

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу**

**«До захисту в ЕК»**

Директор ННІ ЕіУ

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри маркетингу

\_\_\_\_\_ Ольга ПЕТУХОВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА  
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова  
діяльність»**

на тему: **«Оцінювання зовнішнього середовища підприємства»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ТП-4-13

Синишин Владислав Володимирович  
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник Страшинська Лариса Володимирівна  
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент

\_\_\_\_\_ (ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував незарядженої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ - 2025 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

**076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

**Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

Ольга ПЕТУХОВА

“26” лютого 2025 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Синишин Владислав Володимирович

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: «Оцінювання зовнішнього середовища підприємства» керівник роботи Страшинська Л.В., д.е.н., професор кафедри маркетингу затверджені наказом вищого навчального закладу від 01.11.2024 р. № 928-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 25.05.2025 року.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою України, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні підходи до оцінювання зовнішнього середовища підприємства. Розділ 2. Оцінювання зовнішнього середовища ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Розділ 3. Розроблення пропозицій та обґрунтування заходів щодо покращення діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у зовнішньому середовищі. Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу: Елементи маркетингового середовища підприємства, Елементи маркетингового середовища підприємства за ознаками впливу, Основні складові макросередовища, Основні складові мікросередовища, Показники діяльності ПрАТ «Оболонь», Перелік головних постачальників ПрАТ «Оболонь», Складові PEST-аналізу ПрАТ «Оболонь», Результати аналізу впливу факторів зовнішнього середовища, Складові SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь», визначення можливостей та загроз ПрАТ «Оболонь», Визначення слабких та сильних сторін ПрАТ «Оболонь», Матриця можливостей ПрАТ «Оболонь», Матриця загроз ПрАТ «Оболонь», Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «Оболонь», Різновиди корпоративної стратегії для ПрАТ «Оболонь», Витрати на вдосконалення офіційного веб-сайту ПрАТ «Оболонь», Результати опитування експертів, Розсіювання думок окремих експертів, Результати від впровадження заходу щодо вдосконалення офіційного веб-сайту ПрАТ «Оболонь», Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь».
6. Дата видачі завдання 26.02.2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.01. 2025 - 08.01.2025	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	09.01.2025 - 15.02.2025	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні підходи до оцінювання зовнішнього середовища підприємства»	16.02.2025 - 06.03.2025	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Оцінювання зовнішнього середовища ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	07.03.2025 - 17.05.2025	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій та обґрунтування заходів щодо посилення позиції ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у зовнішньому середовищі»	18.05.2025- 27.05.2025	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури	28.05.2025- 01.06.2025	Виконано
7.	Оформлення роботи	02.06.2025- 06.06.2025	Виконано

Здобувач \_\_\_\_\_ **Владислав СИНИШИН**

( підпис )

(ім'я та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ **Лариса СТРАШИНСЬКА**

( підпис )

(ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

У межах цієї кваліфікаційної роботи проведено всебічну оцінку ключових складових зовнішнього середовища, в якому функціонує ПрАТ «Оболонь».

Зокрема, перший розділ дослідження присвячений висвітленню теоретико-методичних засад аналізу зовнішнього оточення підприємства. Тут ґрунтовно розглянуто сутність поняття «зовнішнє середовище підприємства», розмежовано його керовані та некеровані чинники, а також надано визначення й характеристику основним компонентам макро- та мікросередовища. Крім того, у цьому розділі обґрунтовано різноманітні методичні підходи, що застосовуються для оцінки зовнішнього середовища суб'єктів господарювання.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячено безпосередньому визначенню та аналізу зовнішнього середовища ПрАТ «Оболонь». У цьому розділі, безпосередньо, представлено техніко-економічну характеристику підприємства. Крім того, проведено ґрунтовну оцінку зовнішнього середовища ПрАТ «Оболонь» із застосуванням таких ключових аналітичних інструментів, як PEST-аналіз та SWOT-аналіз.

Третій розділ кваліфікаційної роботи зосереджений на розробці конкретних напрямків покращення діяльності ПрАТ «Оболонь» в зовнішньому середовищі і оптимізації ринкової діяльності підприємства. Впровадження цих ініціатив має сприяти зміцненню позицій компанії у зовнішньому середовищі, забезпечуючи значний позитивний ефект від їх реалізації.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатку, викладена на 65 сторінках, містить 6 рисунків, 15 таблиць.

Ключові слова: зовнішнє середовище підприємства, ПрАТ «Оболонь», керовані та некеровані чинники, макро- та мікросередовище, внутрішнє середовище підприємства, технологія PEST-аналізу та SWOT-аналізу.

## ABSTRACT

This qualification paper presents a comprehensive assessment of the key components of the external environment in which PJSC "Obolon" operates.

Specifically, the first section of the study focuses on highlighting the theoretical and methodological principles of analyzing the enterprise's external environment. It thoroughly examines the essence of the concept of "enterprise external environment," distinguishes between its controllable and uncontrollable factors, and defines and characterizes the main components of the macro- and microenvironment. Additionally, this section substantiates various methodological approaches used to assess the external environment of business entities.

The second section of the qualification paper is dedicated to directly identifying and analyzing the external environment of PJSC "Obolon." This section presents the technical and economic characteristics of the enterprise. Furthermore, a thorough assessment of PJSC "Obolon"'s external environment was conducted using key analytical tools such as PEST analysis and SWOT analysis.

The third section of the qualification paper focuses on developing specific directions for improving PJSC "Obolon"'s operations within the external environment and optimizing the company's market activities. The implementation of these initiatives should contribute to strengthening the company's position in the external environment, ensuring a significant positive effect from their realization.

The qualification paper consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of references, and an appendix, presented on 65 pages, containing 6 figures, and 15 tables.

**Keywords:** enterprise external environment, PJSC "Obolon," controllable and uncontrollable factors, macro- and microenvironment, enterprise internal environment, PEST analysis and SWOT analysis technology.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність поняття «маркетингове середовище підприємства» та його керовані та некеровані чинники.....	9
1.2. Основні складові макро- та мікросередовища підприємства.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінювання зовнішнього середовища підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРАТ «ОБОЛОНЬ» .....	27
2.1. Загальна техніко–економічна характеристика ПрАТ «Оболонь».....	27
2.2. Аналіз факторів зовнішнього середовища ПрАТ «Оболонь» за допомогою PEST-аналізу.....	34
2.3. Оцінювання зовнішнього середовища ПрАТ «Оболонь» за допомогою технології SWOT-аналізу.....	38
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ТА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» В ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ .....	47
3.1. Основні напрями та шляхи покращення діяльності ПрАТ «Оболонь» у зовнішньому середовищі .....	47
3.2. Обґрунтування запропонованого заходу покращення діяльності підприємства у зовнішньому середовищі.....	51
3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь».....	57
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	62
ДОДАТКИ.....	66

## ВСТУП

Сучасна економіка України переживає глибинні трансформації, та характеризується високою конкуренцією, зовнішньополітичними викликами та зростаючою нестабільністю.

Враховуючи складні економічні виклики, для підприємств України є надзвичайно важливим своєчасно аналізувати та оцінювати фактори зовнішнього середовища. Такі дії не лише дають змогу зберегти поточні ринкові позиції підприємств, а й дозволяє виявляти нові можливості для розвитку та забезпечення ефективного функціонування.

Особливого значення набуває дослідження зовнішнього середовища для великих національних гравців ринку, зокрема для ПрАТ «Оболонь» – одного з провідних лідерів українського ринку пивної, безалкогольної та слабоалкогольної продукції.

Ефективний розвиток усіх суб'єктів господарювання безпосередньо залежить від його здатності адаптуватися до впливу зовнішніх чинників, таких як політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові. Зважаючи на це, актуальність даної теми дослідження зумовлена необхідністю впровадження дієвих інструментів стратегічного управління. Ці інструменти мають забезпечити гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища, а також сприяти формуванню обґрунтованих управлінських рішень, що, веде до досягнення стабільного розвитку.

Питання теоретичного дослідження сутності зовнішнього середовища підприємства, аналіз його окремих компонентів та їхнього впливу на діяльність господарюючих суб'єктів знайшли своє відображення в наукових дослідженнях великої кількості економістів. Серед них слід назвати роботи Г.П. Куценка, О.І. Амоші, Є.М. Лукінова, Т.І. Юрчук, а також зарубіжних авторів, таких як Г. Мінцберг, Д.Ф. Абел, Ф. Кастельс, Дж. Стонер, Р. Фрімен, Д. Гілберт, Дж. Джонсон, К. Скоулз і Р. Вітінгтон. Разом з тим, незважаючи на широке коло праць, переважна частина цих досліджень носить загальнотеоретичний характер, недостатньо враховуючи особливості діяльності окремих підприємств чи специфіку конкретних

галузей. Саме це і робить актуальним проведення комплексного аналізу зовнішнього середовища на прикладі конкретного суб'єкта господарювання.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінювання зовнішнього середовища ПрАТ «Оболонь» та обґрунтування пропозицій і конкретних практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства в зовнішньому середовищі.

Відповідно до визначеної мети кваліфікаційної роботи передбачено виконати наступні завдання:

- дослідити сутність поняття «маркетингове середовище підприємства» та його керовані та некеровані чинники;
- проаналізувати основні складові макро- та мікросередовища підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання зовнішнього середовища підприємства;
- провести загальна техніко-економічна характеристику ПрАТ «Оболонь»;
- здійснити аналіз факторів зовнішнього середовища ПрАТ «Оболонь» за допомогою PEST-аналізу;
- провести оцінювання зовнішнього середовища ПрАТ «Оболонь» за допомогою технології SWOT-аналізу;
- сформулювати основні напрями та шляхи покращення діяльності ПрАТ «Оболонь» у зовнішньому середовищі;
- здійснити обґрунтування запропонованого заходу покращення діяльності підприємства у зовнішньому середовищі;
- розрахувати вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь».

Об'єктом дослідження є процес господарювання ПрАТ «Оболонь» під впливом факторів зовнішнього середовища з метою ухвалення стратегічно – правильних управлінських рішень.

Предметом даного дослідження є теоретичні та методичні засади, інструменти та практичні заходи, що спрямовані на здійснення оцінки зовнішнього середовища

ПрАТ «Оболонь», а також визначення ефективних шляхів покращення діяльності підприємства.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи використано низку методів дослідження, зокрема:

- теоретичний аналіз і синтез – застосовано для вивчення й узагальнення наукових підходів до визначення та класифікації факторів зовнішнього середовища;

- PEST-аналіз – використано для системного аналізу політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів, що впливають на діяльність підприємства;

- SWOT-аналіз – застосовано для виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін, зовнішніх можливостей та загроз, що дозволяє обґрунтувати стратегічні напрями розвитку;

- економічний аналіз – використовувався для оцінки техніко-економічних показників, визначення динаміки та ефективності діяльності підприємства;

- розрахунково-конструктивний метод – застосовано для розробки бюджету маркетингового заходу та прогнозування його впливу на результати підприємства.

Інформаційну основу даного дослідження складають монографії, наукові статті та економічна література, яка присвячена проблемам взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем; підручники і навчальні посібники на вище згадану тематику; а також статистична й фінансова звітності ПрАТ «Оболонь».

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатку. Робота викладена на 65 сторінках основного тексту та містить 15 таблиць, 6 рисунків. Список використаної літератури складається з 50 найменувань і викладений на 4 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

### **1.1. Сутність поняття «маркетингове середовище підприємства» та його керовані та некеровані чинники**

Жодне підприємство України не функціонує ізольовано, його діяльність постійно здійснюється під впливом зовнішнього середовища. Щоб підтримувати виробничий процес або надавати послуги, підприємство змушене взаємодіяти з низкою чинників, а саме: забезпечувати себе сировиною, формувати трудові колективи, реалізовувати продукцію на ринку, а також дотримуватись законодавчих вимог і нормативних обмежень. Усе це формує складну систему взаємозв'язків із середовищем, яке прямо або опосередковано впливає на виробничу та маркетингову сферу діяльності компанії. При цьому сукупність зовнішніх чинників, із якими підприємство стикається у щоденній практиці, становить так зване маркетингове середовище, що визначає рамки і можливості для просування продукції та реалізації стратегічних цілей [4, С. 24].

Отже, під середовищем підприємства необхідно вважати об'єднання деяких обставин і факторів як усередині підприємства, так і навколо нього, що впливають на прийняття рішень [42, С. 43].

Історичний розвиток уявлень про маркетингове середовище можна умовно поділити на п'ять основних етапів.

Перший, до класичний, етап (XVII–XIX ст.) розглядав ринок лише як місце обміну, а підприємство фокусувалося на виробництві продукції, зовнішні впливи на виробництво сприймалися як майже незмінна підстава [45, С. 74].

Індустріальна революція (кінець XIX –1920-ті) змінила масштаб виробничих потужностей і поставила перед бізнесом проблему збуту надлишкової продукції;

формується інтерес до каналів розподілу й перших елементів управління попитом [38, С. 54].

У міжвоєнний період поняття «середовище» набуває конкретики: перевиробництво та конкуренція висувають на перший план концепцію продажів, а після 1950-х, у роботах Філіпа Котлера, з'являється системний поділ на мікро- і макросередовище [29, С. 15].

У 1970-1990-ті характеризуються інтеграцією маркетингу зі стратегічним менеджментом і появою аналітичних інструментів SWOT та PEST аналізів, що зробили зовнішнє оточення ключовою змінною стратегічних моделей [14, С. 43].

У ХХІ ст. цифровізація, глобалізація та рух за сталість трансформували середовище у багаторівневу екосистему, де підприємство не лише реагує, а й формує тренди через цифрові платформи [25, С. 13].

Щодо думок окремих науковців з приводу визначення поняття маркетингового середовища, то необхідно зазначити наступне.

Філіп Котлер - один з найвідоміших та найвпливовіших авторів у галузі маркетингу. Його визначення є класичним: «Маркетингове середовище – це сукупність суб'єктів, що діють за межами компанії, і сил, які впливають на розвиток і підтримку службами маркетингу вигідних взаємин з цільовими клієнтами» [7, С. 24].

Жан-Жак Ламбен - визначний європейський маркетинголог, відомий своїм підходом до стратегічного маркетингу: «Маркетингове середовище – це сукупність зовнішніх умов і факторів, які впливають на ефективність ринкової діяльності компанії, але які компанія не може контролювати, лише адаптуватися до них. Наголос на неможливості повного контролю над середовищем, але важливості адаптації» [3, С. 56].

Майкл Бейкер - відомий своїми працями з маркетингових досліджень та стратегічного маркетингу: «Маркетингове середовище — це складна система впливів, які визначають можливості й загрози для компанії на ринку, до яких маркетинг має бути чутливим і відповідати стратегією. Акцент на використанні середовища для формування стратегії» [12, С. 45].

Азарян О.М. – часто зустрічається серед українських авторів, що досліджують маркетингове середовище: «Маркетингове середовище – це сукупність активних суб’єктів і сил, що діють за межами фірми і впливають на можливості керівництва службою маркетингу встановлювати та підтримувати з цільовими клієнтами відносини успішного співробітництва» [1, С. 34].

Усі зазначені вище поняття маркетингового середовища сходяться на тому, що маркетингове середовище – це сукупність зовнішніх і внутрішніх, факторів, які впливають на діяльність компанії та її здатність досягати своїх ринкових цілей. Незважаючи на нюанси, усі автори підкреслюють критичну важливість розуміння та реагування на маркетингове середовище для успіху учасників ринку [47, С. 23].

Класифікація маркетингового середовища є важливим елементом у вивченні маркетингу. Вона допомагає зрозуміти, які саме фактори впливають на діяльність компанії на ринку [36, С. 54].

Загальною практикою є розподіл маркетингового середовища на зовнішнє і внутрішнє (рис. 1.1).

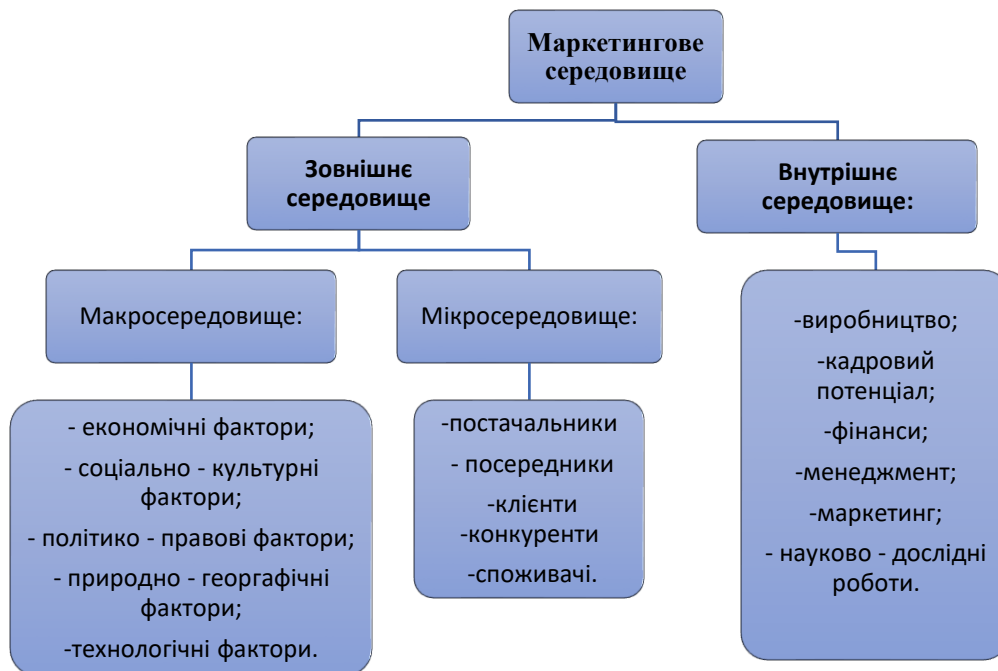


Рис. 1.1. Елементи маркетингового середовища підприємства [5. С. 56].

Внутрішнє маркетингове середовище — це сукупність внутрішніх, підконтрольних підприємству факторів і елементів, які визначають його внутрішній стан, сильні та слабкі сторони як суб’єкта ринку. На відміну від зовнішнього

середовища, ці чинники підприємство може контролювати й змінювати для досягнення своїх стратегічних цілей [6, С. 104].

До внутрішнього маркетингового середовища належать такі ключові складові:

- виробництво: наявність та характеристика основних виробничих фондів, технології, рівень організації виробництва, собівартість продукції, фінансові результати;

- кадровий потенціал: кваліфікація працівників, вікова структура, якісний склад управлінського персоналу, продуктивність праці, рух кадрів;

- фінанси: частка власного капіталу, фінансові показники, забезпеченість обіговими коштами;

- менеджмент: організаційна структура, система управління персоналом, підприємницька культура, стратегія та цілі підприємства.;

- маркетинг: комплекс маркетингу (4P — продукт, ціна, розподіл, просування), маркетингова стратегія, організація маркетингової діяльності, маркетингова інформаційна система;

- науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР): інтенсивність та результати інноваційної діяльності, впровадження нових технологій, ноу-хау [8, С. 27].

Зовнішнє маркетингове середовище охоплює сукупність чинників і суб'єктів, що перебувають поза межами підприємства, здійснюючи на нього вплив, водночас залишаючись поза сферою його прямого контролю. При формуванні стратегії розвитку, складанні бізнес-плану та прийнятті маркетингових рішень необхідно обов'язково враховувати такі зовнішні умови, оскільки вони здатні відкривати нові можливості для компанії, створювати серйозні ризики або загрози для її функціонування. [5, С. 41].

Існують автори, які поділяють зовнішнього середовища на макро та мікросередовище [9, С. 26].

Мікросередовище підприємства охоплює сукупність сил і суб'єктів, з якими воно перебуває у прямій взаємодії, і які безпосередньо впливають на його здатність ефективно обслуговувати споживачів. До мікросередовища належать

постачальники, маркетингові посередники, клієнти, конкуренти, споживачі та інші учасники ринку, що безпосередньо контактують із підприємством. Ці елементи є динамічними і здатні швидко змінюватися [10, С. 65].

Натомість макросередовище – це фактори, які впливають на підприємство та його мікросередовище і які воно не може контролювати. Поняття макросередовища визначають п'ять груп факторів: економічні, соціально-культурні, політико-правові, технологічні, природно-географічні [16, С. 46].

Економічні - фактори пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії [21, С. 43].

Політико – правові фактори впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду [32, С. 15].

Соціально-культурні фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію [13, С. 65].

Технологічні - фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій [14, С. 32].

Природно - географічні фактори, пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами (зокрема корисними копалинами) [11, С. 54].

Фактори маркетингового середовища розрізняють також залежно від можливості чи неможливості фірми впливати на них. За цією ознакою маркетингове середовище поділяється на керовані і некеровані фактори (рис. 1.2).

Керовані фактори - це ті елементи, на які підприємство має прямий вплив, тобто може змінювати або адаптувати відповідно до своїх цілей [43, С. 97].

До них належать:

- маркетингова стратегія (цілі, планування, позиціонування продукту);
- продуктова політика (асортимент, якість, дизайн);
- цінова політика;
- політика збуту;

- комунікаційна політика (реклама, PR, стимулювання збуту);
- організаційна структура підприємства;
- кадрові ресурси та корпоративна культура [19, С. 76].



Рис. 1.2. Елементи маркетингового середовища підприємства за ознаками впливу [13, С.97].

Не керовані фактори це умови, на які підприємство не може безпосередньо впливати, але повинно враховувати їх у своїй діяльності [41, С. 23].

Вони поділяються на:

а) Макросередовище:

- політичні та правові чинники (законодавство, регуляції, політична стабільність);
- економічні умови (інфляція, рівень доходів, валютний курс);
- соціально-культурні чинники (звичаї, традиції, рівень освіти);

- технологічні зміни (інновації, автоматизація, цифровізація);
- екологічні чинники (зміни клімату, обмеження щодо довкілля).

б) Мікросередовище:

- постачальники;
- посередники;
- конкуренти;
- споживачі;
- клієнти [37, С.54].

Враховуючи викладено, маркетингове середовище підприємства — це сукупність усіх факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх, які так чи інакше впливають на його здатність працювати ефективно й досягати своїх цілей на ринку. Ці фактори умовно поділяються на ті, які підприємство може контролювати, і на ті, що не залежать від нього. Перші виникають всередині самої організації — їх можна аналізувати, коригувати, підлаштовувати під обрану стратегію. Другі фактори — це те, що приходить ззовні: політика, економіка, соціальні зміни, технології, екологія, правова система, а також усі взаємодії з клієнтами, постачальниками, конкурентами й іншими зовнішніми контактами. І саме ці зовнішні чинники часто задають загальні рамки, в яких підприємство змушене приймати рішення.

Розуміння структури маркетингового середовища та особливостей його складових є ключовим для формування гнучкої та ефективною маркетингової політики підприємства. Успішна діяльність на ринку вимагає не лише управління внутрішніми ресурсами, а й постійного моніторингу зовнішніх чинників з метою своєчасної адаптації до змін у середовищі.

## **1.2. Основні складові макро- та мікросередовища та їх характеристика**

Найменш передбачуваними серед усіх груп чинників маркетингового середовища є елементи макросередовища, оскільки підприємства не мають можливості на них впливати [34, С. 41].

Визначення поняття макросередовища різними науковцями різняться, зокрема.

Філіп Котлер, якого часто називають «батьком сучасного маркетингу», розуміє макросередовище як сукупність великих суспільних сил, що впливають на все мікросередовище – це демографічні, економічні, природні, технологічні, політичні та культурні сили. Котлер підкреслює всеохопність цих сил, що формують ширший контекст для діяльності компанії. Його підхід є найбільш поширеним і визнаним у світовій маркетинговій практиці [33, С. 25].

Українські автори часто визначають макросередовище як сукупність загальних економічних, соціальних, політико – правових, технологічних, культурних та природних факторів, що діють за межами підприємства і прямо або опосередковано впливають на його маркетингову діяльність, формуючи можливості та загрози. Підкреслюється комплексний вплив цих факторів на всю діяльність компанії, а не лише на маркетинг [15, С. 65].

Ключовою особливістю макросередовища є його незалежність від прямого впливу окремих суб'єктів ринку, оскільки жоден з них не спроможний змінити його самостійно. Водночас макросередовище може зазнавати трансформацій під впливом сукупної діяльності всіх учасників економічної системи [19, С. 51].

До основних елементів макросередовища відносяться: політико – правове середовище, економічне середовище, природно – екологічне середовище, демографічне середовище, науково – технічне середовище, міжнародне середовище, соціально – культурне середовище (рис. 2.1).

Політико-правове середовище охоплює сукупність факторів, пов'язаних із правовим регулюванням, державною політикою та суспільно-політичними впливами, які визначають рамки функціонування підприємств [35, С. 63].

Це середовище складається з таких основних компонентів:

- законодавча база: система законів і нормативно-правових актів (наприклад, Господарський кодекс, Податковий кодекс, закони про підприємництво, власність, патентування тощо), які регулюють діяльність підприємств та визначають правила ведення бізнесу;



Рис. 1.3. Основні складові макросередовища [15, С. 65].

- державні органи: органи законодавчої, виконавчої та судової влади, які приймають, впроваджують і контролюють виконання законодавчих норм, а також здійснюють прямий і непрямий вплив на підприємства через адміністративні заходи, дозволи, ліцензії, квоти, субсидії, дотації тощо;

- громадськість і групи інтересів: різноманітні групи населення, громадські організації, політичні партії, засоби масової інформації, які можуть впливати на діяльність підприємств, обмежувати або стимулювати їхню діяльність в інтересах суспільства. Таким чином, політико-правове середовище формується під дією взаємодії держави, законодавчої системи та громадськості, які разом визначають рамки й умови функціонування бізнесу в країні [48, С. 75].

Економічні фактори включають валовий національний продукт, податкові ставки, темпи інфляції, рівень безробіття, а також обсяг і структуру державного бюджету [18, С. 34].

Зміни в цих економічних факторах безпосередньо впливають на функціонування підприємств, а саме на їхню кадрову та бухгалтерську політику. Крім того, вони відбиваються на рівні життя населення та його споживчій спроможності [13, С. 52].

Економічні фактори макросередовища включають певні підгрупи:

- рівень інфляції;
- ставка оподаткування;
- процентні ставки;
- рівень безробіття;
- темпи економічного зростання [12, С. 31].

Демографічні чинники відіграють ключову роль у забезпеченні економічного розвитку будь-якої країни. У сучасних умовах демографічна ситуація залишається однією з найактуальніших проблем, адже втрати людського потенціалу спричиняють значні матеріальні збитки національній економіці [27, С. 52].

Зменшення рівня народжуваності, погіршення стану здоров'я населення, скорочення середньої тривалості життя, підвищення рівня смертності, активні еміграційні процеси та прогресуюче старіння населення істотно впливають як на кількісні, так і на якісні характеристики робочої сили. Саме наявність кваліфікованої та працездатної робочої сили є одним із вирішальних чинників сталого розвитку держави та добробуту суспільства. [17, С. 51].

Природно-екологічні фактори макросередовища охоплюють кліматичні умови, географічне розташування та екологічний стан певного регіону. Сьогодні екологічний аспект набуває особливої важливості, оскільки людська діяльність має найбільший вплив на довкілля [30, С. 64].

Загроза погіршення екологічної ситуації через роботу підприємств веде до посилення вимог до них, збільшує їхні витрати. Важливим є також обсяг природних ресурсів: їхнє вичерпання безпосередньо впливає на зростання цін [23, С. 43].

Науково-технічні фактори макросередовища мають безпосередній вплив на діяльність підприємств. В епоху розвитку комп'ютерних технологій з'являються нові винаходи, які спрощують робочі процеси та прискорюють їх виконання. Впровадження нових технологій, що дозволяють більш ефективно використовувати трудові та матеріальні ресурси, може стати конкурентною перевагою на ринку. Застосування таких інновацій покращує репутацію підприємства серед споживачів завдяки підвищенню якості продукції або зниженню її вартості. Поряд з цим,

ігнорування технологічних нововведень може призвести до втрати конкурентоспроможності та витіснення з ринку через гірші характеристики товарів у порівнянні з конкурентами. [26, С. 76].

Соціально-культурні фактори мають специфічний вплив на діяльність підприємств. Маркетингові відділи завжди враховують культурний контекст країни або регіону, оцінюючи, наскільки населення сприйнятливим до основних культурних цінностей, а також враховуючи наявність різних субкультур у межах загальної групи [6, С. 34].

Міжнародні фактори макросередовища охоплюють рівень ділової активності в глобальному масштабі та в країнах Європейського Союзу та характер, інтенсивність і стабільність міжнародних економічних відносин держави з іншими країнами світу [40, С. 34].

Важливою ланкою маркетингового аналізу є аналіз мікросередовища підприємства [39, С. 21].

Мікросередовище підприємства – це сукупність елементів, що безпосередньо пов'язані з підприємством. Вони здійснюють прямий вплив на результати його діяльності [46, С. 65].

Факторами мікросередовища, які впливають на підприємство є.

1. Посередники — це спеціалізовані компанії, які сприяють виробникам у просуванні продукції до кінцевих споживачів. До них належать організації, що займаються товарорухом, дистриб'ютори, джобери, комісіонери, торгові агенти, консигнатори, агентства з надання маркетингових послуг, фінансові посередники тощо. Хоча частину посередницьких функцій підприємства можуть виконувати самостійно, у багатьох випадках залучення зовнішніх посередників є економічно доцільнішим. Через велику кількість таких організацій і різноманіття їх функціональних моделей, перед підприємством постає необхідність ретельного обґрунтування вибору партнерів. У цьому контексті вагому роль відіграє маркетинговий аналіз ефективності співпраці з посередниками за попередні періоди, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення [27, С. 21].

2. Постачальники — це фізичні або юридичні особи, які забезпечують підприємство необхідними матеріально-технічними ресурсами, що використовуються у процесі виробництва продукції або наданні послуг. Їх роль у маркетинговій діяльності є надзвичайно важливою, адже від надійності та своєчасності постачань залежить безперервність виробничого процесу, обсяг товарів, готових до реалізації, а також якість взаємин із клієнтами. Затримки чи дефіцит поставок можуть негативно вплинути на конкурентні позиції підприємства на ринку, що робить аналіз ефективності співпраці з постачальниками необхідною складовою загальної маркетингової стратегії [21, С. 32].

3. Споживач є не лише чинником маркетингового середовища, який впливає на маркетингову діяльність підприємства, і не лише активним учасником процесу обміну, а насамперед — ключовим об'єктом, на який спрямовані всі маркетингові зусилля компанії. Саме від розуміння потреб, очікувань і поведінки споживачів залежить ефективність реалізованих стратегій. Враховуючи виняткову роль споживача у системі маркетингу, він потребує особливої уваги, глибокого та комплексного дослідження [46, С. 41].

4. Конкуренти — це фізичні особи, групи осіб, компанії або підприємства, які змагаються між собою за досягнення схожих цілей, зокрема — за здобуття вигідніших позицій на ринку. У ринкових умовах ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від його здатності перевершувати конкурентів у реалізації маркетингових стратегій і досягненні кращих результатів. У цьому контексті маркетинговий аналіз конкурентного середовища виступає важливим інструментом, що дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони конкурентів, прогнозувати їхні дії та формувати відповідні контрстратегії [42, С. 42].

5. Громадськість охоплює сукупність осіб і організацій, які мають фактичний або потенційний інтерес до діяльності підприємства, а також здатні впливати на досягнення ним стратегічних і операційних цілей. Її роль у маркетинговому середовищі є подвійною: з одного боку, громадськість може сприяти реалізації цілей компанії, з іншого — створювати перешкоди або чинити тиск, що ускладнює функціонування підприємства [22, С. 54].

Поняття «громадськість» охоплює банки, страхові компанії, радіо, газети, журнали, фонди та громадські організації [41, С. 33].

Численні фірми створюють у своїй структурі службу, призначенням якої є налагодження та підтримання зав'язків з громадськістю — public relations department [24, С. 37].

Графічне зображення мікросередовища (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Основні складові мікросередовища [22, С. 54].

У результаті аналізу основних складових макро- та мікросередовища було встановлено, що ефективна діяльність підприємства значною мірою залежить від взаємодії із зовнішнім середовищем. До мікросередовища належать елементи, які безпосередньо впливають на роботу компанії, зокрема споживачі, конкуренти, постачальники, посередники та контактні аудиторії. Їхній вплив є постійним і динамічним, що вимагає гнучкості в управлінських рішеннях.

Макросередовище, у свою чергу, охоплює більш загальні фактори, такі як політико-правові, економічні, соціально-культурні, технологічні, екологічні та демографічні аспекти. Вони не піддаються контролю з боку підприємства, проте мають вагоме значення для стратегічного планування та прогнозування.

Ретельне вивчення як макро-, так і мікросередовища дозволяє підприємству краще адаптуватися до змін зовнішнього середовища, вчасно реагувати на виклики та використовувати наявні можливості для зміцнення конкурентних позицій.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання зовнішнього середовища підприємства**

Здійснення оцінки зовнішнього середовища підприємством є важливою частиною розробки ефективних стратегій та виживання в ринковому середовищі. Цей процес допомагає виявити можливості для розвитку та загрози, які можуть негативно вплинути на діяльність компанії [17, С. 63].

Стратегічний аналіз є одним із найважливіших процесів, який допомагає компанії визначити важливі фактори у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Ці фактори можуть суттєво вплинути на досягнення її цілей у короткостроковій та довгостроковій перспективі [28, С. 21].

Такий аналіз дає можливість розробити стратегічний план розвитку підприємства для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища допомагає визначити ключові фактори, що впливають на основні функції підприємства — від виробництва до маркетингу, фінансів та управління персоналом. Це дозволяє зрозуміти, як компанія працює зсередини [26, С. 13].

В науковій літературі було накопичено значну базу методів і моделей для аналізу зовнішнього середовища підприємства. Кожен із таких методів робить акцент на певних ракурсах економічного простору, у якому здійснюється діяльність компанії [20, С. 63].

Залежно від поставлених задач, зовнішнє середовище може аналізуватись як із позиції прогнозування майбутніх подій, так і з точки зору виявлення факторів, що впливають на розробку та реалізацію стратегічних рішень [31, С. 76].

Кожна група методів вирізняється власними специфічними особливостями.

До першої групи методів відносяться методи прогнозування та моделювання. Данна група методів є потужним інструментом для передбачення майбутніх подій та розробки різних сценаріїв їхнього розвитку. Вони ґрунтуються на аналізі наявної статистичної інформації [33, С. 62].

До цієї групи методів належать:

- екстраполяція - продовження існуючих тенденцій у майбутнє;
- аналіз втрат і можливостей - оцінка потенційних ризиків та переваг;
- розробка сценаріїв - створення кількох можливих варіантів розвитку подій;
- множинна регресія - визначення залежності однієї змінної від декількох інших;
- побудова кривої тренду - виявлення та моделювання довгострокових напрямків змін [41, С. 37].

Ці методи переважно використовуються для аналітичної обробки кількісних даних, що стосуються зовнішнього середовища підприємства. Вони також ефективні для формалізованого аналізу процесів та явищ, які піддаються кількісній оцінці [39, С. 44].

Серед методів, що використовуються для аналізу підприємства, провідне місце займають експертні підходи. Вони ґрунтуються на професійному судженні фахівців, які формують перелік ключових параметрів, що відображають зміни у зовнішньому середовищі. Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати ступінь невизначеності в оточенні, а й визначити основні джерела цієї невизначеності [20, С. 34].

До найпоширеніших методик цього типу належать оцінка перспектив розвитку стратегічних господарських зон, модель «5x5», підхід «чотирьох запитань», побудова матриці, що відображає співвідношення між імовірністю посилення окремого чинника та його впливом на організацію, а також класичні інструменти стратегічного аналізу — PEST і SWOT [44, С. 57].

Широко застосовуваним є метод PEST - (або STEP)-аналізу. PEST - аналіз — інструмент, що призначений для ідентифікації політичних (P — political), економічних (E — economic), соціальних (S — social) і технологічних (T —

technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Основне призначення такого методу полягає у виявленні чинників зовнішнього середовища, які справляють найбільший вплив на діяльність підприємства, а також у прогнозуванні їхньої дії в майбутньому [49, С. 54].

Основною метою PEST-аналізу є допомога організаціям в передбаченні майбутніх зміни в зовнішньому середовищі, визначенні потенційних можливостей та загроз, а також розробки ефективної стратегії адаптації до них. Це дозволяє ухвалювати більш обґрунтовані рішення щодо розвитку бізнесу, виходу на нові ринки чи запуску нових продуктів [50, С. 34].

Проведення PEST-аналізу включає наступні кроки:

- для кожної з чотирьох категорій (P, E, S, T) необхідно визначити конкретні фактори, які найбільше впливають або можуть вплинути на підприємство;
- збирається достовірною інформація щодо виявлених факторів. Джерелами можуть бути державна статистика, галузеві звіти, аналітичні дослідження, ЗМІ, експертні думки;
- оцінюється потенційний вплив кожного фактора на бізнес, як позитивний (можливості), так і негативний (загрози);
- на основі аналізу прогнозуються можливі сценарії розвитку зовнішнього середовища;
- на основі отриманих висновків формуються стратегічні рекомендації для адаптації до змін у зовнішньому середовищі, використання можливостей та мінімізації загроз [23, С. 43]

На відміну від PEST-аналізу, який зосереджується виключно на чинниках зовнішнього середовища, метод SWOT дозволяє не лише охарактеризувати зовнішні умови, у яких функціонує підприємство, а й поєднати ці оцінки з його внутрішніми особливостями. Такий підхід відкриває можливість для більш цілісного розуміння ситуації та окреслення потенційного напрямку стратегічного розвитку компанії [21, С. 67].

У рамках SWOT-аналізу, що базується на чотирьох ключових категоріях — сильні сторони (strengths), слабкі сторони (weaknesses), можливості (opportunities) та

загрози (threats), визначаються взаємозв'язки між внутрішніми характеристиками організації та зовнішніми умовами її функціонування [7, С. 22].

Методика передбачає поетапне дослідження: спочатку ідентифікуються внутрішні переваги та недоліки підприємства, а також потенційні загрози й можливості, що виникають у зовнішньому середовищі. Наступним кроком є встановлення логічних зав'язків між цими елементами, які можуть слугувати основою для подальшого формування стратегічного курсу підприємства [43, С. 23]

Сильні сторони підприємства ототожнюються з внутрішніми ресурсами та потенціалом, які здатні забезпечити формування стабільної конкурентної переваги. Натомість до слабких сторін зазвичай зараховують ті напрями діяльності, в яких організація не змогла утвердитися як сильний гравець і залишається вразливою до дій конкурентів. Окрім того, до слабких чинників належать ресурси які використовуються неефективно чи частково, що призводить до зниження їх ефективності [13, С. 34].

У контексті SWOT-аналізу зовнішнє середовище розглядається і як джерело загроз, і як простір потенційних можливостей. Зокрема, позитивні макроекономічні зрушення трактуються як умови, що відкривають перспективи для розширення діяльності підприємства. У науковій літературі можливості зовнішнього середовища зазвичай визначаються як сукупність зовнішніх чинників, які можуть позитивно вплинути на реалізацію стратегічних цілей організації або надати їй альтернативні шляхи для досягнення результатів [36, С. 54]

Узагальнені результати SWOT-аналізу зазвичай подаються у формі матриці. Кожна комірка матриці відображає можливі стратегічні підходи, що впливають із певного поєднання сильних чи слабких сторін із зовнішніми факторами, такими як можливості або загрози [31, С. 78]

Застосування методів аналізу зовнішнього середовища підприємства супроводжується низкою характерних труднощів правильності проведення аналітичних процедур. Основним джерелом таких ускладнень є те, що більшість стратегічних підходів ґрунтується на експертному оцінюванні факторів, що впливають на діяльність підприємства. Ефективність аналізу зовнішнього

середовища, може істотно зрости за умови, якщо відбувалася чітка ідентифікація підприємством ядра власної бізнес-моделі [52, С. 86]

Враховуючи викладене, можна зробити наступні висновки до першого розділу кваліфікаційної роботи.

Усі підприємства України не можуть розглядатися як суб'єкти, що відокремлені від зовнішніх впливів. Усі процеси таких підприємств формуються під впливом маркетингового середовища, яке його оточує.

Маркетингове середовище поділяється на зовнішнє і внутрішнє.

Внутрішнє маркетингове середовище включає в себе сукупність внутрішніх, підконтрольних підприємству факторів і елементів, які визначають його внутрішній стан, сильні та слабкі сторони як суб'єкта ринку.

Зовнішнє маркетингове середовище охоплює сукупність чинників і суб'єктів, що перебувають поза межами підприємства, здійснюючи на нього вплив, водночас залишаючись поза сферою його прямого контролю.

Крім того чинники зовнішнього середовища поділяються на макро та мікрочинники.

Мікросередовище підприємства охоплює сукупність сил і суб'єктів, з якими воно перебуває у прямій взаємодії, і які безпосередньо впливають на його здатність ефективно обслуговувати споживачів.

Макросередовище – це фактори, які впливають на підприємство та його мікросередовище і які воно не може контролювати.

Фактори маркетингового середовища розрізняють також залежно від можливості чи неможливості впливу на керовані і некеровані фактори.

Факторами мікросередовища є маркетингові посередники, споживачі, конкуренти тощо.

До найпоширеніших методик аналізу зовнішнього середовища належать: оцінка перспектив розвитку господарських зон, модель «5x5», підхід «чотирьох запитань», побудова матриці, що відображає співвідношення між імовірністю посилення чинника та його впливом, а також класичні інструменти стратегічного аналізу — PEST і SWOT.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

#### 2.1. Загальна техніко-економічна характеристика ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» є однією з найбільших українських корпорацій, яка спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, а також мінеральної води. Компанія має значну історію та відіграє важливу роль на українському ринку напоїв [32].

Повна назва підприємства – приватне акціонерне товариство «Оболонь». Скорочена назва ПрАТ «Оболонь». ПрАТ «Оболонь» є юридичною особою, має своє фірмове найменування, юридичну адресу, печатку із найменуванням організації, самостійний баланс, розрахунковий рахунок банку та інші реквізити [32].

Код ЄДРПОУ: 05391057. Дата реєстрації: 29.06.1993. Предметом діяльності ПрАТ «Оболонь» є:

- виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральних вод, соків, солоду, сиропів, поліетиленових ящиків, вуглекислоти та товарів народного споживання;
- експлуатація родовищ підземних та мінеральних вод задля потреб власного виробництва, здійснення водопостачання підприємств, промвузла «Оболонь», а також інших підприємств – виробників мінеральної води;
- здійснення оптової та роздрібною торгівлі;
- здійснення внутрішніх та міжнародних перевезень вантажів та пасажирів автомобільним транспортом;
- організація фірмової торгівлі продукції власного виробництва;
- здійснення виробничої, фінансової, інвестиційної, торговельної, маркетингової, будівельної, постачальницької, консультативної, науководослідницької, рекламної, юридичної, проектної видавничої, посередницької, туристичної, дилерської, комісійної, орендної, посередницької, лізингової, культурно-освітньої, експортно-імпоротної, милосердної, добродійної,

представницької, а також надання інших різноманітних послуг українським та іноземним юридичним особам;

- здійснення інших видів діяльності, передбачених статутом [32].

Історію діяльності ПрАТ «Оболонь» починається з 1974 року, коли розпочалося будівництво «Київського пивзаводу №3», приурочене до XXII Олімпійських ігор. Починаючи з 1982 року відбувається випуск першої продукції у цеху розливу мінеральних вод. У 1986 році на базі Київського пивзаводу № 3 створено пиво безалкогольне об'єднання «Оболонь», до якого увійшли також два київських та фастівський пивзаводи. На ринок вийшов перший український бренд пива — ТМ «Оболонь» [32].

ПрАТ «Оболонь» створене 25 березня 1993 року в процесі приватизації державного майна Київського виробничого об'єднання по випуску пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод «Оболонь» шляхом викупу цього майна трудовим колективом Київського орендного підприємства «Оболонь» та створення на базі цього майна Закритого акціонерного товариства «Оболонь» [32].

У 1998 році, вперше в галузі, ЗАТ «Оболонь» отримує міжнародний сертифікат на систему управління якістю ISO-9001 версії 1994 року [32].

Основна місія ПрАТ «Оболонь» – задоволення попиту споживачів на натуральні напої преміум-класу за доступною ціною. Метою цієї діяльності є вихід на нові ринки збуту, збільшення отриманих прибутків і повне задоволення потреб споживачів [32].

Стратегія ПрАТ «Оболонь» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін [32].

Невід'ємною складовою частиною даної стратегії є постійне удосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку [32].

Виробничі потужності ПрАТ «Оболонь» є важливими конкурентними перевагами компанії, що дозволяє їй займати лідируючі позиції. Головний завод

ПрАТ «Оболонь» розташований у Києві (вул. Богатирська, 3). Корпорація включає головний завод у Києві та 8 підприємств у регіонах країни, серед яких «Пивоварня Зібберта» (Фастів, Київська обл.) та «Красилівське» (Красилів, Хмельницька обл.), а також підприємства з корпоративними правами в Бершаді, Коломиї, Охтирці, Рокитному, Севастополі та Чемерівцях [32].

Має власний солодовий завод, здатний виробляти 120 000 тон солоду на рік. Це один з найбільших солодових заводів у Європі. Завдяки власним солодовням, «Оболонь» має унікальну перевагу щодо повного контролю за якістю солоду, основного інгредієнта пива. Це не лише гарантує безперебійні поставки, але й дозволяє компанії виробляти продукцію преміум-класу. Річна потужність солодового заводу становить 120 тис. тон., що не тільки повністю покриває внутрішні потреби компанії, а й відкриває широкі можливості для експорту високоякісного солоду за кордон [32].

Компанія постійно інвестує в модернізацію свого обладнання, використовуючи сучасні технології. Це включає автоматизовані лінії розливу, сучасні системи пивоваріння, бродильні та лагерні танки з контрольованим температурним режимом, а також високотехнологічне обладнання для контролю якості [32].

ПрАТ «Оболонь» має сучасні виробничі лінії, які дозволяють розливати продукцію в різну тару: скляні пляшки, ПЕТ-пляшки, алюмінієві банки та кеги. Це забезпечує компанії гнучкість у виробництві та можливість пропонувати широкий асортимент напоїв для різних потреб споживачів [32].

Усі етапи виробництва продукції ПрАТ «Оболонь» піддаються жорсткій системі контролю якості, що відповідають міжнародним стандартам (ISO 9001, ISO 22000). Спеціалізовані лабораторії компанії здійснюють моніторинг сировини та готової продукції на постійній основі [32].

Основну частку у структурі продуктового портфеля ПрАТ «Оболонь» складає виробництво пива, що приблизно складає 60% від загального обсягу. До 20 % в структурі продуктового портфеля ПрАТ «Оболонь» складає безалкогольна продукція. Мінеральні та питні води в структурі торгового портфеля ПрАТ

«Оболонь» займають 15 % від загального обсягу. Види слабоалкогольної продукції ПрАТ «Оболонь» складають 5% від загального обсягу [32].

Детальна інформація про асортимент продукції ПрАТ «Оболонь» в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

**Ширина та глибина асортименту ПрАТ «Оболонь»**

Ширина	Глибина	
1	2	
Пиво	1. Оболонь Світле	15.hike premium
	2. Оболонь Соборне	16.hike Blanche
	3. Оболонь Premium Extra Brew	17.hike Light
	4. Оболонь Київське Розливне	18.hike Zero 0.0
	5. Жигулівське           Голдінг Експорт	19.Beer ix Кола Лайм
	6. Жигулівське Експорт	20.Beer ix Лимон
	7. Южанка	21.Beer ix Вишня
	8. Pivny kubek («Пивний кухоль»)	22.Beer ix Малина
	9. Рідний Шубін Світле	23.Beer ix Гранат
	10.Zibert Світле	24.Hadrmix Citrus
	11.Zibert Баварське	25.Hardmix Lemon+Ginger
	12.Carling	26. Germanarich
	13.Zlata Praha	27. Germanarich Blanche
	14.Zlata Praha Cerne	28. Keten Brug Blanche Elegant
Безалкогольні напої	1. Живчик Яблуко	10. «Lemonissimo Lemonata зі смаком грейпфрут-базилік»
	2. Живчик Яблуко негазований	11. «Lemonissimo Lemonata зі смаком лимон-огірок»
	3. Живчик Груша	12. Старокиївський
	4. Живчик Лимон	13. Старокиївський Білий
	5. Живчик Вишня	14. Лимонад
	6. Живчик Апельсин	15. Ситро
	7. Smart Cola	16. JETT
	8. Orange	
	9. Leemon	

1	2	
Сидр	1. Ciber (Сібер) 2. Ciber Журавлина Ciber Rose	3. Sidro Villa Bianca con gusto Fragolino Bianco Sidro Villa Bianca con gusto Fragolino Rosso
Слабоалкогольні напої	1. Ром Кола 2. Бренді Кола Джин Тонік	3. Водка Лайм 4. Джин Грейпфрут Orange Spritz
Мінеральна та питна вода	1. Оболонська 2. Оболонська – 2 сильногазована 3. Оболонська-2 негазована 4. Оболонська Артезіанська 5. Оболонська слабогазована 6. Оболонська зі смаком лайма та м'яти Оболонська зі смаком лимона та апельсина	7. Оболонська зі смаком лимона та апельсина 8. Оболонська зі смаком грейпфрута та імбиру 9. Оболонська плюс ментол 10. Оболонська плюс лимон 11. Прозора негазована 12. Прозора сильногазована 13. Збручанська 77 Охтирська

\* Складено автором за даними ПрАТ «Оболонь» [32].

Основними ринками збуту продукції ПрАТ «Оболонь» є Україна, Молдова та країни Прибалтики [32].

Крім того, ринок збуту продукції компанії включає такі регіони, як:

- Європа (включаючи Великобританію, Німеччину, Польщу, Чехію, Словаччину, країни Балтії, Фінляндію, Швецію, Данію, Естонію, Латвія, Литва);
- Північна Америка (США, Канада);
- Азія (Китай, Японія, Південна Корея, В'єтнам, Монголія); – Африка (Республіка Конго);
- Південна Америка (Чилі) [32].

Входить до топ-5 платників податків України у своїй галузі [32].

З метою визначення ефективності роботи ПрАТ «Оболонь», проведемо аналіз основних техніко-економічних показників діяльності за 2023-2024 рр., які наведені у таблиці 2.2.

### Основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

Показник	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	10 763 029	12 784 705	2 021 676	18,78
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	7 500 990	9 800 435	2 299 445	30,65
Адміністративні витрати, тис.грн.	458 709	531 853	73 144	15,94
Витрати на збут, тис.грн.	670 728	956 097	285 369	42,54
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукцію, тис.грн	8 630 427	11 288 385	2 657 958	30,79
Прибуток від реалізації продукції, тис.грн	2 132 602	1 496 320	-636 282	-29,8
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	1 775 997	1 248 254	-527 743	-29,71
Валовий прибуток	3 262 039	2 984 270	-277 769	-9,3
Витрати на 1 грн. чистого доходу, грн.	80,18	88,29	8,11	10,11
Рентабельність продукції, %	24,7	13,26	-11,44	*
Рентабельність продаж, %	16,50	9,76	-6,74	*

\* Складено автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» [32].

В 2024 році ПрАТ «Оболонь» чистий дохід від реалізації зріс на 18,78% порівняно з 2023 роком. Валовий прибуток компанії в 2023 році склав 3 262 039 тис. грн., а в 2024 році зменшився на 9,3% та склав 2 984 270 тис. грн. В 2023 році чистий прибуток склав 1 775 997 тис. грн, а в 2024 році чистий прибуток зменшився на 29,71% та склав 1 248 254 тис. грн. Більшість показників рентабельності в ПрАТ «Оболонь» знижуються, що показує не дуже добру тенденцію до розвитку підприємства. Тому можна зробити висновок, що справи в компанії йдуть не дуже ефективно під час війни.

На українському ринку пива та безалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь» конкурує з низкою потужних локальних та міжнародних компаній. Основними її конкурентами є:

1. «Carlsberg Ukraine» (ПрАТ «Карлсберг Україна»). Частина міжнародної групи Carlsberg Group, одного з провідних світових виробників пива. Володіє значним портфелем брендів, включаючи такі відомі, як «Львівське», «Славутич», «Балтика», «Carlsberg», «Tuborg», «Guinness» (за ліцензією) та інші. Має потужні виробничі потужності та широку дистрибуцію. Є одним з лідерів ринку за обсягами виробництва та часткою ринку.

2. «AB InBev Efes Україна» (ПрАТ «САН ІнБев Україна»). Спільне підприємство глобальних пивоварних гігантів Anheuser-Busch InBev та Anadolu Efes. Представляє на ринку України такі міжнародні та локальні бренди, як «Чернігівське», «Рогань», «Янтар», «Stella Artois», «Bud», «Leffe», «Hoegaarden» та інші. Також є одним з лідерів ринку з великими виробничими обсягами та розгалуженою мережею дистрибуції.

3. Група компаній «Нові Продукти». Хоча ця компанія не є прямим конкурентом у сегменті класичного пива, вона є дуже сильним гравцем на ринку слабоалкогольних, енергетичних та безалкогольних напоїв, де ПрАТ «Оболонь» також має значну присутність (наприклад, "Живчик", сидри, слабоалкогольні напої). Серед їхніх відомих брендів – «Shake», «Revo», «Non Stop», «King's Bridge», «Природне Джерело» тощо. Активно конкурує за споживача в сегменті «готових до вживання» напоїв [32].

ПрАТ «Оболонь» приділяє значну увагу формуванню своєї сировинної бази. Стратегічний вибір на користь вітчизняних постачальників для закупівлі основної частини сировини та необхідних матеріалів є важливим елементом управління ризиками та оптимізації витрат. Така політика дозволяє компанії зменшити залежність від коливань світових цін та валютних курсів, а також скоротити логістичні витрати та час постачання.[32].

Однією з головних переваг ПрАТ «Оболонь» є наявність власного солодового заводу в смт Чемерівці Хмельницької області. Цей завод був виведений на повну потужність у 2008 році та здатний виробляти 120 тис. тон солоду на рік. Це значно мінімізує залежність компанії від зовнішніх ринків солоду, забезпечуючи впевненість у якості та безперебійному постачанні [32].

### Перелік головних постачальників ПрАТ «Оболонь»

№ п/п	Назва постачальника	Вид сировини, що постачається	Місце розташування
1	Житомирська хмелефабрика	Хміль	м. Житомир
2	Дубнівська хмелефабрика	Хміль	м. Дубно
3	Сільськогосподарські підприємства	Ячмінь	Хмельницька область
4	Українська пивна компанія	Альфа-амілаза	м. Київ
5	Публічне акціонерне товариство «Рівнеазот»	Вуглекислота	м. Рівне
6	Фірма «Угос»	Металеві кришки	м. Київ
7	Товариство з обмеженою відповідальністю «Лілея»	Наліпки	м. Полтава
8	Публічне акціонерне товариство «Новобуд»	Сода	м. Львів
9	Товариство з обмеженою відповідальністю «Тернопільдерев»	Деревина	м. Тернопіль
10	Приватне мале підприємство «Рост»	Металоконструкції	м. Полтава
11	Окремі суб'єкти господарювання	Ящики поліетиленові	м. Полтава

*Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства [32].*

Основна частина постачальників сировини і матеріалів знаходяться у м. Київ, що значно зменшує транспортні витрати, пов'язані з доставкою. Сировина і матеріали від постачальників завозяться на підприємство власним транспортом. Розрахунки з усіма постачальниками відбуваються вчасно [32].

## 2.2. Аналіз факторів зовнішнього середовища ПрАТ «Оболонь» за допомогою PEST-аналізу

Для визначення ключових факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ПрАТ «Оболонь», використовується методика PEST-аналізу. Цей інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії. Нище наведемо таблицю складових PEST-аналізу ПрАТ «Оболонь».

## Складові PEST-аналізу ПрАТ «Оболонь»

Політичні фактори	Р	Економічні фактори	Е
1) політична нестабільність та геополітична ситуація; 2) державна політика щодо підтримки бізнесу; 3) податкове навантаження.		1) купівельна спроможність населення; 2) стан економіки країни; 3) рівень конкуренції на ринку	
Соціально – культурні фактори	S	Технологічні фактори	T
1) зміни у споживчих перевагах та стилі життя; 2) демографічна ситуація; 3) міграція населення країни.		1) залежність від використання імпортного обладнання; 2) впровадження новітніх технологій на виробництві; 3) автоматизація та цифровізація виробництва.	

Джерело: сформовано автором самостійно

Серед політичних, економічних, соціально – культурних та технологічних факторів наявні як позитивні так і негативні фактори. Для цього необхідно скласти таблицю для визначення ступеня впливу, вагового коефіцієнту всіх факторів та загальної сумарної оцінки рівня важливості.

Оцінка факторів здійснювалась із використанням шкали:

- відносної важливості від 3 (сильний позитивний вплив фактору) до -3 (сильний негативний вплив фактору); 0 (нейтральний вплив фактору);
- вагові коефіцієнти важливості від 0,1 (низька важливість для бізнесу), до 0,5 (максимальна важливість).

Зважена оцінка розраховується як добуток ступеня впливу на ваговий коефіцієнт.

Результати аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ «Оболонь» викладені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

### Результати аналізу впливу факторів зовнішнього середовища

Фактори	Ступінь впливу фактору	Ваговий коефіцієнт	Рівень важливості відповідно до спрямованості впливу	
			-	+
<b>Політичні (P) фактори</b>				
Політична нестабільність та геополітична ситуація	4,0	0,35	-1,4	
Державна політика підтримки бізнесу	3,0	0,27		+0,81
Податкове навантаження	2,5	0,38	-0,95	
<b>Економічні (E) фактори</b>				
Купівельна спроможність населення	3,0	0,34	-1,02	
Стан економіки країни	2,5	0,29	-0,725	
Рівень конкуренції на ринку	3,5	0,37	-1,295	
<b>Соціально-культурні фактори (S)</b>				
Зміни у споживчих перевагах та стилі життя	3	0,29		+0,87
Демографічна ситуація	2,5	0,39	-0,975	
Міграція населення країни	2,9	0,32	-0,928	
<b>Технологічні фактори (T)</b>				
Залежність від використання імпортного обладнання	3,0	0,38	-1,14	
Впровадження новітніх технологій	2,5	0,34		+0,85
Автоматизація та цифровізація виробництва	2,9	0,28		+0,812
<b>Разом</b>			-8,43	+3,34

На підставі інформації, що знаходиться у таблиці 2.5., можна дійти висновку, що загальна оцінка рівня важливості факторів становить 11,77 (8,43 – негативні + 3,34 – позитивні). Це свідчить про те, що рівень адаптації підприємства до стратегічних викликів зовнішнього середовища знаходиться на середньому рівні. Підприємство працює в умовах системної кризи, що вимагає адаптаційних стратегій та кардинальних змін у підходах до ведення бізнесу.

Ключовими викликами є економічна нестабільність та високі виробничі витрати, геополітичні ризики та порушення ланцюгів постачання, зниження купівельної спроможності населення, дефіцит кваліфікованих кадрів.

Щодо політичних факторів, то необхідно зазначити, що політична нестабільність (-1,4) та податкове навантаження (-0,95) значно перевищують державну політику підтримки бізнесу (-0,28).

Економічне середовище представляє найбільші виклики для підприємства, всі фактори мають негативний вплив.

Купівельна спроможність населення (-1,02 балів) продовжує знижуватися, що прямо впливає на обсяги продажів, особливо преміум-сегменту.

Стан економіки країни (-0,725) та рівень конкуренції на ринку (-1,295) вказують на негативні тенденції розвитку самого підприємства.

Негативний вплив всіх економічних факторів свідчить про системну економічну кризу, що вимагає кардинального перегляду бізнес-моделі та операційної ефективності.

Соціальне середовище демонструє змішані тенденції з переважанням нейтрального впливу.

Зміни у споживчих перевагах (+0,87) створюють нові можливості через зростання попиту на: крафтове пиво та преміум-продукцію, безалкогольні напої, продукти для здорового способу життя.

Екологічна свідомість споживачів (+0,045) відкриває можливості для розвитку екологічно чистої продукції та сталого виробництва.

Демографічна ситуація (-0,975) створює довгострокові виклики для традиційних сегментів ринку.

Крім того, міграція населення країни (-0,928) також негативно впливає на загальні економічні показники діяльності підприємства.

Технологічне середовище представляє найбільші можливості для розвитку підприємства.

Нові технології у виробництві (+0,85) дозволяють, покращити виробничі процеси, підвищити якість продукції, знизити собівартість, покращити енергоефективність.

Цифровізація виробництва (+0,812) дозволяють оптимізувати, управління виробництвом через ERP-системи, маркетингову діяльність через цифрові канали, взаємодію зі споживачами через аналітику даних.

PEST-аналіз виявив складне зовнішнє середовище для ПрАТ «Оболонь» з переважанням негативних факторів, особливо в економічній та політичній сферах. Однак значний потенціал технологічних можливостей та позитивні соціальні тренди створюють підґрунтя для успішної адаптації та розвитку. Ключем до успіху є комплексна стратегія, що поєднує мінімізацію ризиків через операційну ефективність та максимізацію можливостей через інновації та диверсифікацію. Особлива увага має приділятися технологічній модернізації, розвитку нових продуктових сегментів та укріпленню позицій на внутрішньому ринку.

### **2.3. Оцінювання зовнішнього середовища ПрАТ «Оболонь» за допомогою технології SWOT-аналізу**

Оцінювання зовнішнього середовища ПрАТ «Оболонь» за допомогою технології SWOT-аналізу дає змогу виявити ключові можливості та загрози, що виникають у діяльності підприємства.

Метою SWOT - аналізу є виявлення всіх сильних і слабких сторін підприємства в розрізі його конкурентного середовища, а також визначення ключових зовнішніх чинників, що впливають на його роботу. Такий інструмент дає

можливість отримати інформації щодо поточної ситуації, в якій перебуває підприємство, і визначитися щодо стратегічних напрямів діяльності.

Таблиця 2.6.

### Складові SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь»

Можливості	О	Загрози	Т
<ul style="list-style-type: none"> <li>1) збільшення попиту на продукцію на внутрішньому ринку;</li> <li>2) зниження конкуренції через банкрутство учасників;</li> <li>3) зниження імпорту продукції;</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>1) зниження купівельної спроможності споживачів;</li> <li>2) посилення спаду економіки країни;</li> <li>3) міграційні процеси через військові дії;</li> <li>4) зростання ціна на сировину та послуги постачальників.</li> </ul>	
Сильні сторони	S	Слабкі сторони	T
<ul style="list-style-type: none"> <li>1) провідний вітчизняний виробник та флагман пивоварної галузі;</li> <li>2) володіє широким асортиментом продукції;</li> <li>3) висококонкурентна продукція;</li> <li>4) досвідчений та кваліфікований персонал;</li> <li>5) налагоджені канали збуту.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>1) вразливість до змін в регуляторній політиці України;</li> <li>2) проблеми із логістичними поставками через військові дії;</li> <li>3) потенційно висока собівартість продукції.</li> </ul>	

Джерело: сформовано автором самостійно

ПрАТ «Оболонь» має велику кількість сильних сторін, особливо у виробничих потужностях та експортному потенціалі, що дозволяє їй зберігати лідерські позиції. Однак, компанія стикається з серйозними викликами, насамперед пов'язаними з війною в Україні та нестабільністю внутрішнього ринку.

Для комплексного SWOT-аналізу зовнішнього середовища ПрАТ «Оболонь», необхідно зосередитись на Можливостях та Загрозах, оскільки саме вони відображають вплив зовнішніх факторів. Для оцінки внутрішнього середовища (Сильні та Слабкі сторони) потрібен окремий аналіз, але їх також необхідно включити, проте основний фокус буде на зовнішніх аспектах.

## Визначення можливостей та загроз ПрАТ «Оболонь»

Можливості	Значимість	Імовірність	Зважений бал	Загрози	Значимість	Імовірність	Зважений бал
Збільшення купівельної спроможності споживачів	8	0,3	2,4	Зниження купівельної спроможності споживачів	8	0,7	5,6
Відновлення економіки країни	7	0,4	2,8	Посилення спаду економіки країни	7	0,6	4,2
Повернення населення у зв'язку із закінченням військових дій	7	0,3	2,1	Міграційні процеси через військові дії	7	0,7	4,9
Зниження ціна на сировину та послуги постачальників	6	0,4	2,4	Зростання ціна на сировину та послуги постачальників	6	0,6	3,6
Збільшення попиту на продукцію на внутрішньому ринку	5	0,6	3,0	Зменшення попиту на продукцію на внутрішньому ринку	5	0,4	2,0
Зниження конкуренції через банкрутство учасників	4	0,6	2,4	Підведення конкуренції	4	0,4	1,6
Зниження імпорту продукції	4	0,6	2,4	Підвищення імпорту продукції	4	0,4	1,6
Загальний зважений бал			17,5				23,5

Загальний зважений бал 17,5 для Можливостей свідчить про достатній потенціал зовнішнього середовища для розвитку ПрАТ «Оболонь». Особливо

важливими є відновлення економіки країни та збільшення купівельної спроможності споживачів.

Загальний зважений бал 23,5 для загроз свідчить про дуже високий рівень ризиків із зовнішнього середовища. Найбільш значущими є зниження купівельної спроможності споживачів та міграційні процеси через військові дії.

Для визначення загальної оцінки сильних сторін та слабких сторін ПрАТ «Оболонь», ми використовуємо експертні оцінки та вагомість кожного фактора.

Таблиця 2.8.

### Визначення слабких та сильних сторін ПрАТ «Оболонь»

Сильні сторони	Оцінка експертів	Значимість	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Оцінка експертів	Значимість	Загальна оцінка
Провідний вітчизняний виробник та флагман пивоварної галузі	3	2	6	Вразливість до змін в регуляторній політиці України	3	2	6
Володіє широким асортиментом продукції	3	3	9	Проблеми із логістичними поставками через військові дії	4	3	12
Висококонкурентна продукція	4	3	12	Потенційно висока собівартість продукції	2	2	4
Досвідчений та кваліфікований персонал	2	2	4				
Налагоджені канали збуту	4	3	12				
Загальний зважений бал			43				22

Загальний зважений бал 43 для Сильних сторін показує, що ПрАТ «Оболонь» має дуже міцну внутрішню базу для ведення бізнесу та подолання викликів.

Загальний зважений бал 22 для Слабких сторін вказує на те, що ПрАТ «Оболонь» має певні внутрішні недоліки, які потребують уваги, але вони не є критичними.

З метою оцінки можливостей підприємства необхідно побудувати матрицю можливостей.

Таблиця 2.9.

**Матриця можливостей ПрАТ «Оболонь»**

Вплив можливостей		Висока	Середня	Низька
Імовірність виникнення		10-7	6-4	3-1
Висока	1 0,9 0,8 0,7	ВВ	ВС	ВН
Середня	0,6 0,5 0,4	СВ Відновлення економіки країни	СС Зниження ціна на сировину та послуги постачальників Збільшення попиту на продукцію на внутрішньому ринку Зниження конкуренції через банкрутство учасників Зниження імпорту продукції	СН
Низька	0,3 0,2 0,1	НВ Збільшення купівельної спроможності споживачів. Повернення населення у зв'язку із закінченням військових дій.	НС	НН

Можливості, що знаходяться на полях ВС, ВВ, СВ мають велике значення для товариства і використовуються у першу чергу. Для ПрАТ «Оболонь» такими можливостями є відновлення економіки країни.

Можливості, що знаходяться на полях ВН, СС, НВ реалізуються ПрАТ «Оболонь» у випадку наявності ресурсів для їх реалізації. Для ПрАТ «Оболонь» такими можливостями є збільшення купівельної спроможності споживачів, повернення населення у зв'язку із закінченням військових дій та зниження ціна на сировину та послуги постачальників, збільшення попиту на продукцію на внутрішньому ринку, зниження конкуренції через банкрутство учасників, зниження імпорту продукції.

Можливості, що знаходяться на полях СН, НН, НС є найслабшими. Для ПрАТ «Оболонь» такі можливості відсутні. Саме ці можливості є найменш важливими для підприємства

З метою оцінки загроз підприємства необхідно побудувати матриця загроз.

Таблиця 2.10.

### Матриця загроз ПрАТ «Оболонь»

Вплив можливостей		Руйнування	Критичний стан	Тяжкий стан	Легкі удари
1	2	3	4	5	6
Імовірність виникнення	10	7,75	5,5	3,25	1
Висока	1 0,9 0,8 0,7	ВР  Зниження купівельної спроможності споживачів. Міграційні процеси через військові дії.	ВК	ВТ	ВЛ

1	2	3	4	5	6
Середня	0,6 0,5 0,4	СР  Посилення спаду економіки країни.	СК  Зростання ціна на сировину та послуги постачальників	СТ  Зменшення попиту на продукцію на внутрішньому ринку Підведення конкуренції Підвищення імпорту продукції	СЛ
Низька	0,3 0,2 0,1	НР	НК	НТ	НЛ

Перелік загроз, які припадають на поля ВР, ВК, СР є найбільш небезпечними і повинні усуватися в першу чергу. Для ПрАТ «Оболонь» такими загрозами є зниження купівельної спроможності споживачів, міграційні процеси через військові дії та посилення спаду економіки країни.

Загрози, які припадають на поля ВТ, СК, НР є досить небезпечними і повинні усуватися в другу чергу. Такими загрозами є зростання цін на сировину та послуги постачальників.

Загрози, які припадають на поля НК, СТ, НЛ не є досить небезпечними але потребують уваги. Такими загрозами є зменшення попиту на продукцію на внутрішньому ринку, підведення конкуренції та підвищення імпорту продукції.

Враховуючи вище зазначене, необхідно побудувати матрицю SWOT та визначити, до якого квадранту потрапляє підприємство ПрАТ «Оболонь».

Враховуючи те, що сильні сторони переважають над слабкими (43 більше 22), а зовнішні загрози є більшими за зовнішні можливості (23,5 більше 17,5), тому підприємство потрапляє в поле «Сил і Загроз» (ST).

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Поле SO	Поле OW
Загрози(T)	Поле ST 	Поле WT

Рис. 2.2. Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «Оболонь»

В залежності від того, до якого квадранту матриці потрапляє ПрАТ «Оболонь», стає зрозумілим, який стратегічний напрямок слід визначити. В даному випадку ПрАТ «Оболонь» потрапляє в поле «Максі-міні».

	S>W	W>S
O>T	SO-стратегія (стратегія «Максі-Максі»)	OW-стратегія (стратегія «Міні-Максі»)
T>O	ST – стратегія (стратегія «Максі – Міні») 	WT-стратегія (стратегія «Міні-Міні»)

Рис. 2.3. Різновиди корпоративної стратегії для ПрАТ «Оболонь»

За результатними SWOT-аналізу можна зробити висновок, що сильні сторони ПрАТ «Оболонь» переважають над слабкостями (43 більше 22), а зовнішні загрози є більшими за зовнішні можливості (23,5 більше 17,5), тому підприємство потрапляє в поле «Сил і Загроз» (ST).

Крім того, ПрАТ «Оболонь» рекомендовано застосовувати стратегію, яка дає можливість використати сильні сторони для запобігання та зменшення впливу загроз, із зовнішнього середовища.

Враховуючи викладене, можна зробити наступні висновки до розділу 2 кваліфікаційної роботи:

Підприємство «Оболонь» є однією з найбільших українських корпорацій, яка спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, а також мінеральної води.

В 2024 році чистий дохід компанії від реалізації продукції зріс на 18,78% порівняно з 2023 роком. Валовий прибуток компанії в 2023 році склав 3 262 039 тис. грн., а в 2024 році зменшився на 9,3% та склав 2 984 270 тис. грн. В 2023 році чистий прибуток склав 1 775 997 тис. грн, а в 2024 році чистий прибуток зменшився на 29,71% та склав 1 248 254 тис. грн. Більшість показників рентабельності в ПрАТ «Оболонь» знижуються, що показує не дуже добру тенденцію до розвитку підприємства.

Основними її конкурентами компанії є «Carlsberg Ukraine» (ПрАТ «Карлсберг Україна»), «AB InBev Efes Україна» (ПрАТ «САН ІнБев Україна») та Група компаній «Нові Продукти».

Для визначення ключових факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ПрАТ «Оболонь», використовувались PEST-аналіз та SWOT -аналіз. Серед політичних, економічних, соціально – культурних та технологічних факторів наявні як позитивні так і негативні фактори.

PEST-аналіз виявив складне зовнішнє середовище для ПрАТ «Оболонь» з переважанням негативних факторів, особливо в економічній та політичній сферах. Однак значний потенціал технологічних можливостей створюють підґрунтя для успішної адаптації та розвитку. Особлива увага має приділятися технологічній модернізації, розвитку нових продуктових сегментів та укріпленню позицій на внутрішньому ринку.

Оцінювання зовнішнього середовища ПрАТ «Оболонь» за допомогою технології SWOT-аналізу дало змогу виявити ключові можливості та загрози, що виникають у діяльності підприємства.

За результатними SWOT-аналізу зроблено висновок, що сильні сторони ПрАТ «Оболонь» переважають над слабкостями (43 більше 22), а зовнішні загрози є більшими за зовнішні можливості (23,5 більше 17,5), тому підприємство потрапляє в поле «Сил і Загроз» (ST).

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ТА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

#### **3.1. Основні напрями та шляхи покращення діяльності ПрАТ «Оболонь» у зовнішньому середовищі**

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності в Україні підприємства пивоварної галузі зіткнулися з численними викликами, які потребують розробки нових стратегічних підходів до ведення бізнесу. ПрАТ «Оболонь», яке є одним із провідних виробників пива в Україні, потребує адаптації своєї діяльності відповідно до змін зовнішнього середовища. Аналіз наявних даних свідчить, що основними факторами впливу на діяльність підприємства є військові дії, регуляторні зміни, економічна нестабільність та трансформація споживчих преференцій.

Діяльність ПрАТ «Оболонь» значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Зовнішнє середовищем включає сукупність економічних, політико-правових, соціально-культурних, технологічних та природно-екологічних факторів, які не піддаються прямому контролю підприємства, проте істотно впливають на його стратегію та операційну діяльність.

Шляхами покращення діяльності ПрАТ «Оболонь» в економічному напрямку будуть:

1. Диверсифікація ринків збуту є одним із ключових інструментів забезпечення стійкої діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Розширення географії реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» дозволить зменшити ризики, пов'язані з економічною та політичною ситуацією. Диверсифікація ринків передбачає розширення наявних каналів збуту за рахунок:

- виходу на нові географічні ринки (експорт до країн ЄС, Азії, Африки тощо);

- розвитку нових цільових сегментів споживачів (наприклад, сегменту здорового харчування або преміум-сегменту);

- освоєння альтернативних форматів продажів (інтернет-торгівля, міжнародні онлайн-платформи, франчайзинг).

Такий напрямок дозволить підприємству розподілити комерційні ризики між кількома ринками, збільшити виручку за рахунок валютної виручки та зростання попиту в економічно стабільніших регіонах, забезпечити завантаження виробничих потужностей у періоди спаду внутрішнього попиту.

2. Пошук нових постачальників сировини. Одним із ключових факторів забезпечення безперебійної виробничої діяльності ПрАТ «Оболонь» є надійність, стабільність та конкурентоздатність постачання сировини. В умовах зростання інфляційних процесів, геополітичної нестабільності, логістичних порушень, пошук альтернативних джерел сировини є стратегічно важливим завданням для зниження операційних ризиків та збереження рентабельності. На сьогодні підприємство значною мірою залежить від українських та частково європейських постачальників основної сировини: ячменю, хмелю, води, склотари, упаковки тощо. У зв'язку із цим пропоную:

- розширювати імпорتنі поставки зернових культур (ячменю, пшениці) з країн ЄС, Канади, США, Казахстану;

- залучати виробників склотари та етикеток з Туреччини, Польщі, Чехії, де ціни та якість перебувають на конкурентному рівні;

- відновити логістику через альтернативні порти або сухопутні коридори, наприклад, через Румунію, Словаччину, Польщу;

- створити власну сировинну базу (наприклад, довгострокова оренда сільськогосподарських угідь або пайова участь у фермерських господарствах).

- укласти довгострокових контрактів з гарантованими обсягами та фіксованими цінами.

Такий напрямок дозволить підприємству скоротити витрати на закупівлю завдяки підвищенню конкуренції між постачальниками; підвищить якість продукції за рахунок контролю на різних етапах ланцюга постачання; посилить переговорні

позиції підприємства щодо умов оплати, обсягів постачання, строків виконання зобов'язань.

Шляхи покращення діяльності ПрАТ «Оболонь» в політико – правовому напрямку:

1. Адаптація до європейського законодавства є важливим інструментом посилення конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку.

Європейське законодавство в сфері виробництва харчової продукції передбачає:

- жорсткі стандарти якості та безпеки харчових продуктів (регламент (ЄС) №178/2002, HACCP-системи, ISO 22000),

- екологічні вимоги до підприємств (регламенти REACH, директиви щодо упаковки та відходів),

- маркування продукції відповідно до вимог (наприклад, регламент №1169/2011 щодо надання інформації про харчові продукти),

- технічні вимоги до обладнання та процесів, що впливають на здоров'я споживачів.

Відповідність зазначеним вимогам є обов'язковою умовою для експорту продукції до країн Європейського Союзу, а також для формування репутації надійного партнера.

Основні напрями адаптації ПрАТ «Оболонь» до норм ЄС є:

1. Гармонізація системи контролю якості та безпеки продукції:

- впровадження міжнародної системи управління безпечністю харчових продуктів (HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Points), яка є базовою вимогою європейських імпортерів,

- перехід до стандартів ISO 22000, ISO 9001, що регламентують процеси виробництва, обігу та зберігання харчової продукції,

- організація внутрішніх аудитів та залучення незалежних сертифікаційних органів.

2. Адаптація етикетування та маркування:

- упровадження стандартизованого маркування інгредієнтів, алергенів, харчової цінності, енергетичної цінності відповідно до вимог ЄС,
- переклад етикеток на офіційні мови країн-імпортерів та врахування вимог до шрифтів, формулювань, позначень (зокрема E-кодів),
- використання єдиного цифрового маркування (QR-коди, tracking systems) для підвищення прозорості ланцюга постачання.

Потенційні переваги від адаптації до стандартів ЄС

- безперешкодний вихід на ринки ЄС та отримання доступу до європейських тендерів, програм підтримки експорту (EU4Business, COSME тощо),
- зменшення ризиків штрафних санкцій та заборон на ввезення продукції з боку країн-імпортерів,
- формування довіри з боку споживачів та ділових партнерів завдяки прозорості, відповідності, екологічності,
- підвищення інвестиційної привабливості компанії, зокрема для міжнародних фондів і банків.

Шляхи покращення діяльності ПрАТ «Оболонь» в технологічному напрямку:

1. Інвестиції в інновації набувають вирішального значення для зміцнення позицій підприємства на внутрішньому і міжнародному ринку. Для ПрАТ «Оболонь» - це не лише фактор виживання, а умова стратегічного зростання, модернізації виробничої бази.

Інновації для підприємства охоплюють декілька основних напрямів:

- технологічні інновації: оновлення обладнання, впровадження автоматизованих систем контролю, використання нових методів ферментації, фільтрації та упаковки,
- продуктові інновації: створення нових видів напоїв, в тому числі з функціональними властивостями (наприклад, з вітамінами, безглютенові, органічні);
- організаційні інновації: запровадження цифрових систем управління (ERP, CRM), інтеграція хмарних технологій, big data для прогнозування попиту,

- екологічні інновації: розробка енергоощадних технологій, перехід на зелений водень, повторне використання ресурсів (вода, тепло, тара).

В результаті інвестицій в інновації ПрАТ «Оболонь» отримає:

- зниження собівартості продукції завдяки автоматизації та енергоощадним технологіям,
- зростання прибутковості за рахунок ефективнішого використання ресурсів і виведення нових продуктів на ринок,
- оптимізація логістики й витрат на виробництво, що забезпечує економію в масштабах підприємства,
- модернізація виробництва – впровадження нових технологій, що підвищують точність, швидкість і стабільність процесів.
- розширення частки ринку, зокрема у висококонкурентних або преміум-сегментах,
- зростання впізнаваності бренду, який асоціюється з інноваціями та сучасністю.

### **3.2. Обґрунтування запропонованого заходу покращення діяльності ПрАТ «Оболонь» у зовнішньому середовищі**

У сучасному інформаційному просторі інтернет сторінка ПрАТ «Оболонь» (надалі - веб-сайт) є не лише засобом комунікації, але й важливим інструментом маркетингу, брендингу, продажів і міжнародної репутації компанії. Для ПрАТ «Оболонь», що функціонує на конкурентному ринку харчової промисловості, наявність сучасного, інформативного, функціонального та багатомовного веб-сайту є стратегічно необхідним для ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем.

Веб-сайт підприємства є точкою контакту з такими ключовими елементами зовнішнього маркетингового середовища, як:

- споживачі — отримують інформацію про продукцію, сертифікацію, якість, умови доставки;

- партнери — можуть ініціювати B2B-комунікацію, заповнити форми для співпраці, дізнатися про логістичні можливості;
- інвестори і засоби масової інформації — отримують доступ до фінансової звітності, ESG-політики, новин про стратегічні плани;
- іноземні клієнти — знайомляться з брендом через локалізовані (багатомовні) версії сайту;
- потенційні працівники — дізнаються про корпоративну культуру, вакансії, політику компанії.

Проаналізувавши поточний веб-сайт ПрАТ «Оболонь», можна визначити наступні його недоліки:

- застарілий дизайн та незручна навігація, що знижує довіру користувача;
- обмежена багатомовність (англомовна версія часто неповна або неточна);
- немає SEO-оптимізації (веб-сайт погано індексується в пошукових системах, що зменшує трафік);
- недостатній акцент на інноваційність, екологічність і сертифікацію продукції, що є критичним для зовнішніх ринків;
- відсутність інтегрованих форм зворотного зв'язку, партнерських заявок, чат-ботів або автоматичних відповідей.

Метою вдосконалення веб-сайту ПрАТ «Оболонь» є:

- посилення репутації та відкритості Веб-сайт має стати вітриною корпоративної відповідальності та якості, яка відповідає міжнародним стандартам (ESG, ISO, НАССР). Прозора публічна звітність, інтерактивна інфографіка, відео-тури по виробництву, все те, що підвищує довіру і в Україні, і за кордоном;
- розширення каналів продажу. Інтеграція з e-commerce (власний магазин, партнерські платформи) дозволяє розширити географію збуту та зменшити залежність від офлайн-ритейлу;
- підтримка експортної експансії. Багатомовність (англійська, німецька, польська, арабська), локалізовані сторінки, визначення умов співпраці — усе це спрощує процес входу на зовнішні ринки, пошуку дистриб'юторів, участі у міжнародних тендерах;

- підвищення залучення цільової аудиторії. Інтеграція блогу, новинного центру, соціальних мереж та інтерактиву дозволяє формувати лояльну онлайн-спільноту, впливати на споживчі рішення.

Основними напрямками вдосконалення веб-сайту ПрАТ «Оболонь» є:

- здійснення редизайну самого веб – сайту компанії (необхідно розробити сучасний UI/UX з мобільною адаптацією, що підвищить зручність використання веб-сайту);

- впровадження багатомовності. (повноцінні версії сайту англійською, німецькою, польською мовами, що розширить міжнародну аудиторію);

- SEO-оптимізація (підбір ключових слів, технічна оптимізація, мета – теги, що збільшить органічний трафік);

- робота над каталогом продукції (запровадження зручного фільтру, пошуку, онлайн замовлення, що збільшить обсяги B2C і B2B);

- вдосконалення розділу «Партнерам» (переробка форм для заявок, опис умов, кейси, що дасть змогу залучати нових дистриб'ютерів);

- запровадження нової сторінки екологічної політики (окрема сторінка з ESG-звітом, сертифікатами, що сформує імідж відповідного виробника).

Очікуваними результатами вдосконалення веб-сайту компанії будуть:

- зростання онлайн-продажів і заявок на співпрацю;

- розширення експортного покриття через легший доступ до інформації іноземними партнерами;

- підвищення впізнаваності бренду серед молоді та прогресивної аудиторії;

- покращення довіри до підприємства, як до відкритого і технологічного виробника.

Вдосконалення офіційного веб-сайту ПрАТ «Оболонь» є стратегічно обґрунтованим кроком, який сприятиме підвищенню ефективності комунікації з зовнішніми суб'єктами маркетингового середовища, розширенню ринків збуту, зміцненню іміджу та конкурентоспроможності на внутрішньому й міжнародному ринку. У цифрову епоху сайт — це повноцінний інструмент розвитку бізнесу.

**Витрати на вдосконалення офіційного веб-сайту ПрАТ «Оболонь»**

№	Стаття витрат	Опис	Сума (грн.)
1	Аудит та технічне завдання (ТЗ)	Аналіз поточного сайту, UX-аудит, розробка вимог	15 000
2	UI/UX-дизайн	Створення макетів для адаптивного сайту, мобільної версії	25 000
3	Розробка фронтенду	HTML/CSS/JS верстка, адаптивність, анімація	35 000
4	Розробка бекенду	CMS, бази даних, API, модулі каталогу, багатомовність	45 000
5	Інтеграція SEO	Технічна оптимізація, мета-теги, schema.org, sitemap	8 000
6	Наповнення контентом	Тексти, переклади (укр/анг/польськ), фото, відео, структура	20 000
7	Інтеграція CRM/B2B/форм зворотного зв'язку	Підключення анкет, заявок, чат-боту	15 000
8	Інтеграція аналітики та звітності	Google Analytics 4, Hotjar, Tag Manager	3 000
9	Тестування (QA)	Кросбраузерне, мобільне, функціональне тестування	7 000
10	Технічна підтримка (3 міс.)	Хостинг, оновлення, усунення помилок	12 000
Загальна сума витрат			185 000

*Джерело: складено автором самостійно*

Надалі необхідно здійснити розрахунок чистого доходу від реалізації продукції. З метою проведення зазначених розрахунків було залучено та опитано незалежних експертів.

Результати опитування залучених експертів надаються у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

### Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн.	92 100	88 100	91 400	90 000	88 400	87 500	92 500

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Розсіювання думок окремих експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу, тис. грн.	92 100	88 100	91 400	90 000	88 400	87 500	92 500	
Осер	90 000							
Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{сер})$	-2 100	1 900	-1 400	0	1 600	2 500	-2 500	
$\Delta O^2$	4 410 000	3 610 000	1 960 000	0	2 560 000	6 250 000	6 250 000	16 830 000

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{сер})^2}{n}}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{16\,830\,000}{7}} = 1550,58$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$W = 1550,58 / 90\,000 * 100\% = 1,72\%$$

Оскільки  $w < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

За найбільш вірогідний приріст чистого доходу від реалізації продукції приймаємо 90 000 тис. грн.

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу від реалізації продукції становитиме 87 500 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 92 500 тис. грн.

Розрахуємо очікуване значення приросту чистого доходу від реалізації продукції за формулою:

$$ОП = \frac{О+4\times В+П}{6} = \frac{87\,500+4\times 90\,000+92\,500}{6} = 90\,000 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, прогнозні значення чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» будуть становити 90 000 тис. грн.

Наступним кроком буде розрахунок приросту чистого доходу від реалізації продукції:

$$90\,000/12\,784\,705*100=0,7 \%$$

Враховуючи зазначене, чистий дохід від реалізації продукції в проектному році буде:

$$12\,784\,705 + 90\,000 = 12\,874\,705 \text{ тис. грн.}$$

В подальшому необхідно розрахувати величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в поточному році склали 11 288 385 тис. грн., постійні витрати –1 693 257,75 тис. грн., змінні – 9 595 127,25 тис. грн.

Приріст змінних витрат у проектному році:

$$9\,595\,127,25 * 0,7/100 = 67\,165,89 \text{ тис. грн.}$$

У зв'язку із цим, приріст повних витрат проектному році складатиме:

$$67\,165,89 + 185 = 67\,350,89 \text{ тис. грн.}$$

Враховуючи зазначене, повні витрати в проектному році будуть:

$$11\,288\,385 + 67\,350,89 = 11\,355\,735,89 \text{ тис. грн.}$$

Приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році, як різницю між приростом чистого доходу від реалізації продукції та приростом повних витрат:

$$\Delta\text{Пр} = 90\,000 - 67\,350,89 = 22\,649,11 \text{ тис. грн}$$

Враховуючи зазначене, прибуток від реалізації продукції буде:

$$1\,496\,320 + 22\,649,11 = 1\,518\,969,11 \text{ тис. грн.}$$

де 1 496 320 – поточний прибуток від реалізації продукції, тис. грн.

Надалі розраховуємо приріст чистого прибутку від реалізації продукції:

$22\,649,11 * (1-0,18) = 18\,572,27$  тис. грн.

Враховуючи зазначене, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році:

$1\,248\,254 + 18\,572,27 = 1\,266\,826,27$  тис. грн.

Де 1 248 254 – чистий прибуток.

Складемо таблицю результатів від впровадження заходу щодо вдосконалення офіційного веб-сайту ПрАТ «Оболонь».

*Таблиця 3.4.*

**Результати від впровадження заходу щодо вдосконалення офіційного веб-сайту ПрАТ «Оболонь», тис. грн.**

<b>Показники</b>	<b>Значення</b>
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	90 000
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	67 350,89
Приріст прибутку від реалізації продукції	22 649,11
Приріст чистого прибутку	18 572,27

Враховуючи показники таблиці 3.4. можна зробити наступні висновки. Приріст чистого доходу від реалізації продукції склав 90 000 тис. грн. Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції 67 350,89 тис. грн. Приріст прибутку від реалізації продукції 22 649,11 тис. грн. Приріст чистого прибутку 18 572,27 тис. грн.

**3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показників діяльності ПрАТ «Оболонь»**

Розрахунок впливу запропоновано заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»:

1. Чистий дохід від реалізації продукції = 12 784 705+90 000 = 12 874 705 тис. грн.

2. Повні витрати на виробництво і реалізацію = 11 288 385 + 67 350,89 = 11 355 735,89 тис. грн

3. Прибуток від реалізації продукції = 1 496 320 + 22 649,11 = 1 518 969,11 тис. грн.

4. Чистий прибуток = 1 248 254 + 18 572,27 = 1 266 826,27 тис. грн.

5. Витрати на 1 грн = 11 355 735,89 / 12 874 705 \*100 = 88,20 коп.

6. Рентабельність діяльності (продажів) = 1 266 826,27 /12 874 705 \*100 = 9,84.

7. Рентабельність продукції = 1 518 969,11 / 11 355 735,89 \*100 = 13,37.

Таблиця 3.5.

### Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності

Показник	2024 р.	Проект	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	12 784 705	12 874 705	90 000	0,7
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	11 288 385	11 355 735,89	67 350,89	0,59
3. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	1 496 320	1 518 969,11	22 649,11	1,51
4. Прибуток чистий	1 248 254	1 266 826,27	18 572,27	1,49
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	88,29	88,20	-0,09	0,10
6. Рентабельність діяльності (продаж)	9,76	9,84	0,08	*
7. Рентабельність продукції	13,26	13,37	0,11	*

Отримані результати свідчать про економічну доцільність впровадження заходу щодо вдосконалення офіційного веб-сайту ПрАТ «Оболонь».

Виходячи із табл. 3.5. можна сказати, що впровадження заходу щодо вдосконалення офіційного веб-сайту ПрАТ «Оболонь» позитивно вплине на основні показники діяльності підприємства.

Враховуючи викладене, можна зробити наступні висновки до розділу 3 кваліфікаційної роботи:

Діяльність ПрАТ «Оболонь» значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У зв'язку із цим, було запропоновано заходи:

- диверсифікація ринків збуту шляхом розширення географії реалізації продукції ПрАТ «Оболонь»;
- здійснити пошук нових постачальників сировини;
- провести адаптація до європейського законодавства;
- здійснити інвестиції в інновації.

Для ПрАТ «Оболонь» наявність сучасного, інформативного, функціонального та багатомовного веб-сайту є стратегічно необхідним для ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем.

У зв'язку із цим, було запропоновано провести вдосконалення роботи офіційного веб-сайту ПрАТ «Оболонь». Очікуваними результатами будуть: зростання онлайн-продажів і заявок на співпрацю, розширення експортного покриття через легший доступ до інформації іноземними партнерами, підвищення впізнаваності бренду серед молоді та прогресивної аудиторії, покращення довіри до підприємства, як до відкритого і технологічного виробника.

Загальна сума витрат на впровадження заходу буде складати 185 тис. грн.

Результатом впровадження такого заходу буде: чистий дохід у вартісному виразі збільшиться на 90 000 тис. грн., повні витрати зростуть на 67 350,89 тис. грн. Прибуток від реалізації збільшиться на 22 649,11 тис. грн., а чистий прибуток – на 18 572,27 тис. грн. Отримані результати свідчать про економічну доцільність впровадження заходу щодо вдосконалення офіційного веб-сайту ПрАТ «Оболонь».

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретико-методичних засад оцінювання зовнішнього середовища ПрАТ «Оболонь». Здійснено практичну оцінку зовнішнього середовища ПрАТ «Оболонь» з подальшою розробкою пропозицій та рекомендацій щодо покращення його діяльності.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було узагальнено сутність поняття «маркетингове середовище підприємства», виокремлено його керовані та некеровані чинники, а також детально розглянуто основні складові макро- та мікросередовища. Систематизовано методичні підходи до оцінювання зовнішнього середовища, що стало теоретичною основою для подальшого практичного аналізу.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено детальну техніко-економічну характеристику ПрАТ «Оболонь», що дало змогу сформувати загальне уявлення про діяльність підприємства. Застосування PEST-аналізу дозволило ідентифікувати ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори макросередовища, що впливають на діяльність ПрАТ «Оболонь».

На підставі PEST-аналізу можна дійти висновку, що загальна оцінка рівня важливості факторів становить 11,77 (8,43 – негативні + 3,34 – позитивні). Це свідчить про те, що рівень адаптації підприємства до стратегічних викликів зовнішнього середовища знаходиться на середньому рівні. Підприємство працює в умовах системної кризи, що вимагає адаптаційних стратегій та кардинальних змін у підходах до ведення бізнесу.

Виконаний SWOT-аналіз дав змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози, що походять із зовнішнього середовища. Зокрема, виявлено, що ПрАТ «Оболонь» має значні сильні сторони, такі як впізнаваний бренд і широка дистрибуція, але водночас стикається з загрозами у вигляді зростаючої конкуренції та зміни споживчих уподобань.

За результатними SWOT-аналізу зроблено висновок, що сильні сторони ПрАТ «Оболонь» переважають над слабкостями (43 більше 22), а зовнішні загрози є

більшими за зовнішні можливості (17,1 більше 9,7), тому підприємство потрапляє в поле «Сил і Загроз» (ST).

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано низку практичних рекомендацій та заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь» у зовнішньому середовищі. Особливу увагу було приділено обґрунтуванню запропонованих заходів, що включали адаптацію до змінних умов ринку, використання нових технологій та посилення конкурентних переваг. Проведений аналіз показав, що впровадження запропонованих заходів, таких як диверсифікація асортименту продукції з урахуванням трендів здорового способу життя та посилення цифрового маркетингу, позитивно вплине на основні показники діяльності підприємства, на збільшення обсягів продажів, зміцнення ринкових позицій та підвищення прибутковості.

Найефективнішим заходом щодо покращення діяльності ПрАТ «Оболонь» у зовнішньому середовищі запропоновано вдосконалити офіційний веб-сайту ПрАТ «Оболонь». Такий захід став стратегічно обґрунтованим кроком, який сприятиме підвищенню ефективності комунікації із зовнішніми суб'єктами маркетингового середовища, розширенню ринків збуту, зміцненню іміджу та конкурентоспроможності на внутрішньому й міжнародному ринку. Результат запропоновано заходу стане приріст чистого доходу від реалізації продукції 90 000 тис. грн., повні витрати зростуть на 67 350,89 тис. грн. Прибуток від реалізації збільшиться на 22 649,11 тис. грн., а чистий прибуток – на 18 572,27 тис. грн.

Проведене дослідження підтвердило важливість систематичного оцінювання зовнішнього середовища для ефективного функціонування та стратегічного планування підприємства. Результати аналізу зовнішнього середовища ПрАТ «Оболонь» дали змогу виявити як потенціал для зростання, так і виклики, що потребують управлінських рішень. Запропоновані рекомендації є обґрунтованими та практично значущими, а їх впровадження сприятиме зміцненню конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь» на ринку та забезпеченню його сталого розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азоян А.А., Охупін В.Ю. Сучасні тенденції розвитку маркетингових досліджень та доцільність їх використання. Вчені записки Університету "КРОК". Серія "Економіка". 2017. Вип. 48. С. 129–136.
2. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навч. посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: навч. посібн. Київ: ЦУЛ, 2019. 612 с.
4. Балабанова Л.В. Проблеми маркетингового менеджменту в умовах ринкової економіки України. Торгівля і ринок України, 2018. Вип. 10. Т. 1. 567 с.
5. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності ролі та значення. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 2. С. 85–97
6. Бойчук І.В. Маркетинг промислового підприємства: навч. посіб. Львів: Вид-во Львів. комерц. акад., 2015. 170 с.
7. Бондаренко В.М., Бондаренко Л. М. Сутність, структура та дослідження маркетингового середовища діяльності підприємств АПК. Економічні науки: зб. наук. праць. Вінниця: ВНАУ, 2019. № 2 (53), т. 3. 370 с.
8. Буднікевич І. Маркетинг у галузях і сферах діяльності. Київ: ЦУЛ, 2019. 536 с.
9. Бутенко Н.В. Основи маркетингу: навч. посібник. К.: Видавничополіграфічний центр "Київський університет", 2017. 140 с.
10. Вагнер І. Особливості стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства. URL : <https://surl.li/hmfvh> (дата звернення 05.03.2023).
11. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ, 2019. 400 с. Герасименко В.В., Очаківська М. С. Бренд менеджмент: навч. посібн. 2018. 104 с.
12. Грущинська Н.М. Міжнародна спеціалізація національної економіки в умовах глобальної конкуренції: монографія. Київ: НАУ, 2018. 430 с.

13. Жегус О.В., Парцирна.Т. М. Маркетингові дослідження: навч. посібн. ФОП Іванченко І. С. 2016. 237 с.
14. Заходжай В. Б., Романова Л. В., Головач Н. А. Статистичне забезпечення маркетингу : навч посіб. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2015. 400 с.
15. Іванова Л.О., Семак Б.Б., Вовчанська О.М. Маркетинг послуг: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету. 2018. 508 с.
16. Ілляшенко С., Пересадько Г. Маркетингова товарна політика промислового підприємства. Управління стратегіями диверсифікації. Суми: Університетська книга, 2015. 328 с.
17. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика : підруч. Суми : ВТД «Університетська книга», 2017. 232 с.
18. Красовська О.Ю. Комплексна оцінка маркетингової діяльності на підприємствах сфери послуг. Економіка та держава. 2021. №10. С. 43-46.
19. Князева Т.В. Колбушкін Ю. П., Петровська С. В. Міжнародний маркетинг: навч. посібн. Київ: НАУ, 2019.. 164 с.
20. Косар Н.С., Мних О. Б., Крикавський Є. В., Леонова С. В. Маркетингові дослідження: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 246 с.
21. Коломицева О.В., Ганжала І. В., Васильченко Л. С. Маркетингова товарна політика: навч. посібн., за ред. проф. О. В. Коломицевої. Черкаси: ЧДТУ, 2018. 172 с.
22. Коноплянникова М.А. Відділ маркетингу в структурі організації: призначення, функції і завдання. Маркетинг в Україні. 2018. No5. С. 47–52.
23. Липчук В. В., Погребняк Л. В. Маркетингові дослідження : навч. посіб. Львів : «Магнолія 2006», 2018. 348 с.
24. Мазаракі А.А. Ільченко Н. Б. Мерчандайзинг: навч. посібн. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 292 с.
25. Мальська М. П., Мандюк Н. Л. Основи маркетингу у туризмі : підруч. Київ : ЦУЛ, 2016. 334 с.

26. Медведєва В.М. Основи наукових досліджень: практикум. Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. Київ: Ліра-К, 2017. 83 с.
27. Мельник Л.Г., Старченко Л. В., Карінцева О. І. Маркетингова цінова політика: навч. посібник. Київ: Книга, 2015. 246 с.
28. Міжнародний маркетинг: підручник /за ред. О. І. Бабичевої. Київ: Гельветика, 2018. 451 с.
29. Окландер М.А., Кірносова М. В. Маркетингова товарна політика: навч. посібник. Львів: ЦУЛ, 2017. 200 с.
30. Окландер М.А, Чукурна О. П. Маркетингова цінова політика: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 240 с.
31. Останкова Л., Літвінов Ю., Літвінова Т., Підгорна О. Ціноутворення в умовах ринку: навч. посібник. Київ: ЦНЛ, 2017. 400 с.
32. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь», URL: <https://obolon.ua/>
33. Павловська Л.Д., Павловський Д. В. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Житомир: Вид. О.О. Євенок, 2017. 344 с.
34. Парсяк В. Н. Маркетинг: сучасна концепція та технології : підруч. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 324 с.
35. Петруня Ю.Є., Петруня В. Ю. Маркетинг: навч. посібник. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
36. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: монографія / за заг. ред. проф. Н.М. Соломянюк, проф. Л.В. Страшинської. Київ: НУХТ– Харків: Видавництво «Лідер», 2020. 224 с.
37. Прокопенко О.В. Поведінка споживачів: Навч. посіб. / О.В. Прокопенко, М.Ю. Троян. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 176 с.
38. Решетнікова І. Маркетинг в прямих логістичних каналах: сучасні тенденції. Маркетинг в Україні. 2016. № 4. С. 46.
39. Савицька Н.Л., Мелушова І.Ю., Красноусов А.В., Олініченко К.С. Торговельне підприємництво: навч.-метод. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2017. 214 с.

40. Семенов А.Г. Розвиток стратегічного управління в акціонерних товариствах: монографія. Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2017. 520 с.
41. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, Простір-М, 2020. 437 с.
42. Сизоненко В.О. Сучасне підприємництво: підручник. Київ: ЗнанняПрес, 2018. 440 с.
43. Старостіна А.О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. Маркетинг: навч. посіб. Київ : «НВП «Інтерсервіс», 2018.
44. Стеценко В.А., Соломянюк Н.М., Хав'юк Л.В. Поведінка споживачів. К.: НУХТ, 2019. 64с.
45. Стрій Л.О. Маркетингове управління на рубежі ХХІ століття. Системне дослідження. Монографія. Одеса, «Астра проект», 2020. 304 с.
46. Холод В.В. Стратегічний моніторинг конкурентного маркетингового середовища підприємств. Торгівля і ринок України. 2019. Вип. 34. С. 92–100.
47. Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: Навчальний посібник. За наук. ред. О. А. Тимчик. Київ: Видавництво Знання, 2019. 284 с. Череп А. Маркетинг: навч. посібн. Київ: Кондор, 2021. 728 с.
48. Швець Г. О. Сучасне бізнес-середовище малого та середнього підприємництва в Україні. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. 2017. Вип. 34. С. 345.
49. Циганкова Т. М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу. Маркетинг в Україні. No 2. 2017. С. 31–36.
50. Яневич М. Стратегічне управління підприємством на маркетингових засадах. Українська наука: минуле, сучасне майбутнє. 2020. 14–15. С. 325–334.

## ДОДАТКИ

*Додаток А*

### Звіт про фінансові результати ПрАТ «Оболонь» за 2023-2024 роки

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 784 705.00	10 763 029.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 800 435.00	7 500 990.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	2 984 270.00	3 262 039.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	73 984.00	46 587.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	531 853.00	458 709.00
Витрати на збут	2150	956 097.00	670 728.00
Інші операційні витрати	2180	101 074.00	54 768.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 469 230.00	2 124 421.00
Дохід від участі в капіталі	2200		593.00

Інші фінансові доходи	2220	79 544.00	45 290.00
Інші доходи	2240		11 209.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 690.00	22 209.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	6 506.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 540 578.00	2 159 304.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-292 324.00	-383 307.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 248 254.00	1 775 997.00

### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 248 254.00	1 775 997.00

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	5 164 530.00	4 124 933.00
Витрати на оплату праці	2505	966 878.00	784 366.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	200 297.00	161 241.00
Амортизація	2515	492 687.00	441 293.00
Інші операційні витрати	2520	2 501 790.00	1 646 553.00
Разом	2550	9 326 182.00	7 158 386.00