ринку ЄС, %	2022: Обсяг ринку (млрд євро)	2022: Частка ринку ЄС, %	2023: Обсяг ринку (млрд євро)	2023: Частка ринку ЄС, %	Річне зростання, % (2021-2023)
Німеччина	15.5	17	16	18	17	19	4.5
Франція	12	14	12.5	15	12.9	15	3.9
Італія	9	10	9.5	11	10	12	4.2
Іспанія	7.8	9	8.2	10	8	10	3.8
Нідерланди	6.3	7	6.8	8	7	8	5.0
Польща	5.3	6	5.8	7	7.1	7	3.7
Великобританія	6.5	8	7.3	9	6.0	9	4.1
Швеція	3.9	5	4.1	5	7.7	5	4.3
Бельгія	4.5	5	5.0	6	4.3	6	5.2
Чехія	2.3	3	2.5	3	5.3	3	3.6
Словаччина	1.3	2	1.5	2	2.7	2	3.5

Ринок кондитерських виробів ЄС у 2021 році демонструє стабільність, де Німеччина та Франція зберігають лідерство, займаючи найбільшу частку ринку. Франція та Італія розвивають нові категорії, зокрема преміум-шоколад, що підвищує інтерес споживачів. У країнах, таких як Польща та Чехія, відбувається поступове збільшення попиту на вафлі та печиво, що підтверджує зростаючий інтерес до традиційних солодощів.

У 2022 році ринок продовжує зростати, особливо у країнах Західної Європи, таких як Німеччина, де спостерігається значне підвищення частки ринку. Італія і Франція стабільно збільшують обсяги виробництва в сегменті преміум-продуктів. У Польщі та Нідерландах спостерігається активний розвиток нових напрямків, зокрема у виробництві шоколаду та вафель.

Зростання триває також і 2023 році, але з деяким уповільненням темпів у порівнянні з попередніми роками. Франція та Італія продовжують демонструвати позитивну динаміку, але лідерство залишається за Німеччиною з часткою 19% у 2023 році і зростанням на 4,5% порівняно з 2021 роком.

Ринок кондитерських виробів у таких країнах, як Бельгія, Польща та Чехія, показує значне зростання завдяки попиту на інноваційні продукти, здорові альтернативи та розширення експорту.

Ключові показники кондитерського ринку ЄС у 2024 році для окремих країн представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Показники кондитерського ринку ЄС у 2024 році

Країна	Частка ринку ЄС, %	Обсяг ринку (млрд євро)	Річне зростання ринку, %	Популярні сегменти	Частка експортованої продукції, %
Німеччина	20	18	4.5	Шоколад, органічні вироби	22
Франція	15	13	3.9	Преміум-шоколад, подарункові набори	19
Італія	12	10.5	4.2	Шоколад з горіхами, продукти без пальмової олії	17
Іспанія	10	9	3.8	Натуральні цукерки, фруктові жувальні вироби	15
Нідерланди	8	8	5.0	Какао-продукти, шоколад для експорту	30
Польща	7	6.2	3.7	Печиво, вафлі, желейні цукерки	25
Великобританія	9	8	4.1	Преміум-шоколад, органічний шоколад	18
Швеція	5	4.5	4.3	Продукти без цукру, екологічний шоколад	13
Бельгія	6	5.5	5.2	Преміум-шоколад, какао-продукти	35
Чехія	3	2.8	3.6	Карамель, шоколадні цукерки	16
Словаччина	2	1.8	3.5	Традиційні цукерки, карамельні вироби	12

Ця таблиця ілюструє відмінності у споживчих вподобаннях та зростанні ринку для кожної країни ЄС. Наприклад, Нідерланди мають значну частку експорту шоколаду (30%), а в Швеції особливо популярні вироби без цукру. Бельгія вирізняється найвищим рівнем експорту преміум-шоколаду – 35%.

Таким чином, ринок кондитерських виробів у ЄС у 2024 році продовжує розвиватися завдяки поєднанню традиційних вподобань та нових тенденцій, зокрема попиту на етичні, органічні та низькокалорійні солодощі. Згідно з прогнозами, обсяг ринку буде зростати на 4,69% до 2032 року, причому основним рушієм цього зростання стане стабільний попит на шоколад, який залишається найпопулярнішим продуктом серед європейців. Найбільший приріст очікується у сегменті органічних і преміум-продуктів, що пов'язано з екологічними та здоровими тенденціями в харчуванні [13].

Очікується, що Німеччина та Франція й надалі будуть основними гравцями на ринку кондитерських виробів, зокрема у виробництві та споживанні шоколаду. Великобританія продовжить зростати в сегменті органічних і преміум-продуктів, а Нідерланди зміцнять свої позиції як один з основних експортерів какао-продуктів. Водночас у Скандинавії очікується, що частка продуктів без цукру буде збільшуватись на 6-8% щорічно, оскільки місцеві споживачі обирають продукти, які відповідають їхнім екологічним та здоровим стандартам.

На тлі зростання цін на інгредієнти, такі як какао і цукор, виробники змушені адаптувати свої стратегії, інвестуючи в нові технології та екологічно чисті матеріали. Підвищення цін може стати певною перешкодою для розвитку, але водночас воно стимулює впровадження нових стандартів якості та розширення асортименту продукції. Очікується, що у наступні кілька років зростатиме й роль онлайн-каналів збуту, особливо в країнах із високим рівнем цифровізації, таких як Нідерланди, Німеччина та Швеція.

Ринок кондитерських виробів у ЄС демонструє велику різноманітність, що є свідченням унікальних культурних вподобань кожної країни. Це також підтверджує високу конкурентоспроможність європейських виробників на глобальному рівні.

Згідно з аналізом, ринок кондитерських виробів ЄС продовжує стабільно зростати, навіть за умов глобальних економічних та соціальних викликів. Лідерство Німеччини, Франції та Італії підтверджується значним обсягом ринку

та високою часткою в загальноєвропейському контексті. Зростання в таких країнах, як Бельгія та Польща, свідчить про успіх у виробництві інноваційних і преміум-продуктів. Показники зростання у Швеції та Чехії вказують на позитивну динаміку в країнах, що розвиваються в цьому сегменті.

Додатково, варто відзначити значну роль локальних смакових уподобань у формуванні попиту, що визначає стратегію виробників.

Ринок преміум-продуктів, зокрема шоколаду та веганських альтернатив, набирає популярності і займає все більшу частку в загальному обсязі продажів. Попит на здорові альтернативи в кондитерських виробах також спостерігається, і він продовжує зростати, що дає змогу новим гравцям увійти на ринок [14].

Зростання попиту на продукцію з низьким вмістом цукру, органічні продукти та продукти без глютену відкриває нові можливості для кондитерських компаній. Серед ринкових тенденцій особливу увагу варто приділяти впливу змін у смаках та здорових тенденціях на подальший розвиток ринку. Загалом, ринок кондитерських виробів ЄС демонструє стійкий розвиток, що свідчить про позитивні перспективи в найближчі роки [15].

2.2 Організаційно-економічна характеристика ДП «КК «ROSHEN»»

ROSHEN виробляє понад 320 найменувань високоякісних кондитерських виробів, серед яких шоколадні та желейні цукерки, карамель, ірис, плитки і батончики шоколаду, печиво, вафлі, бісквітні рулети, тістечка та торти. Деякі з цих виробів не мають аналогів на ринку України. Щорічний обсяг виробництва становить близько 300 тисяч тонн. Продукція ROSHEN виготовляється з використанням сучасних технологій, високоякісної сировини та обладнання, що є запорукою її бездоганної якості [16].

Корпорація включає в себе українські фабрики (Київська, Кременчуцька, Бориспільська та два виробничі майданчики у Вінниці), Клайпедську кондитерську фабрику (Литва), Bonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина), а також Вінницький молочний завод, який постачає натуральну молочну

сировину для виробництва. Всі виробничі потужності сертифіковані за міжнародними стандартами якості та безпеки, такими як ISO 9001:2008 і ISO 22000:2005.



Рис.2.1 – Структупа компанії ДП «КК «ROSHEN»» [17]

Фабрики корпорації оснащені сучасними системами для контролю якості продукції та її дослідження. Розробкою технологій займаються фахівці, які проходили навчання в міжнародних навчальних центрах.

Корпорація активно реалізує благодійні проекти, зокрема підтримку національної дитячої лікарні ОХМАТДИТ з закупівлею сучасного медичного обладнання та реконструкцією інфраструктури [17].

У 2007 році ROSHEN відкрила логістичний центр у Яготині площею 60 000 м², який може вміщати до 45 000 тонн продукції. Сучасна система управління товарними потоками забезпечує швидке оброблення вантажів, оптимізуючи логістичні процеси.

Також в Україні працює мережа фірмових магазинів ROSHEN, де представлено широкий асортимент продукції. Кожен магазин має унікальну

атмосферу, привітний персонал та комфортний інтер’єр, що робить покупки приємними та зручними.

ДП КК «Рошен» - одне з найбільших кондитерських підприємств в Україні, яке є частиною холдингу «Рошен», заснованого у 1996 році.

Таблиця 2.3 – Паспорт підприємства ДП «КК «Рошен»» [18]

ЄДРПОУ:	25392188
Назва:	ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО «КОНДИТЕРСЬКА КОРПОРАЦІЯ «РОШЕН» (ДП «КК «РОШЕН»)
Організаційна форма:	Дочірнє підприємство
Адреса:	03039, місто КИЇВ, проспект НАУКИ, будинок 1, корпус 1
Дата реєстрації:	30.01.1998 (26 років 9 місяців) Номер запису: 10671200000001984
Уповноважені особи:	Осіяненко Геннадій Леонідович - керівник
Статутний капітал:	1 000.00 грн
Види діяльності:	10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 90.04 Функціювання театральних і концертних залів 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у. 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук 71.20 Технічні випробування та дослідження 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами 20.59 Виробництво іншої хімічної продукції, н.в.і.у. 20.14 Виробництво інших основних органічних хімічних речовин 20.13 Виробництво інших основних неорганічних хімічних речовин 20.12 Виробництво барвників і пігментів 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
Контакти:	+38 (044) 233-71-00 +38 (044) 351-71-00 +38 (044) 233-71-00 konditer@ROSHEN.com

Продукція корпорації ROSHEN експортується приблизно до 35 країн світу. Основними напрямками є Європейський Союз, де останніми роками

відбулося зростання експорту до таких країн, як Польща, Болгарія, Угорщина, та Іспанія. Крім цього, ROSHEN активно експортує до Сполучених Штатів, Канади, Китаю, Казахстану, Грузії, Азербайджану, Молдови, а також до Близького Сходу та Південно-Східної Азії.

У 2023 році експорт ROSHEN зріс приблизно в півтора раза, а частка продажів за межами України суттєво перевищила внутрішній ринок. Експорт продовжує залишатися ключовим напрямком ROSHEN, що впливає на зростання її прибутків.

Кондитерська корпорація ROSHEN є одним із лідерів харчової індустрії в Україні та за її межами. Протягом останніх кількох років компанія демонструє стійке зростання у фінансових показниках. Це стало можливим завдяки розвитку власної мережі магазинів та розширенню експорту. На фоні змін на світових ринках, ROSHEN зберігає лідерство завдяки адаптації до нових умов. Зокрема, у 2023 році компанія досягла рекордного результату. Аналіз фінансових показників свідчить про значний прогрес у розвитку бізнесу [19].

Завдяки збільшенню обсягів продажів, компанія змогла зміцнити свої позиції в галузі. Основні фінансові показники корпорації ROSHEN за 2021 - 2023 роки представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Фінансові показники корпорації ROSHEN за 2021–2023 роки

Показник	2021	2022	2023
Чистий дохід	17,2 млрд грн	22,1 млрд грн	31,9 млрд грн
Чистий прибуток	1,2 млрд грн	3,93 млрд грн	5,64 млрд грн
Зростання доходу	+15%	+22,8%	+44%

У 2023 році значне зростання сприяло збільшенню експорту і розвитку мережі магазинів.

Компанія ROSHEN за три роки змогла значно збільшити свій дохід, демонструючи позитивну динаміку в усіх аспектах. Зростання на 44% у 2023 році є результатом стратегічного розвитку та підвищення ефективності виробництва. Успіхи на експортних ринках та активне розширення внутрішньої

мережі стали важливими факторами цього прогресу. Порівняно з 2021 роком, виручка значно зросла, що підтверджує стабільність бізнесу. Завдяки продуманій стратегії, ROSHEN продовжує укріплювати свої позиції на ринку солодощів. Перспективи компанії виглядають позитивно, з огляду на стійке зростання і розвиток нових напрямків [20].

За результатами діяльності українських підприємств корпорації ROSHEN три українські компанії корпорації ROSHEN збільшили виторг за результатами першого півріччя 2024 року, свідчать дані YouControl [21].

Кондитерська корпорація «Рошен» – зростання на 15%, виторг досяг 15,8 млрд грн, а прибуток зріс на 13% до 2,9 млрд грн. У 2023 році виторг склав 31,8 млрд грн.

Київська кондитерська фабрика «Рошен» збільшила виторг на 11% до 648,2 млн грн. Проте її прибуток впав на 92% – з 59,5 млн грн у 2023 році до 5 млн грн у 2024 році. У 2023 році виторг фабрики становив 1,3 млрд грн.

Вінницький молочний завод «Рошен», основний постачальник сировини для корпорації, збільшив виторг на 10% до 1,9 млрд грн і прибуток на 7% до 122 млн грн. За 2023 рік виторг заводу становив 3,6 млрд грн.



Рис. 2.2 - Динаміка фінансових показників підприємств ROSHEN за 1 півпіччя 2023 та 2024 років, млн.грн

Водночас три інші підприємства корпорації скоротили виторг.

Бісквітний комплекс «Рошен» зменшив виторг на 41% до 161 млн грн, перейшовши зі стану прибутковості (18,6 млн грн у 2023 році) у збитковість (59,7 млн грн). Виторг за весь 2023 рік становив 565,5 млн грн.

Вінницька кондитерська фабрика зменшила виторг на 1% до 1,16 млрд грн. Обидва періоди були збитковими: -45,1 млн грн у 2024 році проти -43,8 млн грн у 2023 році. Виторг за 2023 рік склав 2,6 млрд грн.

Кременчуцька кондитерська фабрика знизила виторг на 9% до 208,7 млн грн. Її прибуток скоротився на 80% – до 3,1 млн грн. За 2023 рік виторг фабрики становив 420 млн грн. [22].

Компанія ROSHEN спеціалізується на виробництві різноманітних кондитерських виробів, таких як цукерки, шоколад, печиво, торти та інші солодощі. Продукція компанії відома своєю високою якістю та широким асортиментом, що робить її популярною не тільки в Україні, а й за її межами.

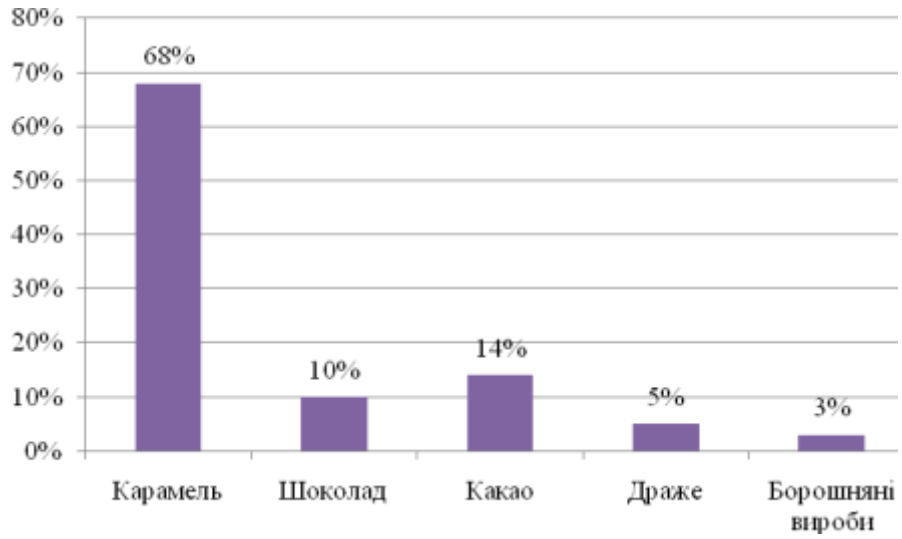


Рис. 2.3 - Види продукції ДП «КК «ROSHEN»»

Продукція компанії «ROSHEN» має різноманітну структуру за категоріями. Найбільшу частку займає карамель (68%), що свідчить про її популярність серед споживачів. Шоколад складає 10%, какао – 14%, драже – 5%, а борошняні вироби – 3%. Такий розподіл демонструє орієнтованість компанії на виробництво карамельної продукції, зберігаючи при цьому баланс у виготовленні інших категорій [23].

2.3 Оцінка конкурентних позицій ROSHEN на ринку ЄС

ROSHEN – одна з найбільших і найвідоміших кондитерських компаній України, що займає міцні позиції на вітчизняному ринку та активно розвиває свою діяльність на міжнародній арені. Однак для успішної експансії на європейському ринку необхідно врахувати безліч факторів, що визначають конкурентоспроможність бренду в умовах високої конкуренції, змінних економічних умов і специфічних вимог споживачів [24].

Ринок Європейського Союзу є одним із найбільших і найдинамічніших, де присутні численні глобальні та місцеві гравці, а також різноманітні споживчі уподобання, які змінюються під впливом нових трендів у харчуванні та здоров'ї. Для оцінки конкурентних позицій компанії ROSHEN на цьому ринку важливо проаналізувати її сильні та слабкі сторони, виявити можливості для подальшого розвитку, а також врахувати загрози, з якими компанія може зіткнутися в процесі конкуренції за європейського споживача [24].

Один із найбільш ефективних інструментів для комплексної оцінки конкурентних позицій є SWOT-аналіз, що дозволяє виявити внутрішні ресурси та можливості для компанії, а також зовнішні чинники, які можуть позитивно чи негативно впливати на її розвиток.

Аналіз сильних і слабких сторін дає змогу визначити ключові переваги ROSHEN, серед яких високий рівень впізнаваності бренду в Україні, широкий асортимент продукції, та високі стандарти якості. Водночас до слабких сторін відноситься обмежена присутність бренду на ринках ЄС та конкуренція з боку місцевих виробників [26].

Оцінка можливостей дозволяє побачити шляхи для зростання, такі як експансія на нові ринки ЄС, розвиток лінійки продукції, адаптованої до європейських вимог і смаків, а також потенціал для розширення онлайн-продажів. Однак існують і загрози, серед яких політична нестабільність, зміни в економічних умовах, а також високий рівень конкуренції на європейському ринку. SWOT-аналіз допоможе компанії розробити стратегії для ефективної

конкуренції та мінімізації ризиків, тим самим підвищуючи її шанси на успіх у Європі (див. табл.2.5).

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз конкурентних позицій ROSHEN на ринку ЄС

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses):
1. Відомий бренд: ROSHEN є одним з найбільших кондитерських брендів в Україні, що дозволяє мати високий рівень впізнаваності. 2. Широкий асортимент: Продукція охоплює великий спектр товарів: шоколад, цукерки, печиво, карамель тощо. 3. Висока якість продукції: 4. Вигідне географічне розташування: 5. Наявність виробництва в ЄС (наприклад, в Литві) 6. Можливість адаптації продуктів під місцеві вподобання: 7. Сильна корпоративна культура: 8. Висока репутація серед споживачів: 9. Екологічні ініціативи: 10. Підтримка соціальних ініціатив:	1. Низька впізнаваність на всіх ринках ЄС: Хоча бренд відомий в Україні, на європейських ринках він менш впізнаваний. 2. Залежність від імпорту сировини: 3. Обмежене виробництво в ЄС: 4. Конкуренція з місцевими брендами:. 5. Цінова політика: 6. Обмежена наявність всіх видів продукції на європейських ринках. 7. Залежність від економічних коливань: Зміни в економічній ситуації можуть негативно вплинути на попит. 8. Слабка маркетингова стратегія на ринках ЄС. 9. Перешкоди на кордоні: Іноді виникають труднощі з митним оформленням товарів. 10. Культурні бар'єри:
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
1. Розширення асортименту: 2. Запуск лінії продуктів з органічними інгредієнтами. 3. Партнерство з великими роздрібними мережами: Розширення розподільчої мережі в ЄС. 4. Діджиталізація та онлайн-продажі: 5. Використання локальних виробничих потужностей: Збільшення виробництва в ЄС для зниження витрат і покращення логістики. 6. Збільшення інвестицій у маркетинг: 7. Експансія на нові ринки ЄС: Вихід на менш розвинуті ринки ЄС, де конкуренція є меншою. 8. Залучення нових груп споживачів: 9.Впровадження екологічних та інноваційних упаковок для збереження продукції та зменшення її впливу на довкілля. 10. Адаптація до трендів здорового харчування:	1. Посилення конкуренції: Великі міжнародні бренди кондитерських виробів можуть загрожувати ринковим позиціям ROSHEN. 2. Зміни в регуляціях ЄС: Європейські закони щодо харчової продукції можуть змінюватися, що може вплинути на виробництво та продажі. 3. Економічні кризи: Споживчий попит може знизитися через економічні труднощі в ЄС. 4. Флуктуації валютних курсів: Коливання курсів валют можуть вплинути на ціну продукції. 5. Політична нестабільність: 6. Низька купівельна спроможність в кризові часи: 7. Зростання витрат на сировину: 8. Зміни смакових уподобань:. 9. Тенденції здорового харчування: 10. Погіршення іміджу через негативні відгуки:

Цей аналіз дозволяє оцінити конкурентні переваги та загрози для компанії ROSHEN на ринку ЄС, допомагаючи визначити стратегічні напрямки для подальшого розвитку.

Ринок ЄС є важливим для подальшого розвитку компанії ROSHEN, адже забезпечує значні можливості для зростання і розширення. Однак для успіху на цьому ринку необхідно врахувати численні фактори. З одного боку, бренд має численні переваги, серед яких відома репутація, високий рівень якості продукції та значний досвід на ринку кондитерських виробів. Маючи виробничі потужності в Литві, ROSHEN має можливість скоротити логістичні витрати, що є важливою перевагою для конкурентної боротьби з місцевими гравцями.

Однак компанія має й ряд слабких сторін. Однією з них є недостатня впізнаваність бренду на ринку ЄС, що ускладнює здобуття лояльності споживачів у різних країнах. Враховуючи велику кількість місцевих та міжнародних конкурентів, ROSHEN необхідно активно працювати над підвищенням свого маркетингового впливу та локалізацією продуктів відповідно до смакових уподобань європейських споживачів. Окрім того, залежність від імпорту сировини та коливання цін можуть суттєво вплинути на фінансові показники компанії.

Серед можливостей для розвитку варто відзначити стратегічне розширення асортименту, орієнтуючись на зростаючий попит на здорове харчування, а також можливість залучення нових споживачів через онлайн-продажі та інноваційні технології упаковки. Вихід на нові ринки ЄС, де конкуренція менш інтенсивна, може стати ще однією важливою стратегією для розширення ринкових позицій. Однак для цього компанія повинна провести ретельне дослідження споживчого попиту та вивчити локальні тенденції.

Загрози, які стоять перед ROSHEN, включають високий рівень конкуренції з боку місцевих виробників, зміни у законодавчій базі ЄС, що можуть вимагати адаптації продукції, а також коливання економічних умов. Крім того, споживчі уподобання щодо здорового харчування та веганських продуктів стають важливими факторами, які можуть вплинути на попит на продукцію ROSHEN.

Отже, для подальшого успіху компанії в Європейському Союзі необхідно зосередитися на розвитку маркетингової стратегії, орієнтуючи її на потреби

місцевих споживачів, вдосконаленні асортименту та покращенні виробничих процесів. Використання SWOT-аналізу дозволяє не лише оцінити поточний стан компанії, а й спрогнозувати її майбутній розвиток, зокрема, шляхом реалізації нових можливостей та мінімізації можливих загроз

Ринок ЄС є одним із найбільших конкурентних ринків у світі. Для компаній, які прагнуть стати частиною цього ринку, важливо проводити глибокий аналіз зовнішніх факторів, що впливають на їх діяльність. Одним із таких інструментів є PEST-аналіз, який дозволяє вивчити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що можуть впливати на конкурентні позиції підприємства. Компанія ROSHEN, один з лідерів української кондитерської індустрії, вже давно має намір зміцнити свої позиції на міжнародних ринках, зокрема на ринку ЄС. Однак для досягнення успіху в цьому регіоні компанії потрібно ретельно оцінити всі фактори, що можуть впливати на її стратегію[27].

Перш за все, важливо розглянути політичні фактори, які визначають умови для ведення бізнесу на території ЄС. Підписані угоди про вільну торгівлю між Україною та ЄС створюють сприятливі умови для імпорту товарів, але одночасно Європейський Союз має суворі вимоги до якості продукції та екологічних стандартів. Це ставить перед компанією певні виклики, але й дає можливості для використання позитивного іміджу українських виробників. Окрім того, варто враховувати економічні фактори, серед яких важливими є вартість виробництва в Україні, купівельна спроможність європейських споживачів, а також митні збори, які можуть вплинути на кінцеву вартість продукці ї[28].

Не менш важливими є соціальні чинники, які визначають потреби та вподобання споживачів у ЄС. За останні роки в Європі спостерігається зростання інтересу до здорового харчування, натуральних інгредієнтів та етичних виробничих процесів. Це змушує компанії адаптувати свої продукти до нових трендів і змінювати свою стратегію, щоб задовольнити попит на здорові альтернативи традиційним солодощам. Окрім того, технологічні фактори грають важливу роль у виробничих процесах, оскільки інновації в упаковці,

автоматизація виробництва та розвиток нових технологій дозволяють знижувати витрати та підвищувати якість продукції.

Загалом, PEST-аналіз допомагає зрозуміти, які фактори визначають конкурентні позиції компанії на ринку ЄС, а також виявити можливості та ризики, що можуть виникнути в результаті змін у політичній, економічній, соціальній та технологічній сферах. Це дозволяє компанії ROSHEN розробити стратегію, яка буде ефективною для досягнення успіху на європейському ринку, враховуючи всі зовнішні умови та зміни на цьому ринку.

Оцінка конкурентних позицій компанії ROSHEN на ринку ЄС з використанням PEST-аналізу може бути розглянута через такі фактории (див. табл.2.6).

Цей аналіз може допомогти визначити конкурентні переваги та можливості для ROSHEN на ринку ЄС.

Після проведеного PEST-аналізу конкурентних позицій компанії ROSHEN на ринку ЄС можна зробити кілька важливих висновків, які можуть стати основою для стратегії її розвитку на міжнародних ринках. По-перше, політичні фактори мають значний вплив на можливості компанії для виходу на ринок ЄС. Хоча угоди про вільну торгівлю між Україною та ЄС створюють сприятливі умови для експорту, компанії необхідно відповідати високим вимогам ЄС щодо безпеки харчових продуктів, етикетування та екологічних стандартів. Підтримка українських виробників, безумовно, може стати конкурентною перевагою, але важливо постійно стежити за змінами в політичній ситуації та вимогах до імпорту [26].

Економічні фактори, зокрема вартість виробництва в Україні, можуть бути позитивним аспектом для ROSHEN, оскільки Україна є однією з країн з низькими витратами на працю. Однак, митні збори та податки на імпорт в ЄС можуть збільшити кінцеву ціну продукції, що створює додаткові виклики для компанії. Врахування економічних змін, таких як інфляція або зміни валютного курсу, також має важливе значення для підтримки конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 2.6 - PEST-аналіз конкурентних позицій ROSHEN на ринку ЄС

Політичні фактори:	Економічні фактори:
1. ЄС має строгі регуляції щодо безпеки харчових продуктів. 2. Тарифні та нетарифні бар'єри на імпорт товарів з України. 3. Підтримка українських виробників через угоди про вільну торгівлю. 4. Потенційний вплив політичних відносин між Україною та ЄС. 5. Стабільність економічної та політичної ситуації в країнах ЄС. 6. Європейські санкції, які можуть обмежувати торгові відносини з певними країнами. 7. Вплив законодавства щодо екологічності виробництва. 8. Стратегія ЄС щодо зменшення вуглецевих викидів та її вплив на виробництво. 9. Підтримка європейських країн для місцевих виробників може створювати конкуренцію для імпортованих продуктів.	1. Вартість виробництва в Україні порівняно з країнами ЄС. 2. Підвищення вартості енергоносіїв в ЄС, що може збільшити витрати на виробництво. 3. Митні збори та податки, що впливають на ціну продукції. 4. Купівельна спроможність європейських споживачів. 5. Зростання конкуренції серед європейських та імпортованих брендів. 6. Інфляція та її вплив на ринки ЄС. 7. Ринкова ситуація в країнах, де компанія має найбільші продажі. 8. Вартість транспортування та логістики в межах ЄС. 9. Погіршення або покращення економічної ситуації в Україні та ЄС. 10. Вплив змін у валютному курсі на ціни товарів.
Соціальні фактори:	Технологічні фактори:
1. Зміна уподобань споживачів у бік здорового харчування, що може вплинути на попит на кондитерські вироби. 2. Зростання популярності місцевих брендів у ЄС. 3. Інтерес до натуральних та органічних продуктів, що може бути конкурентною перевагою. 4. Більше уваги до етичного виробництва та екологічної упаковки. 5. Тренди в популярності солодощів для спеціальних дієт (веганські, безглютенові). 6. Сезонність попиту на кондитерські вироби. 7. Зміни в соціальних звичаях споживання (наприклад, перекуси замість традиційних десертів). 8. Вплив європейських смакових уподобань на асортимент продукції. 9. Розвиток онлайн-торгівлі, що змінює канали збуту. 10. Соціально-економічні тренди, такі як стримування витрат серед споживачів.	1. Впровадження новітніх технологій виробництва для зниження витрат. 2. Інновації в упаковці для збереження якості та привабливості продукції. 3. Використання цифрових каналів для маркетингу та продажу. 4. Вдосконалення логістики для швидшого постачання продукції до ЄС. 5. Технології для підвищення стійкості продуктів (наприклад, для зберігання без консервантів). 6. Розвиток автоматизації в виробництві, що дозволяє знижувати витрати. 7. Застосування новітніх технологій у дослідженні та розробці нових продуктів. 8. Використання сучасних аналітичних інструментів для прогнозування попиту. 9. Технології для забезпечення зниженої енергоспоживаності в виробництві. 10. Інновації у створенні більш здорових альтернатив традиційним кондитерським виробам.

Соціальні фактори вимагають адаптації асортименту продукції до змін у споживчих вподобаннях. Тренди на здорове харчування та етичне виробництво

в ЄС створюють можливості для виробництва більш здорових і натуральних продуктів, що можуть задовольнити попит на нові формати кондитерських виробів. Російська компанія повинна враховувати, що європейські споживачі віддають перевагу товарам, виготовленим з екологічно чистих інгредієнтів, з мінімальним впливом на довкілля.

Технологічні фактори також мають вирішальне значення. Інновації в упаковці, автоматизація виробництва та вдосконалення логістичних процесів дозволяють компаніям знижувати витрати і підвищувати якість продукції, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність. Використання новітніх технологій для збереження свіжості та якості продукції є важливим аспектом, особливо для кондитерських виробів, які мають обмежений термін зберігання.

Отже, для досягнення успіху на європейському ринку ROSHEN потрібно ретельно враховувати всі аспекти PEST-аналізу і адаптувати свою стратегію до змін у політичній, економічній, соціальній та технологічній ситуації. Позиціонування продукції на основі інновацій, здорових альтернатив і відповідності європейським стандартам дозволить компанії зміцнити свої конкурентні позиції в цьому регіоні.

Оцінка конкурентів на ринку кондитерських виробів ЄС для компанії ROSHEN передбачає аналіз основних конкурентів, їхніх переваг, стратегій та ринкових позицій. Ось деякі з основних конкурентів ROSHEN на європейському ринку представлені в табл.2.7.

Таблиця 2.7 - Конкуренти ROSHEN на європейському ринку [30]

Бренд	Позиція на ринку	Переваги/Недоліки
1	2	3
Ferrero (Італія)	Ferrero є одним з найбільших гравців на європейському ринку кондитерських виробів, зокрема шоколаду. Його бренд широко впізнаваний завдяки продукції, що включає відомі марки як Ferrero Rocher, Kinder, Tic Tac.	Переваги: Висока якість продукції, що відповідає міжнародним стандартам. Різноманітний асортимент, включаючи дитячі продукти та солодощі для дорослих. Екологічні ініціативи (стійка упаковка, використання сертифікованих лісових ресурсів).
		Недоліки: Вища ціна порівняно з локальними брендами. Зосередженість на шоколадних виробах, що може обмежувати сегментацію асортименту.

Продовження табл.2.1

1	2	3
Lindt & Sprüngli (Швейцарія)	Lindt є преміум-брендом, відомим своїм високоякісним шоколадом. Продукція Lindt широко доступна на європейському ринку, і бренд має сильну репутацію за інноваційність та майстерність у виробництві шоколаду.	Переваги: Преміум-якість шоколаду та інноваційний підхід до продуктів. Високий рівень лояльності клієнтів завдяки стабільному бренду. Імідж екологічно відповідальної компанії, зокрема в плані сертифікації та сталого розвитку.
		Недоліки: Продукція високої ціни, що обмежує доступність для масового споживача. Мала різноманітність асортименту (переважно шоколад).
Nestlé (Швейцарія)	Nestlé — глобальний гігант в індустрії харчових продуктів та напоїв, з великим асортиментом кондитерських виробів. Вони володіють відомими брендами, такими як KitKat, Smarties, Nesquik.	Переваги: Величезний асортимент продукції, що охоплює всі сегменти від дешевих до преміум-продуктів. Широка дистрибуція на європейському ринку. Сильна маркетингова кампанія та брендинг.
		Недоліки: Занадто масовий підхід, який може призвести до недостатньої диференціації між продуктами. Інколи цінова політика може бути занадто агресивною для певних ринкових сегментів.
Mondelēz International (США)	Mondelēz володіє такими відомими брендами, як Oreo, Milka, Toblerone. Вони є значним гравцем на європейському ринку з шоколадними виробами та печивом.	Переваги: Великі маркетингові бюджети та впізнаваність брендів. Сильні бренди, які мають високу лояльність серед споживачів. Широкий асортимент продукції, що охоплює різні цінові категорії.
		Недоліки: Продукти часто мають високу ціну, що обмежує доступність для більшої частини споживачів. Можливі проблеми з екологічною стійкістю, особливо у питаннях використання пластику та виробничих стандартів.
Haribo (Німеччина)	Haribo є одним з лідерів на ринку желейних цукерок і солодощів. Бренд є дуже популярним в Європі завдяки продукції, що включає легендарні "Gold Bears".	Переваги: Спеціалізація на нішевому сегменті (желейні цукерки). Висока якість та стабільний попит на продукцію серед споживачів. Доступність продуктів по ціні.
		Недоліки: Обмежений асортимент, зосереджений на одному сегменті (желейні солодощі). Мала гнучкість у портфелі продуктів.

ROSHEN конкурує з великими міжнародними брендами, такими як Ferrero, Lindt, Nestlé та іншими. Для того щоб зміцнити свої позиції на європейському ринку, компанія може орієнтуватися на наступні аспекти:

- Підвищення впізнаваності бренду через маркетингові кампанії та участь у європейських виставках.

- Розширення асортименту з урахуванням різноманітних уподобань споживачів ЄС.

- Позиціонування продукції як більш доступної за ціною в порівнянні з преміум-брендами, але з високою якістю.

- Впровадження екологічних ініціатив, щоб відповідати вимогам європейських споживачів, які стають все більш орієнтованими на сталий розвиток.

РОЗДІЛ 3
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕСУ ROSHEN В ЄС

3.1 Оптимізація управлінських процесів ROSHEN у відповідності до вимог європейського ринку

Розширення на ринки Європейського Союзу є стратегічно важливим завданням для багатьох українських компаній, зокрема й ROSHEN, відомого виробника кондитерських виробів. Ринок ЄС пропонує значний потенціал для розвитку, але також має високі стандарти і жорсткі регуляції, які вимагають від бізнесів відповідності найвищим вимогам якості, екологічності, безпеки та прозорості.

Оптимізація управлінських процесів для відповідності цим вимогам є важливим кроком для ROSHEN, щоб завоювати довіру європейських споживачів, посилити свою конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток на європейському ринку. Європейський споживач має особливі очікування щодо якості продукції, етичних норм та екологічної відповідальності брендів, з якими співпрацює, тому адаптація управлінських процесів є ключовою для успіху компанії.

Управління процесами на підприємстві, орієнтованому на ринок ЄС, передбачає ряд змін: сертифікацію продукції, впровадження екологічних стандартів, цифровізацію процесів, прозорість ведення бізнесу, а також підвищення кваліфікації персоналу. Дотримання високих стандартів допоможе ROSHEN продемонструвати свою відповідальність і підвищити довіру споживачів до бренду. Важливо розуміти, що такі зміни не лише дозволяють відповідати вимогам, але й створюють умови для зростання ефективності бізнесу в цілому.

Адаптація до європейських норм вимагає від компанії значних інвестицій, але це одночасно є запорукою довгострокового успіху. Оптимізовані процеси допоможуть підвищити продуктивність, зменшити витрати, покращити ланцюг постачання, що в кінцевому результаті сприятиме зміцненню позицій ROSHEN на міжнародному ринку.

Тому, оптимізація управлінських процесів ROSHEN є не тільки необхідною умовою для відповідності вимогам ринку ЄС, але й важливим чинником підвищення стійкості та гнучкості компанії. Інвестуючи в модернізацію своїх процесів, компанія зможе ефективно конкурувати, розширювати присутність на нових ринках та підтримувати високу якість продукції, що є критичним для успішного розвитку на європейському ринку. Це стратегічне рішення також дозволить ROSHEN не тільки відповідати сучасним стандартам, але й закласти основу для подальшого інноваційного розвитку[31].

Основні напрями оптимізації управлінських процесів ROSHEN представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Основні напрями оптимізації управлінських процесів ROSHEN

Напрями	Опис
1	2
1. Адаптація до європейських стандартів якості та безпеки.	Важливо, щоб усі виробничі процеси, постачання та дистрибуція продукції відповідали суворим стандартам ЄС, які стосуються як якості продукції, так і її безпеки. Сертифікація за міжнародними стандартами, такими як ISO, допоможе ROSHEN продемонструвати відповідність високим вимогам європейських регуляторів.
2. Впровадження екологічної відповідальності.	Європейські споживачі та уряди надають великого значення екологічним стандартам, тому ROSHEN повинна вдосконалити процеси виробництва та упаковки з урахуванням вимог сталого розвитку. Це може включати зменшення викидів, використання екологічних матеріалів для упаковки та мінімізацію енергоспоживання у виробничих процесах.
3. Цифровізація управлінських процесів.	Впровадження цифрових інструментів для управління внутрішніми процесами дозволить ROSHEN ефективніше контролювати якість продукції, забезпечувати швидкість обслуговування та покращувати комунікацію з європейськими партнерами. Це включає впровадження систем для управління ланцюгом постачання, автоматизацію обліку та контролю за якістю, а також аналіз великих даних для прийняття стратегічних рішень.

Продовження табл. 3.1

1	2
4. Забезпечення прозорості та етичної відповідності.	На ринку ЄС велика увага приділяється прозорості бізнесу та етичній відповідності. Важливо, щоб ROSHEN демонструвала відкритість у своїх операціях, дотримувалася високих етичних стандартів та забезпечувала відповідність практик боротьби з корупцією та підтримки прав працівників.
5. Оптимізація ланцюга постачання.	Для зменшення витрат і підвищення ефективності важливо побудувати надійний ланцюг постачання, який дозволить ROSHEN швидко та ефективно доставляти продукцію в різні регіони ЄС. Це включає співпрацю з місцевими постачальниками та впровадження систем контролю за якістю на всіх етапах постачання.
6. Інвестування в навчання персоналу.	Важливою частиною адаптації є навчання працівників ROSHEN стандартам і практикам, які є обов’язковими на європейському ринку. Це включає навчання з питань управління якістю, екологічної відповідальності та дотримання етичних норм, що дозволить компанії діяти відповідно до очікувань європейських споживачів та регуляторів.

Оптимізація управлінських процесів для відповідності європейським стандартам дозволить ROSHEN досягти значного прогресу у своєму розвитку на ринку ЄС та підвищити свою конкурентоспроможність. Запровадження європейських стандартів якості, безпеки та екологічності не лише допоможе компанії відповідати вимогам, а й створить позитивний імідж відповідального бренду. Інвестиції в екологічно чисті технології та прозорі управлінські процеси підвищать довіру європейських споживачів до ROSHEN, що є важливим чинником у боротьбі за лояльність клієнтів. Ефективна система управління дозволить компанії контролювати якість на кожному етапі виробництва та постачання, знижуючи ризики, пов'язані з порушеннями стандартів.

Завдяки впровадженню цифрових інструментів ROSHEN зможе краще контролювати свої процеси, що, в свою чергу, зменшить витрати та підвищить продуктивність. Це не лише дозволить компанії відповідати вимогам ринку, але й сприятиме її конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Адаптація до регуляторних норм ЄС дає змогу ROSHEN забезпечити ефективність та сталість у бізнесі, що стане міцною основою для подальшого розширення на європейських ринках. Крім того, розробка та впровадження

програм навчання для персоналу створить належні умови для забезпечення якості та відповідності всім нормам.

Загалом, оптимізація управлінських процесів дозволить ROSHEN стати більш гнучкою, підвищити свою стійкість до зовнішніх змін, ефективно впроваджувати інновації та зміцнити свої позиції на міжнародному ринку. Відповідність європейським стандартам стане для ROSHEN не лише вимогою, а й перевагою, яка допоможе зростати у висококонкурентному середовищі. Впроваджені заходи створять нові можливості для розвитку компанії, а також для побудови міцних відносин із партнерами та споживачами. Таким чином, оптимізація управлінських процесів є важливим етапом на шляху до сталого та ефективного розвитку ROSHEN у Європі, відкриваючи для неї нові горизонти.

3.2 Вдосконалення логістичних та маркетингових стратегій ROSHEN для ринку ЄС

Для підвищення конкурентоспроможності ROSHEN на ринку ЄС вдосконалення логістичних та маркетингових стратегій є ключовими завданнями. Європейський ринок, з його високими стандартами якості, швидкими змінами у споживчих вподобаннях та жорсткою конкуренцією, вимагає від компанії гнучких та ефективних рішень.

В умовах висококонкурентного ринку ЄС ефективна логістика стає вирішальним фактором успіху для компаній, що прагнуть зайняти стабільні позиції та забезпечити свою продукцію безперервним доступом до європейських споживачів. ROSHEN, як великий виробник кондитерських виробів, зіштовхується з рядом викликів, які вимагають особливого підходу до логістики.

Європейський Союз характеризується розвиненою транспортною інфраструктурою, суворими екологічними нормами, високими стандартами якості продукції, а також вимогливістю споживачів до швидкості та надійності доставки. Вдосконалення логістичних стратегій для ROSHEN дозволить

підвищити ефективність дистрибуції, знизити витрати на транспортування, та адаптуватися до вимог екологічної відповідальності, що є важливим фактором для європейських клієнтів.

З огляду на високу конкуренцію на ринку, важливо, щоб компанія ROSHEN могла швидко доставляти свою продукцію до торгових точок та безпосередньо до клієнтів у межах ЄС. Це вимагає оптимізації транспортних маршрутів, інтеграції з локальними дистриб'юторами, а також використання інноваційних технологій для управління логістичними процесами. Залучення місцевих партнерів та відкриття логістичних центрів у країнах Європи дозволить скоротити час доставки та забезпечить стабільне постачання продукції до кінцевих споживачів. Дотримання екологічних стандартів, зокрема зменшення вуглецевого сліду, стане додатковою перевагою для компанії, покращуючи її репутацію серед європейських споживачів, які активно підтримують сталі практики у бізнесі [32]

Таким чином, вдосконалення логістичних процесів є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності ROSHEN на ринку ЄС. Ці зміни дозволять компанії оптимізувати свою роботу, підвищити ефективність дистрибуції та забезпечити відповідність вимогам європейських стандартів, що, у свою чергу, сприятиме зміцненню її позицій на міжнародному ринку. Логістичні стратегії ROSHEN для ринку ЄС представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Логістичні стратегії ROSHEN для ринку ЄС

Стратегія	Опис
1	2
Розширення логістичних потужностей у ЄС.	Наявність складських приміщень та логістичних центрів у країнах Європи значно прискорить процес доставки продукції. Це дозволить скоротити час очікування замовлень, зменшити витрати на транспортування та покращити обслуговування клієнтів.
Оптимізація транспортних маршрутів.	Вибір найефективніших шляхів перевезення допоможе знизити витрати та підвищити швидкість поставок. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для планування маршрутів дозволить уникнути зайвих витрат та оптимізувати процеси.
Інтеграція з місцевими дистриб'юторами.	Співпраця з європейськими дистриб’юторами допоможе ROSHEN забезпечити стабільну присутність на місцевих ринках. Це дозволить розширити мережу продажів, особливо у великих торговельних мережах.

Продовження табл.3.2

1	2
Використання сучасних технологій у логістиці	Запровадження системи відстеження вантажів, автоматизація процесів обліку та аналізу запасів допоможуть контролювати наявність товару на складах та забезпечити його своєчасне постачання.
Зменшення вуглецевого сліду	Європейський ринок орієнтований на екологічну відповідальність, тому оптимізація логістики для зменшення викидів CO2 може підвищити імідж бренду. Використання електричних або гібридних транспортних засобів та енергоощадних рішень на складах стане додатковою конкурентною перевагою.

Реалізація вдосконалених логістичних стратегій відкриває для ROSHEN нові можливості для посилення конкурентних позицій на ринку ЄС. Впровадження новітніх технологій, таких як системи відстеження вантажів, автоматизація обліку та контроль за наявністю товарів, дозволить оптимізувати весь процес доставки. Це сприятиме зниженню витрат на логістику та підвищенню загальної ефективності роботи. Крім того, інтеграція з місцевими дистриб'юторами забезпечить безперервне постачання продукції на полиці магазинів та дозволить швидко реагувати на зміни попиту в різних країнах Європи.

Важливим аспектом є також відповідність екологічним вимогам, що є однією з ключових вимог на європейському ринку. Використання екологічно чистих транспортних засобів, оптимізація маршрутів та застосування енергоощадних рішень на складах сприятимуть зменшенню вуглецевого сліду ROSHEN. Це не лише відповідатиме очікуванням європейських споживачів, але й підвищить репутацію компанії як екологічно відповідального виробника.

Завдяки системному вдосконаленню логістики, ROSHEN зможе підвищити швидкість обслуговування клієнтів, забезпечити стабільне постачання своєї продукції та досягти нових висот на європейському ринку. Такі стратегічні зміни дадуть компанії можливість стати більш гнучкою та адаптивною, що є важливим у динамічному середовищі сучасного ринку ЄС.

В умовах насиченого ринку ЄС ефективний маркетинг стає ключовим інструментом для залучення та утримання клієнтів, підвищення впізнаваності

бренду та забезпечення стабільного зростання продажів. Для компанії ROSHEN, яка є одним із лідерів українського кондитерського ринку, вдосконалення маркетингових стратегій має велике значення для успішної конкуренції з європейськими гігантами, такими як Ferrero, Mondelez та Nestlé. Європейські споживачі мають високі вимоги до якості продукції, екологічності, інноваційності та культурної адаптованості брендів, що потребує від ROSHEN особливого підходу до побудови маркетингових кампаній.

Адаптація маркетингових стратегій до особливостей різних європейських країн дозволить ROSHEN залучити нову аудиторію та зміцнити свою присутність на ринку ЄС. Використання локалізованих маркетингових кампаній з урахуванням смакових та культурних вподобань європейців, активна присутність у соціальних мережах, співпраця з інфлюенсерами, створення продуктів, що відповідають трендам здорового харчування та сталого розвитку, допоможуть компанії завоювати довіру споживачів. Підкреслення автентичного українського походження продукції може також стати додатковим конкурентним плюсом [33].

Маркетингові стратегії, орієнтовані на потреби сучасних споживачів, дозволять ROSHEN не лише покращити репутацію бренду, але й значно підвищити продажі на міжнародному ринку. Вдосконалення маркетингу допоможе компанії бути більш адаптивною до змінних трендів та потреб європейського ринку. Маркетингові стратегії ROSHEN для ринку ЄС представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Маркетингові стратегії ROSHEN для ринку ЄС

Стратегія	Опис
1	2
Локалізація маркетингових кампаній	Важливо врахувати культурні та смакові особливості кожної країни. Наприклад, в Італії можна акцентувати увагу на солодощах, які поєднуються з кавою, а в Німеччині — на екологічності та високій якості продукції.
Розвиток цифрового маркетингу	Активна присутність у соціальних мережах, співпраця з європейськими інфлюенсерами та цільові рекламні кампанії дозволять ROSHEN залучити нову аудиторію. Інтерактивні формати, як-от конкурси, огляди продуктів, допоможуть побудувати лояльність до бренду.

Продовження табл.3.3

1	2
Участь у міжнародних виставках та заходах	Це дозволить підвищити впізнаваність бренду серед потенційних партнерів та споживачів, демонструючи високі стандарти якості продукції та інноваційні рішення.
Адаптація упаковки до європейських вимог	Естетика та екологічність упаковки важливі для європейських споживачів. ROSHEN може зосередитися на використанні екологічно чистих матеріалів і дизайні, що привертає увагу та відображає цінності бренду.
Просування інноваційних продуктів.	Створення лінійки продуктів з урахуванням трендів — зниженого вмісту цукру, безглютенових та органічних варіантів — сприятиме розширенню ринку і відповідатиме очікуванням європейців щодо здорового харчування.
Програми лояльності та спеціальні пропозиції.	Знижки, бонуси для постійних клієнтів та спеціальні акції дозволять утримувати клієнтів і стимулювати повторні покупки. Програми лояльності можна розробити окремо для кожного ринку, враховуючи регіональні особливості.
Розвиток онлайн-продажів.	Європейці активно використовують онлайн-магазини, тому інвестиції у власну платформу для онлайн-продажів і співпраця з великими інтернет-магазинами стануть ефективним кроком для підвищення продажів.
Підкреслення українського походження.	Російські солодощі, створені за автентичними рецептами, можуть привабити європейського споживача. Позиціювання продукту як автентичного українського бренду підвищить його привабливість на ринку.

Вдосконалення маркетингових стратегій є важливим кроком для успішного виходу ROSHEN на ринок ЄС та забезпечення її конкурентоспроможності. Завдяки локалізації маркетингових кампаній, зосередженню на екологічності та інноваційності продукції, компанія зможе знайти спільну мову з європейськими споживачами. Адаптація упаковки та створення лінійки продуктів із низьким вмістом цукру, без глютену та органічними інгредієнтами відповідатимуть запитам сучасних споживачів, які надають перевагу здоровому харчуванню та високій якості [34].

Важливою перевагою є також розвиток цифрового маркетингу, що дозволить залучити молодшу аудиторію, активну в соціальних мережах. Завдяки партнерству з місцевими інфлюенсерами та використанню інтерактивних форматів, як-от конкурси, огляди та розіграші, ROSHEN зможе побудувати лояльність клієнтів та залучити нових споживачів.

Вдосконалення маркетингових стратегій не лише дозволить ROSHEN виділитися на тлі конкурентів, але й забезпечить стабільний попит на її

продукцію у різних країнах ЄС. Такі заходи допоможуть компанії побудувати міцний бренд, який асоціюватиметься з якістю, інноваціями та екологічною відповідальністю, що, в свою чергу, забезпечить довгостроковий успіх на міжнародному ринку.

Комплексне вдосконалення логістичних і маркетингових стратегій забезпечить ROSHEN сильніші позиції на європейському ринку. Інвестування в ефективні логістичні рішення допоможе забезпечити своєчасне постачання продукції, а адаптовані маркетингові кампанії підвищать впізнаваність бренду та лояльність споживачів.

3.3 Шляхи підвищення конкурентоспроможності ROSHEN у ЄС

Європейський Союз є одним із найконкурентніших ринків у світі, де вимоги до якості, інноваційності та екологічності продукції є надзвичайно високими. Для українських компаній вихід на ринок ЄС – це не тільки велика можливість для розвитку, але й серйозне випробування. ROSHEN, як один із провідних виробників кондитерських виробів в Україні, прагне зайняти гідне місце серед європейських конкурентів, що вимагає адаптації продукції та стратегії компанії під потреби цього ринку [35].

Розширення асортименту, впровадження сучасних маркетингових підходів, екологічна відповідальність і увага до вимог споживачів можуть стати вагомими факторами успіху на цьому ринку. Водночас, ROSHEN стикається з низкою викликів, таких як регуляторні обмеження, потреба у високих інвестиціях і необхідність адаптації до різноманітних смакових вподобань європейських споживачів.

У цьому підрозділі розглянуто ключові напрями, які можуть допомогти ROSHEN підвищити свою конкурентоспроможність у ЄС, а також особливості кожної стратегії з акцентом на сучасні вимоги європейського ринку. Вибір правильної стратегії дозволить компанії не тільки зміцнити свою присутність у Європі, а й підвищити довіру до українського бренду серед іноземних

споживачів. Такий комплексний підхід є запорукою довготривалого успіху ROSHEN на ринку ЄС, зважаючи на зростаючий попит на якісні та екологічно безпечні продукти.

Щоб підвищити конкурентоспроможність ROSHEN на ринку ЄС, компанія має реалізувати комплексну стратегію, що враховує особливості європейського ринку, його регулювання, а також потреби споживачів. Ось кілька ключових напрямів, які можуть сприяти успіху представлені в табл.3.4.

Таблиця 3.4 - Стратегія ROSHEN для підвищення конкурентоспроможності на ринку ЄС

Стратегія	Опис
1	2
Покращення якості продукції	Якість продукції є основою конкурентоспроможності, особливо на вимогливих ринках, таких як ЄС. ROSHEN слід забезпечити відповідність європейським стандартам якості та безпеки харчових продуктів, таких як ISO, HACCP і сертифікація ЄС. Дотримання цих стандартів підвищить довіру до бренду.
Розширення асортименту продукції	Європейські споживачі цінують різноманітність і ексклюзивність, тому ROSHEN може ввести у виробництво нові смакові поєднання, лімітовані серії та екологічні варіанти упаковки. Також компанія може розробити окремі лінійки для різних країн, враховуючи місцеві смаки та уподобання.
Маркетингова стратегія	Для зміцнення позицій на ринку ROSHEN варто інвестувати в маркетинг. Це може включати активну присутність у соціальних мережах, колаборації з популярними європейськими блогерами та створення реклами, орієнтованої на локальних споживачів. Зміцнення бренду як символу якості та традицій може залучити нових покупців.
Екологічна відповідальність.	Європейські споживачі звертають особливу увагу на екологічність товарів, тож ROSHEN може інвестувати в «зелені» технології та упаковку, що піддається переробці. Це не тільки покращить репутацію бренду, а й розширить його аудиторію.
Дослідження та інновації.	ROSHEN може посилити свою присутність на ринку ЄС, використовуючи інноваційні підходи у виробництві та розробці нових продуктів. Інвестиції в науково-дослідницькі проекти дозволять компанії створювати унікальні продукти, що відповідають запитам споживачів, а також зменшать витрати на виробництво.
Адаптація до ринку.	Вивчення культурних особливостей кожного ринку в ЄС допоможе ROSHEN розробити продукти та маркетингові кампанії, які відповідають потребам і очікуванням конкретних споживачів. Наприклад, в Італії може мати попит шоколад із вмістом горіхів, а в Німеччині – екологічно чиста упаковка.
Знижка на продукти для лояльних клієнтів.	ROSHEN може ввести систему лояльності, яка буде заохочувати споживачів купувати їхню продукцію частіше. Програми лояльності та спеціальні акції сприятимуть зростанню бази постійних клієнтів.

Продовження табл.3.4

1	2
Підвищення стандартів обслуговування.	Споживачі цінують не тільки якість продукту, але й високий рівень обслуговування. ROSHEN може забезпечити бездоганну підтримку клієнтів і швидку доставку, що стане додатковою перевагою на ринку ЄС.
Адаптація ціноутворення.	Враховуючи рівень доходів споживачів у різних країнах ЄС, варто пропонувати різні цінові категорії продуктів. Таким чином, компанія зможе охопити ширшу аудиторію та конкурувати з місцевими виробниками.
Просування здорових продуктів.	Європейці все більше надають перевагу здоровому харчуванню. ROSHEN може ввести лінійку продуктів з низьким вмістом цукру, без глютену, або навіть органічні солодощі для задоволення попиту на такі продукти.

Реалізація стратегії з підвищення конкурентоспроможності ROSHEN на ринку ЄС може забезпечити компанії значні конкурентні переваги та зміцнити її позиції серед світових виробників. Висока якість продукції, відповідність екологічним стандартам, інновації у виробництві та маркетингу допоможуть ROSHEN завоювати довіру європейських споживачів [36].

Розробка спеціалізованих продуктів та адаптація асортименту до смакових вподобань різних країн підвищить попит на продукцію компанії, а інвестиції у «зелені» технології зроблять бренд більш привабливим для екосвідомих покупців. Водночас, запровадження програм лояльності та системи знижок сприятиме залученню нових клієнтів і утриманню вже існуючих. ROSHEN також має шанси стати прикладом для інших українських брендів, які прагнуть досягти успіху на міжнародній арені, демонструючи, що українська продукція може відповідати найвищим світовим стандартам [37].

Застосовуючи описані стратегії та методи, компанія може не тільки збільшити частку на ринку, але й створити позитивний імідж бренду, який дбає про якість, екологію та задоволення споживачів. Такий підхід дозволить ROSHEN не просто закріпитися на ринку ЄС, а й стати одним із лідерів у своєму сегменті, що є вагомим досягненням для компанії та української економіки загалом.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході проведеного дослідження було встановлено, що корпорація ROSHEN має значний потенціал для закріплення на ринку Європейського Союзу завдяки високій якості продукції, сильному бренду та широкій географії поставок. Водночас компанія стикається з численними викликами, серед яких суворі регуляторні вимоги, висока конкуренція з боку європейських і міжнародних виробників, а також необхідність оптимізації бізнес-процесів. Аналіз ринку кондитерських виробів ЄС показав зростання попиту на натуральну та органічну продукцію, що створює нові можливості для ROSHEN.

Було визначено, що для ефективної діяльності компанії на європейському ринку важливими є такі аспекти:

1. Теоретичні основи управління бізнесом у продовольчому секторі: Ефективне управління бізнесом на ринку ЄС потребує адаптації до жорстких регуляторних вимог, таких як стандарти якості, безпечності та екологічності продукції.

2. Регуляторні вимоги ЄС: Основні бар'єри для компаній пов’язані з виконанням норм сертифікації продукції, маркування, екологічної відповідальності та відповідності нормам безпечності.

3. Аналіз ринку кондитерських виробів ЄС: Попит на кондитерську продукцію в ЄС зростає, особливо на якісні натуральні вироби. Конкуренція на ринку висока, а головними гравцями є відомі європейські бренди.

4. Діяльність ROSHEN: Компанія має сильний бренд, високу якість продукції та широку географію поставок, але стикається з викликами, пов'язаними з адаптацією до регуляторних вимог та оптимізацією логістичних і маркетингових процесів.

5. Конкурентні позиції ROSHEN: На ринку ЄС компанія займає помітне місце серед українських виробників, але для посилення

конкурентоспроможності необхідно вдосконалити бізнес-процеси, акцентуючи увагу на інноваціях і маркетингу.

Для вдосконалення діяльності корпорації ROSHEN на ринку ЄС пропонується реалізувати низку заходів.

По-перше, необхідно оптимізувати управлінські процеси.

Для цього варто запровадити систематичний моніторинг змін у регуляторних вимогах Європейського Союзу, щоб забезпечити відповідність продукції компанії всім необхідним стандартам. Важливим кроком є організація навчання для персоналу з питань європейських стандартів управління, сертифікації та безпечності харчових продуктів. Додатково рекомендується розробити стратегію цифровізації бізнесу, яка включатиме автоматизацію основних процесів і використання сучасних аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень.

По-друге, слід вдосконалити логістичні процеси. Оптимізація ланцюгів постачання дозволить зменшити витрати та підвищити ефективність доставки продукції до європейських споживачів. Для цього варто інвестувати в створення або оренду складських потужностей на території ЄС, що сприятиме скороченню часу доставки. Крім того, необхідно запровадити систему суворого контролю якості на всіх етапах логістики, починаючи від виробництва й закінчуючи кінцевим споживачем.

По-третє, важливим напрямом є вдосконалення маркетингових стратегій. ROSHEN варто розширити асортимент продукції, зосереджуючись на виробах із натуральних та органічних інгредієнтів, які відповідають сучасним трендам у споживанні. Необхідно також розробити індивідуальну маркетингову стратегію для кожного європейського ринку з урахуванням локальних культурних і споживчих особливостей. Активніше слід використовувати можливості цифрового маркетингу, зокрема соціальні мережі та співпрацю з інфлюенсерами, для популяризації бренду серед молоді та інших цільових аудиторій.

Для підвищення конкурентоспроможності компанії доцільно впроваджувати інноваційні технології у виробництво, що дозволить створювати унікальні продукти, які вирізнятимуться на ринку. Рекомендується також працювати над формуванням екологічного іміджу бренду, що стане важливим конкурентним перевагою в Європі, де екологічність є одним із ключових критеріїв вибору продукції. Крім того, доцільно укладати стратегічні партнерства з локальними дистриб'юторами, що сприятиме розширенню мережі збуту в країнах ЄС.

Реалізація цих заходів дозволить корпорації ROSHEN не лише зміцнити свої позиції на європейському ринку, а й забезпечити довгостроковий сталий розвиток у конкурентному середовищі.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Глущенко Л. Д., Лесько О. Й., Бальзан М. В. Теоретичні аспекти та сучасні тенденції бізнес-планування на підприємстві. Modern Economics. 2022. № 31. С. 32–37. URL: DOI: https://doi. org/10.31521/modecon.V31(2022)-05

2. Жуков В. В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 26 (1). С. 149–153. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ bses_2018_26%281%29__30(дата звернення 07.09.2024).

3. Системи управління бізнесом, які вартовикористовувати вже сьогодні. https://worksection.com/ua/blog/best-business-management-software.html

4. Федотова Ю. Особливості управління фінансами в міжнародній економічній діяльності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2021. № 3. С. 351-357.

5. Гулик Т. В., Найдовська А. О., Забігай В.В. Складові системи адаптації маркетингової стратегії. Економіка та суспільство. 2021. No 33. С. 178–181. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/864 (дата звернення: 9.01.2024).

6. А. М. Сорокіна Аналіз сучасного стану підприємств кондитерської галузі україни та шляхи підвищення економічної ефективності виробництва з запровадженням інновацій. ВІСНИК ХНТУ № 4(87), 2023 р. С429-436. URL: DOI https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.56(дата звернення 18.10.2024).

7. Топорков О. Роль інновацій у розвитку малих та середніх підприємств. International relations, part «economic sciences». 2020. No 22. С. 12.

8. Безугла К. Інформаційно-комунікаційні технології як фактор інноваційного розвитку економіки. Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем. 2018. Випуск 18. С. 42– 55.

9. Піддубна Л. І. Оцінювання міжнародної економічної діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.*

Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 29. С. 129-133.

10. Ларіна Т. Ф. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації міжнародної економіки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки.* 2019. № 11. С. 147-151.

11. Тренди кондитерських та хлібобулочних виробів на ринку Європи. URL: https://dia.dp.gov.ua/trendi-konditerskix-ta-xlibobulochnix-virobiv-na-rinku-yevropi/ (дата звернення 05.11.2024).

12. Обсяг світового ринку шоколадних кондитерських виробів до 2031 року перевищить $118 млрд. URL:https://harch.tech/2023/07/04/obsiah-svitovoho-rynku-kondyterskyh-vyrobiv-do-2031-roku-perevyshchyt-118-mlrd/ (дата звернення 07.09.2024).

13. Кондитерські тренди в 2023-2024 році. URL: https://vals-pack.com/konditerski-trendi(дата звернення 18.10.2024).

14. Світові тренди на ринку випічки, хлібних виробів та шоколаду у 2024 році. URL: https://cacaomill.com.ua/blog/svitovi-trendi-na-rinku-vipichki-khlibnikh-virobiv-ta-shokoladu-u-2024-rotsi(дата звернення 05.11.2024).

15. Ринок кондитерських виробів: світові тренди 2024 року. URL: https://harch.tech/2024/02/28/rynok-kondyterskyh-verobiv-svitovi-trendy-2024/

16. Офіційний сайт Рошен . URL: https //www.roshen.com(дата звернення 07.09.2024).

17. Кондитерська Корпорація ROSHEN – один з найбільших світових виробників кондитерських виробів. URL: https://roshen.com/ua/ua/proroshen (дата звернення: 20. 01.2024)

18. Сторінка корпорації «Рошен» на Вікіпедії. Електронний ресурс]. URL: http://uk.wikipedia.org/wiki/Roshen (дата звернення 05.11.2024).

19. У 2023 році чистий прибуток КК Рошен перевищив 5 млрд грн. URL: https://businessua.com/agropromislovist/52117roshen-oprilyudnili-finansovii-zvit.html(дата звернення 18.10.2024).

20. Кондитерська корпорація «Рошен». URL: https://roshen.com/ (дата звернення: 26.10.2024)

21. Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» у 2023 році спрацювала з прибутком. URL: https://kg.ua/news/kremenchucka-konditerska-fabrika-roshen-u-2023-roci-spracyuvala-z-pributkom(дата звернення 05.11.2024).

22. Три з шести основних компаній Roshen збільшили виторг. Скільки коштів генерують компанії Порошенка-молодшого. URL: https://forbes.ua/news/tri-z-shesti-osnovnikh-kompaniy-roshen-zbilshili-vitorg-skilki-koshtiv-generuyut-kompanii-poroshenka-molodshogo-19082024-23088(дата звернення 07.09.2024).

23. Особенности брэндинговой стратегии TM Roshen. URL: https://www.marketing-ua.com/ru/article/osobennostibrendingovoj-strategii-tm-roshen (дата звернення 07.09.2024).

24. Дослідження. Кейс компанії Roshen URL: https://csr-ukraine.org/category/our-research/ (дата звернення 19.11.2024)

25. ROSHEN: солодка історія успіху. URL: https://region.dp.ua/roshen-solodka-istoriya-uspihu/(дата звернення 18.10.2024).

26. Ефективний SWOT-аналіз. SaaS платформа Weblium. URL: https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihuvashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu (дата звернення 07.09.2024).

27. Вихід України на ринки ЄС: як використати міжнародні тренди на користь держави. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/08/31/703788/

28. Тренди кондитерських та хлібобулочних виробів на ринку Європи. URL: https://dia.dp.gov.ua/trendi-konditerskix-ta-xlibobulochnix-virobiv-na-rinku-yevropi/(дата звернення 18.10.2024).

29. Обсяг світового ринку шоколадних кондитерських виробів до 2031 року перевищить $118 млрд. URL:https://harch.tech/2023/07/04/obsiah-svitovoho-rynku-kondyterskyh-vyrobiv-do-2031-roku-perevyshchyt-118-mlrd/(дата звернення 05.11.2024).

30. Ринок кондитерських виробів: світові тренди 2024 року. URL: https://harch.tech/2024/02/28/rynok-kondyterskyh-verobiv-svitovi-trendy-2024/(дата звернення 07.09.2024).

31. Сторінка корпорації «Рошен» на clarity-project. URL: https://clarity-project.info/smida/00382125(дата звернення 05.11.2024).

32. Інформація про Roshen URL: https://forbes.ua/profile/roshen-241 (дата звернення 18.10.2024).

33. Бочко О. Ю.1 , Балик У. О.2 Карпій О. П.3 Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. file:///C:/Users/Home/Downloads/krizor,+%D0%96%D1%83%D1%80%D0%BD%D0%B0%D0%BB_18-2+-+-264-273.pdf (дата звернення 07.09.2024).

34. Савчук І. Аналіз діяльності головних гравців на ринку кондитерських виробів. Національний університет харчових технологій. С. 58-59. URL: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22643/1/26.pdf (дата звернення: 21.08.2024).

35. Світові тренди на ринку випічки, хлібних виробів та шоколаду у 2024 році. URL: https://cacaomill.com.ua/blog/svitovi-trendi-na-rinku-vipichki-khlibnikh-virobiv-ta-shokoladu-u-2024-rotsi (дата звернення 07.09.2024).

36. Ринок кондитерських виробів: продукція повинна бути і смачною, і достойною Instagram. URL: https://harch.tech/2023/04/12/rynok-kondyterskyh-vyro-biv-produkcia-povynna-buty-i-smachnou-i-dostojmou-instagram /(дата звернення: 06.06.2024).

37. А.М. Сорокіна. Конкурентоспроможність вітчизняних кондитерських підприємств на європейському ринку. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* № 50 2024. С. 54-59 URL: https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/833(дата звернення 18.10.2024).