

**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 ПІТУХОВА  
(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: «Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства»**

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

Халабуда Максим Віталійович  
(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 одержув недовзволеної 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

Халабуди Максима Віталійовича

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

1. Тема роботи: «Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства»

керівник роботи Страшинська Л.В., д.е.н., професор кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

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, 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 визначення стратегічного розвитку підприємства. Розділ 2. Дослідження стратегії розвитку ПрАТ«Оболонь». Розділ 3. Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку ПрАТ«Оболонь». Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: Етапи стратегічного планування та їх зміст, Види стратегій за матрицею SWOT, Структура продукції ПрАТ «Оболонь», Основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2023-2024 рр., Частка експорту у загальному доході компанії, Загальні тенденції ринку пива, Динаміка виробництва пива в Україні, Загальні обсяги виробництва пива в Україні, Складові SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь», Оцінка 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», Матриця SWOT-аналізу стратегій для ПрАТ «Оболонь», Привабливість ринку, Оцінка конкурентоспроможності, Матриця Мак Кінсі, Стратегічні цілі ПрАТ «Оболонь», Запропоновані стратегії для ПрАТ «Оболонь», Склад персоналу і їх оклади, Структура витрат для відкриття фірмового магазину, Результати опитування експертів, Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення, Очікувані результати від впровадження заходу.

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 визначення стратегічного розвитку підприємства»	16.02.2025 - 06.03.2025	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження стратегії розвитку ПрАТ«Оболонь»»	07.03.2025 - 17.05.2025	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку ПрАТ«Оболонь»»	18.05.2025- 27.05.2025	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	28.05.2025- 01.06.2025	Виконано
7.	Оформлення роботи	02.06.2025- 06.06.2025	Виконано

Здобувач \_\_\_\_\_ **Максим ХАЛАБУДА**  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ **Лариса СТРАШИНСЬКА**  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено стратегічний розвиток підприємства на прикладі ПрАТ «Оболонь», одного з лідерів пивоварної та безалкогольної галузі в Україні. Метою роботи є аналіз існуючих стратегій розвитку компанії, визначення факторів, що впливають на її конкурентоспроможність, та розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегічних напрямків розвитку. В роботі розглянуто теоретичні підходи до стратегічного управління, а також проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище ПрАТ «Оболонь», зокрема конкурентні переваги підприємства, його інвестиційну діяльність та диверсифікацію асортименту продукції.

Особливу увагу приділено оцінці впровадження стратегічного заходу – відкриття фірмового магазину компанії в місті Київ, що є важливим етапом для зміцнення бренду та збільшення фінансових показників підприємства. Визначено, що цей проект сприятиме покращенню взаємодії з кінцевим споживачем та оптимізації витрат на канали збуту, що в результаті призведе до значного зростання доходів та прибутку.

На основі проведеного аналізу, в роботі запропоновано ряд рекомендацій щодо розширення асортименту безалкогольних напоїв, диверсифікації експортних ринків та інвестицій в екологічно чисті технології, що дозволить ПрАТ «Оболонь» зберегти лідерські позиції на ринку та забезпечити стабільний фінансовий розвиток.

Ключові слова: стратегічний розвиток, ПрАТ «Оболонь», стратегічне управління, конкурентоспроможність, інвестиції, диверсифікація, фірмовий магазин.

## ANNOTATION

This qualification thesis explores the strategic development of a company using the example of PJSC "Obolon," one of the leaders in the brewing and non-alcoholic beverage industry in Ukraine. The aim of the work is to analyze the existing development strategies of the company, identify the factors influencing its competitiveness, and propose recommendations for improving its strategic directions. The study examines theoretical approaches to strategic management, as well as the internal and external environment of PJSC "Obolon," focusing on the company's competitive advantages, investment activities, and product range diversification.

Particular attention is given to evaluating the implementation of a strategic initiative — the opening of a company store in Kyiv, which is an important step in strengthening the brand and improving the company's financial performance. It is determined that this project will enhance customer interaction and optimize distribution costs, leading to a significant increase in revenue and profit.

Based on the conducted analysis, the work proposes a series of recommendations for expanding the range of non-alcoholic beverages, diversifying export markets, and investing in environmentally friendly technologies, which will allow PJSC "Obolon" to maintain its leadership in the market and ensure stable financial growth.

Keywords: strategic development, PJSC "Obolon," strategic management, competitiveness, investment, diversification, company store.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	8
1.1. Теоретико-методологічні засади визначення сутності поняття «стратегія» .....	8
1.2. Стратегічне планування: сутність та основні складові .....	14
1.3. Методичні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства .....	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» .....	26
2.1. Техніко-економічна характеристика ПрАТ «Оболонь» .....	26
2.2. Оцінка вітчизняного ринку пива з точки зору визначення можливостей та загроз для розвитку підприємства .....	32
2.3. Оцінювання стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь» за допомогою матричних методів економічного аналізу .....	37
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» .....	51
3.1. Окреслення стратегічних цілей підприємства .....	51
3.2. Відкриття фірмового магазину ПрАТ «Оболонь» в м. Києві .....	54
3.3. Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» .....	60
ВИСНОВКИ .....	61
СПИСКИ ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	63
ДОДАТКИ .....	67

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена важливістю стратегічного розвитку для будь-якої організації, що прагне досягти довгострокового успіху на ринку. У сучасних умовах глобалізації, економічної нестабільності та високої конкуренції підприємства повинні розробляти ефективні стратегії для забезпечення стабільного розвитку та підвищення своєї конкурентоспроможності. Одним із таких підприємств є ПрАТ «Оболонь», яке є одним із лідерів пивоварної та безалкогольної галузі в Україні. У зв'язку з цим, дослідження стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь» є актуальним, оскільки дозволяє визначити ключові аспекти, які забезпечують ефективне управління та адаптацію підприємства до змінюваних умов зовнішнього середовища.

Серед вітчизняних і зарубіжних науковців вагомий вклад у розвиток сучасної теорії стратегічного розвитку внесли М. Портер, І. Ансофф, Андреева Л.О., Лисак О.І., Артеменко Л.П., Жигалкевич Ж.М., Власенко В.А., Гриньов А.В., Артур А., Маргарет П., Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., Жихарева В.В., Золотаревський А.В., Клименко С.М., Климчук С.А., Кобелев В.М., Коваленко О.В., Раєвнева О.В., Саєнко М.Г., Сичова Н., Ступчук С.М. та інші які досліджували стратегічні напрями розвитку підприємства.

Мета роботи полягає в дослідженні використання стратегій ПрАТ «Оболонь» з метою обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Відповідно до сформульованої мети кваліфікаційної роботи визначено наступні завдання:

- дослідити теоретико-методологічні засади визначення сутності поняття «стратегія»;
- розглянути стратегічне планування: сутність та основні складові;
- дослідити методичні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства;
- навести техніко-економічну характеристику ПрАТ «Оболонь»;

- провести оцінку вітчизняного ринку пива з точки зору визначення можливостей та загроз для розвитку підприємства;
- здійснити оцінювання стратегій розвитку ПрАТ «Оболонь» за допомогою матричних методів економічного аналізу;
- окреслити стратегічні цілі підприємства;
- запропонувати відкриття фірмового магазину ПрАТ «Оболонь» в м. Києві;
- розрахувати вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є сукупність теоретико-методологічних підходів що до стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є комерційна діяльність ПрАТ «Оболонь» в аспекті стратегічного розвитку підприємства з метою обґрунтування стратегічних напрямів його розвитку.

Методи дослідження: аналіз та синтез, порівняння, експертних оцінок, індукції та дедукції, SWOT-аналіз, а також матриця McKinsey.

Інформаційною базою є роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, статті, підручники, Інтернет-ресурси, фінансова звітність підприємства та інші джерела.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатку. Повний обсяг роботи - 66 сторінок, список використаних джерел налічує 40 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Теоретико-методологічні засади визначення сутності поняття «стратегія»

Термін «стратегічне управління» був введений в науковий обіг наприкінці 60-х - початку 70-х років ХХ століття, щоб виокремити управлінські процеси, що відбуваються на вищому рівні організації, від поточних операційних функцій, які здійснюються на рівні виробництва або технологічного процесу. У травні 1971 року в Пітсбурзі (США) відбулася важлива конференція, яка підсумувала розвиток стратегічного підходу в управлінні організаціями та окреслила основні напрямки розвитку стратегічного управління. Після цього стала очевидною потреба в розмежуванні поточного та стратегічного управління, а також в закладанні основ для подальшого розвитку останнього. 1973 рік можна вважати початком активних наукових досліджень і впровадження стратегічного управління в практику. З того часу цей напрямок набув широкого поширення, а багато сучасних успішних організацій досягають своїх результатів саме завдяки впровадженню стратегічних управлінських підходів [1, С. 227-231].

Основою будь-якого типу управління є відповідна концепція. Концепція управління - це система принципів, ідей і уявлень, що визначають основні цілі функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта і об'єкта управління, а також врахування зовнішніх факторів, які впливають на розвиток підприємства. Сутність концепції стратегічного управління можна окреслити ідеєю, що в процесі визначення цілей організації потрібно враховувати як зовнішні, так і внутрішні умови. Стратегії в цьому контексті виступають як інструменти для досягнення визначених цілей, при цьому весь процес управління підприємством має бути спрямований на реалізацію цих стратегій. Таким чином, стратегічне управління можна визначити як реалізацію концепції, що об'єднує цільовий та

інтеграційний підходи до діяльності організації, що дозволяє визначити цілі розвитку, співвіднести їх із наявними можливостями підприємства та здійснити корекцію шляхом розробки й впровадження відповідних стратегій [2, С. 12-14].

Стратегічне управління - це процес, за допомогою якого керівники організації визначають довгострокові цілі, розробляють стратегії для їх досягнення, враховуючи всі релевантні зовнішні і внутрішні умови, та забезпечують постійне виконання цих стратегій, коригуючи їх в разі необхідності. Важливо зазначити, що стратегічне управління є багатограним управлінським процесом, що включає формальне та поведінкове управління і сприяє досягненню ефективних результатів через балансування відносин між організацією та її зовнішнім середовищем [2, С. 12-14].

Концепція стратегічного управління включає кілька важливих принципів, що визначають її застосування на практиці. Серед них виділяються такі основні риси:

- інтеграція різних теоретичних підходів: стратегічне управління передбачає використання системного, ситуаційного та цільового підходів до управлінської діяльності організації;
- орієнтація на зовнішні умови: стратегічне управління повинне враховувати умови, в яких функціонує організація;
- збір та аналіз стратегічної інформації: для прийняття ефективних рішень стратегічного управління важливо збирати й аналізувати стратегічну інформацію;
- прогнозування та управління наслідками рішень: стратегічне управління дає змогу прогнозувати наслідки прийнятих рішень і коригувати ситуацію через ефективний розподіл ресурсів, встановлення оптимальних зв'язків і формування правильних стратегічних поведінкових моделей для персоналу;
- застосування специфічних інструментів і методів: для ефективного стратегічного управління необхідно використовувати різноманітні інструменти та методи, такі як стратегічне планування, створення стратегічних планів і програм, розробка «дерева цілей», стратегічний контроль і моніторинг [2, С. 12-14].

Отже, стратегічне управління є важливим процесом для кожної організації, оскільки воно дозволяє правильно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, створювати чіткі стратегії для досягнення довгострокових цілей та забезпечувати сталий розвиток організації. Наведені характеристики не є вичерпними щодо визначення сутності концепції стратегічного управління, але вони дозволяють окреслити основні складові, які будуть розглянуті далі. Стратегічне управління не ставить за мету знайти універсальне рішення на всі часи. Як неможливо знайти два ідентичні підприємства, так і неможливо створити однакові системи стратегічного управління для всіх організацій [3, С. 32-41].

Особливості системи стратегічного управління конкретного підприємства залежать від взаємодії низки факторів:

- належність до певної галузі;
- розмір організації (з урахуванням галузевих особливостей);
- тип виробництва, рівень спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характеристики виробничого потенціалу;
- наявність або відсутність науково-технічного потенціалу;
- рівень розвитку управлінської структури;
- кваліфікація персоналу та інші [3, С. 32-41].

Для побудови системи стратегічного управління необхідно чітко уявляти собі, які переваги цей підхід може дати в контексті діяльності конкретних підприємств. Загальні орієнтири для цього можна сформулювати через основні цілі стратегічного управління. Основою стратегічного управління є стратегічний набір підприємства, який передбачає комплекс підприємницьких, організаційних і соціальних аспектів. Розробка доцільної та обґрунтованої стратегії є першим результатом і ключовим елементом ефективного стратегічного управління, який забезпечує мобілізацію усіх ресурсів підприємства для реалізації перспективних напрямків, що обіцяють успіх. Хоча міжнародний досвід виявляє типовий склад і напрямки стратегій, кожне підприємство має свої унікальні стратегії, які визначаються не тільки національними і державними принципами ведення бізнесу, але й особливостями галузі та потенціалом самої організації [3, С. 32-41].

Метою стратегічного управління є створення динамічної системи, здатної своєчасно визначати місію, цілі та стратегії, а також забезпечувати реалізацію планів, які є інструментами для досягнення стратегічних орієнтирів і удосконалення організації та її підсистем, що сприяють забезпеченню конкурентоспроможності на довгострокову перспективу. Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, в рамках якого вирішуються питання, пов'язані з переорієнтацією виробництва на нові види продукції, впровадженням новітніх технологій, розвитком маркетингу, удосконаленням організаційної структури та підготовкою кадрів [4, С. 182-188].

Ідеї щодо стратегічного менеджменту Генрі Мінтцберга значно відрізняються від традиційних підходів. Замість того щоб розглядати стратегію як пік раціоналізму, він запровадив концепцію «ремеслової стратегії», що швидко стала популярною. За Мінтцбергом, стратегії скоріше «виникають» через організаційну дифузю, ніж реалізуються групою стратегів, що намагаються передбачити майбутнє [4, С. 182-188].

Він не погоджується з класичними підходами до розробки стратегії, які запропонували І. Ансофф, Бостонська консалтингова група і М. Портер, і стверджує, що «стратегія - це не виконання запланованого, а саме початковий етап» [5, С. 12; 6, С. 38-45; 7, С. 18].

У процесі розвитку теорії стратегічного управління на різних етапах були запропоновані різні підходи до формування стратегічної поведінки підприємства. Так, А. Томпсон і Д. Стрікленд виділяють п'ять ключових завдань для формування та реалізації стратегії: визначення сфери діяльності та формулювання стратегічних установок; встановлення цілей і завдань; розробка стратегії для досягнення цілей; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів і коригування стратегії [8, С. 592]. І. Ансофф зосереджується на необхідності прийняття рішень для формування стратегії, що включає внутрішню оцінку підприємства, аналіз зовнішніх можливостей, формулювання цілей та вибір завдань, диверсифікацію і вибір конкурентної стратегії [7, С. 18].

М. Мескон і інші вчені вважають, що процес стратегічного управління складається з дев'яти етапів: визначення місії підприємства, формулювання цілей, аналіз зовнішнього середовища, аналіз сильних і слабких сторін організації, розробка стратегічних альтернатив, вибір стратегії, реалізація стратегії, контроль виконання та оцінка результатів [9, С. 69].

С. Попов, у свою чергу, пропонує більш просту модель стратегічного управління, що включає: аналіз зовнішнього середовища, внутрішню діагностику організації, визначення місії та цілей, розробку стратегій, їх реалізацію і зворотний зв'язок [10, С. 57-63].

Згідно з класичними уявленнями, процес розробки та реалізації стратегії включає наступні етапи: аналіз господарських тенденцій, формулювання стратегії, вибір стратегічних альтернатив, розробка стратегічного плану, оцінка відповідності стратегії структурі управління та культурі організації, а також реалізація стратегії [11, С. 423-427].

Стратегічне управління - це не лише комплекс підходів та методів, але й динамічний процес, що включає в себе аналіз, вибір стратегій, планування, забезпечення та реалізацію розроблених планів організацією. Даний циклічний процес, включає п'ять основних етапів:

- формулювання перспективного напрямку розвитку компанії та створення стратегічного бачення її майбутнього;
- перетворення стратегічного бачення та місії на вимірні цілі та завдання для реалізації;
- розробка стратегії для досягнення поставлених цілей;
- ефективне виконання обраної стратегії з високою кваліфікацією;
- оцінка результатів досягнення поставлених цілей, перегляд нових напрямків розвитку і коригування стратегії або її виконання з урахуванням накопиченого досвіду, нових ідей та можливостей [11, С. 423-427].

Стратегічне управління необхідно розглядати в контексті загального менеджменту. В основі загального менеджменту лежить потреба чіткого

визначення цілей діяльності підприємства та здатність трансформувати ідеї в реальні дії за допомогою знань і енергії працівників на всіх рівнях [6, С. 38-45].

Для того, щоб підприємство могло досягти своїх цілей і при цьому залишатися гнучким у складних умовах зовнішнього середовища, система управління повинна забезпечувати:

- формулювання спільної мети та визначення основних напрямів розвитку;
- вибір правильних стратегій розвитку;
- чіткий відбір напрямів розвитку та ефективний розподіл ресурсів;
- пошук можливих комбінацій, що з'єднують можливості зовнішнього середовища і внутрішній потенціал;
- ефективне використання наявних ресурсів, орієнтуючи їх на найбільш прибуткові зони діяльності;
- управління зовнішніми відносинами [6, С. 38-45].

Стратегічне управління фокусується на пошуку та впровадженні змін у споживацьких вподобаннях і запитах. Ключові завдання підприємства включають покращення продукту або підвищення якості послуг, розробку нових продуктів і послуг, робота зі споживачами, надання нових послуг та вдосконалення існуючих (обслуговування). Методологічною основою об'єктно-цільового підходу є три принципи, що надають системам нові характеристики: інкапсуляція, наслідування та поліморфізм. Інкапсуляція полягає в об'єднанні даних та алгоритмів їх обробки в єдине ціле. В межах цього підходу дані є параметрами елементів системи та виступають полями об'єкта, а алгоритми - методами, якими цей об'єкт володіє. Інкапсуляція забезпечує максимальну ізоляцію об'єкта від зовнішнього середовища, що підвищує стабільність і надійність не тільки окремих об'єктів, але й усієї системи в цілому. Заміна або модернізація методів об'єкта не призводить до непередбачених наслідків для системи, оскільки алгоритми обміну даними контролюються і відбуваються з невеликими порціями інформації. Наслідування є властивістю об'єктів створювати свої нащадків [11, С. 423-427].

Об'єкт-нащадок автоматично успадковує поля та методи об'єкта-батька, може доповнювати їх новими характеристиками або змінювати методи. В рамках

об'єктно-цільового підходу це дозволяє побудову генеалогічного дерева для елементів системи. Механізм наслідування дозволяє об'єктам успадковувати характеристики більш загальних елементів, що є важливою особливістю цього підходу [12, С. 107-113].

Поліморфізм дозволяє об'єктам, що мають спільного предка, застосовувати різні методи для вирішення однакових задач. Групування об'єктів за певними ознаками дозволяє створювати відповідні класи, кожен з яких відповідає за реалізацію конкретних функціональних стратегій. Об'єднання функціональних стратегій у стратегічний набір підприємства здійснюється завдяки поліморфізму. Завдяки змінам алгоритмів об'єкта батька, об'єкт-нащадок набуває специфічних властивостей, що дозволяє більш гнучко реагувати на зміни ситуацій. Це надає можливість використовувати одні й ті самі методи в різних обставинах [12, С. 107-113].

Таким чином, об'єктно-цільовий підхід надає нові можливості для моделювання розвитку підприємства в рамках стратегічного управління.

## **1.2. Стратегічне планування: сутність та основні складові**

Стратегічне планування є основним інструментом управління, що визначає напрямок розвитку організації на довгострокову перспективу. Його мета - це розробка та реалізація стратегій, що дозволяють досягти поставлених цілей з урахуванням змін на ринку, конкурентних умов і внутрішніх можливостей підприємства. Стратегічне планування охоплює цілу низку етапів, кожен з яких є важливим для забезпечення ефективного функціонування організації в майбутньому [13, С. 343-347].

Основні етапи стратегічного планування починаються з аналізу зовнішнього середовища організації. На цьому етапі також важливо проаналізувати конкурентне середовище, що дозволить оцінити сильні та слабкі

сторони конкурентів, а також виявити нові можливості для розвитку [13, С. 343-347].

Визначення макроекономічних тенденцій, таких як зміни в законодавстві, нові технологічні розробки, демографічні зміни, стає основою для прийняття стратегічних рішень. Паралельно з зовнішнім аналізом проводиться оцінка внутрішнього середовища підприємства. Система внутрішніх оцінок допомагає виявити сильні і слабкі сторони підприємства, що є важливим для побудови реалістичних стратегій розвитку [14, С. 343-347].

Ключовим етапом є формулювання стратегічних цілей. Ці цілі повинні бути чіткими, вимірними і досяжними, а також орієнтованими на довгостроковий розвиток підприємства. Вони мають базуватися на результатах аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, а також враховувати загальну місію і бачення організації. При формулюванні цілей важливо враховувати специфіку галузі, в якій працює підприємство, а також його позицію на ринку [14, С. 343-347].

Після того, як стратегічні цілі визначені, наступним етапом є розробка стратегій. Вибір стратегії залежить від ряду чинників, таких як поточний стан ринку, фінансові можливості підприємства, конкурентна ситуація і внутрішні ресурси. Наприклад, стратегія зростання може передбачати розширення ринку або збільшення частки на існуючому ринку, тоді як стратегія диверсифікації може включати розробку нових продуктів чи послуг. Реалізація стратегії є наступним етапом, який полягає в конкретних діях для досягнення поставлених цілей. Важливо забезпечити чітку комунікацію між всіма рівнями організації для ефективної реалізації стратегії. На цьому етапі необхідно також розробити систему контролю за виконанням планів та моніторингу результатів. Оцінка результатів є завершальним етапом стратегічного планування. Після виконання стратегічних завдань необхідно провести оцінку досягнутих результатів і порівняти їх з поставленими цілями [14, С. 343-347].

На основі отриманих результатів також можна переглянути стратегію або вдосконалити її, адаптуючи до нових умов. Нижче наведено таблицю, яка відображає основні етапи стратегічного планування та їх зміст.

Оцінка повинна здійснюватися як у кількісному, так і в якісному вимірах, що дозволяє комплексно проаналізувати ефективність обраної стратегії. У разі відхилень від очікуваних результатів варто провести коригування дій або переглянути цілі. Таким чином, стратегічне планування набуває динамічного характеру, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

*Таблиця 1.1.*

### **Етапи стратегічного планування та їх зміст**

Етап	Зміст
Аналіз зовнішнього середовища	Оцінка змін в економічному, політичному, соціальному та технологічному середовищі, а також аналіз конкурентного середовища.
Аналіз внутрішнього середовища	Оцінка ресурсів підприємства, таких як фінанси, технології, людські ресурси, організаційна структура, можливості для розвитку.
Формулювання цілей	Визначення чітких, вимірних і досяжних цілей, що відповідають довгостроковим прагненням організації.
Розробка стратегії	Вибір оптимальних шляхів досягнення поставлених цілей з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей.
Реалізація стратегії	Розподіл ресурсів, визначення відповідальних осіб, розробка детальних планів і бюджетів, контроль за виконанням.
Оцінка результатів	Порівняння досягнутих результатів з поставленими цілями, коригування стратегії і планів на основі отриманих даних.

*Джерело: розроблено автором за даними [14, с. 343-34; 15, с. 48-60]*

Стратегічне планування є циклічним процесом, що вимагає постійного оновлення та коригування на основі змін у зовнішньому середовищі і внутрішніх процесах організації. Що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, зберігати

свою конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток у майбутньому. Стратегічне планування не є одноразовим процесом, а постійно оновлюваною діяльністю, яка дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними на ринку. Враховуючи постійні зміни у зовнішньому середовищі — економічних, політичних, соціальних та технологічних, а також зміни всередині організації, стратегічне планування повинно бути динамічним [15, С. 48-60].

Тому важливо не лише здійснювати планування, але й регулярно здійснювати моніторинг і коригування стратегій. Однією з важливих складових стратегічного планування є інноваційний підхід. Сучасні підприємства повинні постійно впроваджувати нові технології, вдосконалювати бізнес-процеси, розширювати асортимент продукції чи послуг, а також активно шукати нові ринки збуту. Технології відіграють важливу роль у покращенні ефективності організації, тому інвестиції в науково-дослідницьку та дослідно-конструкторську діяльність є важливими для забезпечення довгострокового розвитку [15, С. 48-60].

Іншою важливою складовою є вміння адаптуватися до змін на ринку. В умовах постійних змін і непередбачуваних обставин, таких як економічні кризи, нові регуляції, зміни у попиті на продукцію чи послуги, організація повинна мати достатньо гнучкості для швидкого реагування. У цьому контексті стратегічне планування включає в себе не тільки розробку чітких цілей, але й підготовку до можливих кризових ситуацій, розробку планів дій у разі непередбачених змін. Загалом стратегічне планування є основою для того, щоб організація могла адаптуватися до нових умов і забезпечити сталий розвиток. Успішні стратегії зазвичай є результатом комплексного підходу до аналізу, планування, реалізації та оцінки результатів. Важливим є також забезпечення участі ключових співробітників на всіх етапах стратегічного планування, адже їх досвід та знання дозволяють уникнути багатьох помилок і сприяють досягненню кращих результатів [15, С. 48-60].

Окрім того, стратегічне планування має велике значення для формування корпоративної культури організації. Це забезпечує єдність і зрозумілість у ставленні до загальних цілей, дозволяючи співробітникам зосередитися на

досягненні спільного результату. Стратегії повинні враховувати не лише фінансові та ринкові аспекти, а й культурні та соціальні цінності, які важливі для організації, створюючи таким чином сприятливу атмосферу для розвитку бізнесу. Крім того, важливою складовою стратегічного планування є управління ризиками. Невизначеність ринку та зовнішнього середовища вимагає не тільки передбачення можливих сценаріїв розвитку, а й розробки планів дій на випадок їх реалізації. Наприклад, організація може розробляти стратегії на випадок зміни умов законодавства, економічних потрясінь або природних катастроф. Такий підхід дозволяє забезпечити організацію певним рівнем захисту від зовнішніх шоків і підготувати її до адаптації в умовах нестабільності [15, С. 48-60].

Стратегічне планування також вимагає чіткої системи моніторингу й оцінки ефективності реалізації стратегії. Встановлення індикаторів успіху дозволяє організації відстежувати хід реалізації планів та виявляти можливі відхилення від запланованих результатів. Оцінка на всіх етапах планування дає змогу своєчасно коригувати стратегію, зменшуючи негативні наслідки та оптимізуючи ресурси для досягнення бажаних цілей [15, С. 48-60].

Важливим є також процес стратегічного управління, який включає в себе не тільки розробку планів, але й їх реалізацію через ефективне управління проектами та постійну взаємодію між різними рівнями управління. Стратегії часто вимагають змін у організаційній структурі, управлінських підходах і мотиваційних системах, тому важливо правильно реалізувати ці зміни для досягнення максимальної ефективності. Не менш важливим є також залучення всіх зацікавлених сторін до процесу стратегічного планування [16, С. 297-303].

Це можуть бути як внутрішні, так і зовнішні партнери: постачальники, замовники, інвестори, а також суспільство в цілому. Розуміння і підтримка з боку різних стейкхолдерів дозволяє знижувати ризики, пов'язані з реалізацією стратегії, і забезпечує більшу гнучкість у процесі змін. Загалом, стратегічне планування є багатогранним процесом, що включає не лише аналіз та вибір шляхів розвитку, але й глибоке розуміння ринкових тенденцій, можливостей для інновацій, ефективного управління ризиками та взаємодії з усіма ключовими

партнерами організації. Це дозволяє підприємствам не тільки виживати в умовах конкуренції, але й досягати сталого розвитку, розширюючи свій вплив на ринку і забезпечуючи сталий розвиток у довгостроковій перспективі [16, С. 297-303].

### **1.3. Методичні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства**

Стратегія розвитку є одним з основних інструментів управління підприємством, що визначає його орієнтири на довгострокову перспективу. Вона спрямована на досягнення поставлених цілей і забезпечує стійкість та конкурентоспроможність організації у змінюваному середовищі [17, С. 35-39].

Розробка чіткої стратегії дозволяє підприємству визначити пріоритети, оптимізувати ресурси та забезпечити ефективне використання внутрішнього потенціалу. Вона є важливою не тільки для забезпечення стійкого розвитку компанії, але й для її адаптації до змін у зовнішньому середовищі, таких як коливання економічної ситуації, нові технологічні досягнення чи зміни в законодавстві. Без стратегії підприємство може втратити чіткість у прийнятті управлінських рішень, що призведе до неефективного використання ресурсів і, в кінцевому підсумку, до його неспроможності адаптуватися до нових умов [17, С. 35-39].

Стратегія розвитку допомагає не тільки сформулювати довгострокові цілі, але й визначити шляхи досягнення цих цілей через конкретні стратегії росту, стабільності чи диверсифікації. Вона також дозволяє підприємству зберігати гнучкість і здатність швидко реагувати на непередбачувані зміни в конкурентному середовищі або у внутрішній організації. Крім того, стратегія розвитку є важливим орієнтиром для всіх рівнів менеджменту, оскільки вона забезпечує загальне бачення і визначає пріоритети. Це дозволяє узгодити зусилля всіх підрозділів підприємства та сприяє досягненню єдності в управлінні. Стратегічний підхід до розвитку також дозволяє знизити ризики, пов'язані з

невизначеністю, оскільки передбачає детальне планування та врахування можливих сценаріїв розвитку [17, С. 35-39].

Отже, стратегія розвитку підприємства є основою його успішного функціонування та розвитку в умовах мінливого ринку і конкуренції. Вона допомагає підприємствам не тільки вирішувати поточні проблеми, але й визначати напрямки для досягнення стабільного і довгострокового успіху. Класичні методичні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства є основними інструментами, які використовуються для аналізу зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів і конкурентних переваг. Кожен з цих підходів має свою специфіку і допомагає підприємствам вибрати правильний напрямок для розвитку. Нижче розглянемо детально кожен з обраних методів для оцінювання стратегії ПрАТ «Оболонь». Серед найбільш розповсюджених методичних підходів до стратегічного планування можна виділити два важливих інструменти: SWOT-аналіз та матриця McKinsey. Обидва методи сприяють системному підходу до оцінки організаційних ресурсів, можливостей та загроз, що дає можливість розробити конкурентоспроможні стратегії для підприємств у різних умовах [18, С. 54-69].

SWOT-аналіз є одним з найбільш популярних і універсальних методів стратегічного аналізу, який широко використовується для оцінки сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз, які виникають через зовнішні чинники [18, С. 54-69].

Метод оснований на чотирьох основних елементах, що є аббревіатурою для Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози). Цей аналіз дає змогу виявити основні внутрішні переваги й недоліки підприємства, а також можливі зовнішні можливості для розвитку та загрози, що можуть виникнути в процесі діяльності [18, С. 54-69].

#### 1. Оцінка сильних сторін (Strengths)

Сильні сторони підприємства — це внутрішні фактори, які забезпечують йому конкурентні переваги на ринку [18, С. 54-69].

Вони включають ресурси та здібності організації, які дозволяють їй ефективно функціонувати та досягати поставлених цілей. До сильних сторін можна віднести такі фактори, як:

- висококваліфіковані працівники;
- потужний бренд та репутація;
- висока якість продукції або послуг;
- інноваційні технології та високий рівень НДДКР;
- стабільне фінансове становище та доступ до ресурсів [18, С. 54-69].

Оцінка сильних сторін допомагає організації зрозуміти, на яких перевагах варто концентрувати зусилля для досягнення конкурентних переваг.

## 2. Оцінка слабких сторін (Weaknesses)

Слабкі сторони — це ті внутрішні обмеження або проблеми, які перешкоджають підприємству досягти високих результатів. Слабкості можуть проявлятися у таких аспектах:

- відсутність фінансової стабільності;
- низький рівень інновацій або технологічного розвитку;
- недосконала організаційна структура або управлінські процеси;
- слабка маркетингова стратегія;
- проблеми з мотивацією персоналу чи недостатня кваліфікація кадрів [18, С. 54-69].

Оцінка слабких сторін дозволяє визначити, які аспекти діяльності підприємства потребують покращення або змін для зниження ризиків і підвищення ефективності.

## 3. Оцінка можливостей (Opportunities)

Можливості — це зовнішні фактори, що виникають в середовищі підприємства і можуть бути використані для досягнення його цілей [19, С. 215-251].

Вони можуть бути пов'язані зі змінами в ринковому середовищі, технологічними інноваціями або змінами у попиті споживачів. Можливості можуть включати:

- розширення на нові ринки або географічні регіони;
- інновації в технологіях або нові методи виробництва;
- зміни в законодавстві, що відкривають нові можливості для бізнесу;
- зростання попиту на певні продукти або послуги;
- потенційні стратегічні партнерства чи альянси [19, С. 215-251].

Оцінка можливостей дозволяє організації використовувати сприятливі фактори для свого розвитку, а також розвивати нові напрямки діяльності.

#### 4. Оцінка загроз (Threats)

Загрози — це зовнішні чинники, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства [19, С. 215-251].

Вони можуть виникати через зміни в ринковому середовищі, дії конкурентів або непередбачувані події. Загрози можуть бути наступними:

- зростання конкуренції або нові гравці на ринку;
- економічна нестабільність або фінансові кризи;
- негативні зміни в законодавстві чи регуляціях;
- природні катастрофи або глобальні кризи;
- зміни в потребах споживачів, що можуть зменшити попит на продукти підприємства [19, С. 215-251].

Оцінка загроз допомагає підприємству розробити стратегії для їх мінімізації та підготовки до можливих ризиків. SWOT-аналіз дозволяє створити комплексну картину стану підприємства, що дає змогу розробити ефективні стратегії на основі глибокого аналізу як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх умов. На основі SWOT-аналізу можуть бути сформовані стратегії, орієнтовані на використання сильних сторін для використання можливостей, а також на нейтралізацію слабких сторін та зниження ризиків від загроз [14, С. 343-347].

На основі SWOT-аналізу, який розглядає сильні та слабкі сторони підприємства, а також його можливості та загрози, формуються чотири основні види стратегій. Табл.1.2. є теоретичною основою для вибору стратегії підприємства на основі попередньо проведеного SWOT-аналізу. Вона пояснює,

яку стратегію слід обирати залежно від співвідношення сильних/слабких сторін та можливостей/загроз [25 С. 47-54].

Таблиця 1.2.

### Види стратегій за матрицею SWOT

Назва стратегій	Характеристика стану підприємства	Рекомендації щодо вибору заходів
«Максі-Максі»	Дана стратегія застосовується, коли підприємство має більше сильних сторін, ніж слабких, а можливості переважають загрози, що дозволяє зміцнити його ринкові позиції.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження нових видів продукції; підтримання належної якості товарів, зміцнення іміджу торгової марки та прагнення до лідерства на ринку.</li> <li>- Розширення асортименту за рахунок впровадження інноваційних продуктів; забезпечення високої якості товарів, посилення позицій бренду та досягнення лідируючих позицій на ринку.</li> </ul>
«Міні-Максі»	Ця стратегія орієнтована на подолання внутрішніх слабкостей підприємства шляхом використання наявних ресурсів та сприятливих зовнішніх можливостей, що вимагає ефективного управлінського підходу.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність у підприємства більшої кількості можливостей для розвитку, ніж загроз; проведення аналізу слабких сторін.</li> <li>- За умов, коли можливості для розвитку підприємства переважають загрози, необхідно провести аналіз його слабких сторін.</li> </ul>
«Максі-Міні»	Ця стратегія характеризується перевагою сильних сторін над слабкими, дозволяючи підприємству ефективно використовувати свої внутрішні переваги для подолання існуючих зовнішніх загроз.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведення аналізу загроз та прийняття відповідних рішень для їх усунення; запровадження ефективного менеджменту.</li> <li>- Необхідно проаналізувати існуючі загрози та розробити ефективні рішення для їх нейтралізації, а також впровадити ефективний управлінський підхід.</li> </ul>
«Міні-Міні»	Ця позиція вказує на слабе та нестійке становище підприємства на ринку, де всі зусилля спрямовані на нейтралізацію його слабких сторін та зовнішніх загроз.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перепрофілювати або згорнути бізнес;</li> <li>- здійснити диверсифікацію діяльності, щоб не втратити ринок</li> </ul>

Джерело: розроблено автором за даними [14, С. 343-347; 25 С. 47-54]

Метод Мак Кінсі — це популярний підхід до розв'язання складних бізнес-проблем, який широко використовується у консультативній практиці McKinsey & Company. Він базується на системному підході до аналізу ситуації, пошуку рішень

і їхньої реалізації, і включає в себе гнучку структуру, здатну адаптуватися під конкретні завдання та обставини [20 С. 136-154].

Основна мета методу Мак Кінсі — це допомогти компаніям знаходити оптимальні рішення для їхніх проблем і ефективно впроваджувати ці рішення в бізнес-процеси. Метод орієнтований на глибокий аналіз даних, структуровану постановку проблем і створення чітких рекомендацій. Однією з важливих характеристик методу є акцент на використанні фактів і цифр для прийняття рішень. Тому першим етапом завжди є збір максимально точної та детальної інформації про ситуацію [20 С. 136-154].

Підхід Мак Кінсі починається з чіткого визначення проблеми, яку потрібно вирішити. Для цього консультанти зазвичай розмовляють з ключовими зацікавленими сторонами в компанії, аналізують існуючі документи і проводять інтерв'ю з працівниками на різних рівнях. Важливою частиною цього етапу є формулювання правильної і точнішої проблеми, яка дозволяє чітко орієнтуватися в подальших кроках [20 С. 136-154].

Після визначення проблеми наступним кроком є розробка гіпотез щодо можливих причин цієї проблеми. Зазвичай, метод МакКінсі використовує модель "гіпотеза — перевірка — висновок", де консультанти висувають кілька можливих гіпотез і систематично перевіряють їх через збір даних і проведення досліджень. Цей етап є надзвичайно важливим, оскільки допомагає звужити коло можливих причин і націлює команду на пошук найбільш ефективних рішень [21].

Крім того, консультанти часто застосовують так звану "структуризацію проблеми". Це означає, що проблему розбивають на менші частини, що дозволяє детально вивчити кожну з них. Це може включати аналіз різних аспектів діяльності компанії, таких як фінанси, організаційна структура, маркетинг, операційна ефективність та інші фактори, які можуть впливати на основну проблему [21].

Іншим важливим аспектом методу Мак Кінсі є постійне тестування гіпотез і рішень в реальних умовах. Всі пропозиції і рекомендації базуються на

конкретних даних і ситуаціях, що дозволяє знизити ризики при реалізації рішень і підвищити ймовірність їхнього успіху [22].

Завершальний етап методу — це створення рекомендацій і плану дій. Вони повинні бути чіткими, конкретними і адаптованими до реалій компанії. Ключовим є впровадження цих рекомендацій таким чином, щоб кожен крок був зрозумілим і здійсненним для компанії. Важливою частиною цього етапу є підтримка клієнта у процесі реалізації змін. Метод Мак Кінсі добре підходить для вирішення складних стратегічних та організаційних проблем, оскільки він орієнтований на глибокий аналіз і структуровану роботу з даними [22].

Окрім базових етапів, метод Мак Кінсі передбачає також активну взаємодію з управлінською командою компанії протягом усього процесу консалтингу. Це дозволяє не лише краще зрозуміти внутрішній контекст організації, а й забезпечити підтримку з боку ключових осіб при впровадженні змін. Такий підхід сприяє формуванню довіри, прозорості та залученості, що суттєво підвищує шанси на успішну реалізацію рекомендацій [22].

Важливо зазначити, що методика Мак Кінсі не є жорстко стандартизованою — вона може адаптуватися під специфіку кожного проєкту та типу бізнесу. Її гнучкість дозволяє вирішувати як короткострокові операційні завдання, так і довгострокові стратегічні проблеми. Завдяки використанню якісного аналізу, логічної структури та перевірених гіпотез, метод забезпечує комплексний підхід до ухвалення управлінських рішень і значно підвищує ефективність процесу трансформації компанії [23].

Ще однією сильною стороною підходу МакКінсі є використання візуалізацій і структурованих моделей, таких як МЕСЕ-принцип. Це допомагає представити складну інформацію в зручному для розуміння вигляді, що значно полегшує сприйняття результатів дослідження керівництвом компанії. Візуалізація проблем і рішень сприяє швидшому прийняттю рішень і зменшенню помилок, пов'язаних з неправильним тлумаченням даних. Завдяки такому інструментарію метод МакКінсі не лише виявляє проблеми, а й сприяє побудові ефективного діалогу між консультантами та замовником [23].

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

#### 2.1. Техніко-економічна характеристика ПрАТ «Оболонь»

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» є однією з найвідоміших компаній на українському ринку пивобезалкогольних напоїв, що має багатолітню історію та значний досвід виробництва, а також лідируючі позиції на внутрішньому та міжнародному ринках. Її діяльність охоплює всі етапи технологічного процесу — від варіння пива до виготовлення безалкогольних напоїв, упаковки та розподілу продукції. ПрАТ «Оболонь» має потужну виробничу інфраструктуру, розгалужену мережу збуту і здійснює значні інвестиції в інновації та екологічну модернізацію. Компанія є яскравим прикладом того, як стратегічно виважений підхід до виробництва та диверсифікація продукції дозволяють досягати стабільності та стійкого розвитку в умовах змінного ринку [24].

Виробничі потужності ПрАТ «Оболонь» включають кілька великих заводів і виробничих підрозділів, розташованих по всій Україні. Вони мають сучасне обладнання для виробництва пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води та інших продуктів. Загальна площа виробничих приміщень перевищує 20 000 м<sup>2</sup>, що забезпечує достатньо місця для розміщення високотехнологічних ліній і необхідної інфраструктури. У межах цих потужностей здійснюється весь технологічний процес — від варіння пива до пакування готової продукції [24].

Особливу увагу компанія приділяє постійному оновленню технологічного обладнання, що дозволяє підвищувати продуктивність і забезпечувати стабільно високу якість продукції.

Рис.2.1 представляє структуру продукції ПрАТ «Оболонь», зокрема, частку пивної продукції та безалкогольних напоїв у загальному обсязі виробництва. На графіку видно, що пивна продукція займає понад 60% від усієї виробленої

продукції, що підтверджує її основну роль у бізнес-моделі компанії. Безалкогольні напої, включаючи мінеральну воду, соки, енергетичні напої та інші категорії, займають 40%. Це свідчить про диверсифікацію асортименту, що дозволяє ПрАТ «Оболонь» не лише утримувати лідерство на ринку пива, але й успішно конкурувати в сегменті безалкогольних напоїв.

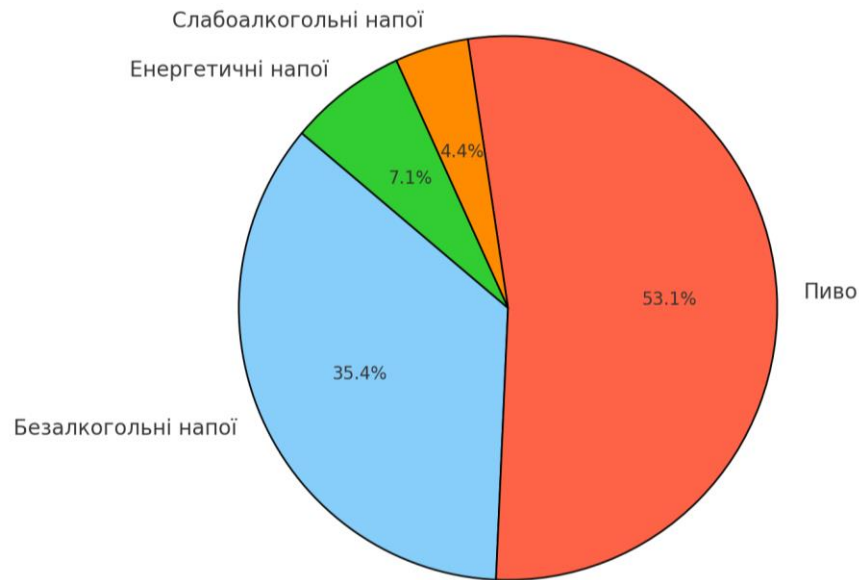


Рис. 2.1. Структура продукції ПрАТ «Оболонь»

Компанія активно розвиває свій асортимент, що є ключовим фактором для утримання лідерських позицій на ринку. Понад 60% обсягу виробництва складає пивна продукція, що є основним напрямом діяльності підприємства. Проте компанія не обмежується лише виробництвом пива, а активно розвиває і безалкогольні лінії продукції, включаючи мінеральну воду, соки, квас, енергетичні напої та інші продукти, що дає можливість компанії адаптуватися до різноманітних смакових переваг споживачів і зменшити сезонну залежність [24].

У 2023 році обсяг виробництва ПрАТ «Оболонь» склав 80 мільйонів декалітрів продукції, що підтверджує масштабність виробничих потужностей компанії. Це свідчить не лише про великий попит на продукцію, а й про здатність компанії оперативно задовольняти запити ринку, зокрема у часи змін або нестабільності. Високий рівень виробничої ефективності підтримується на основі модернізації виробничих ліній, впровадження енергоощадних технологій і систем

автоматизації, що дозволяє значно знижувати витрати та підвищувати продуктивність [24].

Одним із важливих аспектів роботи компанії є її здатність ефективно управляти логістикою і складськими ресурсами. ПрАТ «Оболонь» має значні складські потужності, які забезпечують зберігання до 25 000 тонн сировини та готової продукції одночасно. Це дає компанії можливість підтримувати стабільні поставки в умовах змінного попиту та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів [24].

Завдяки великій кількості складів та оптимізації логістичних процесів компанія може забезпечити своєчасну доставку продукції на ринок і знизити витрати на транспортування. Фінансові показники компанії демонструють стабільне зростання навіть у складних економічних умовах. У 2023 році чистий дохід ПрАТ «Оболонь» зріс до 4,9 млрд грн, що на 17% більше порівняно з попереднім роком, коли дохід становив 4,2 млрд грн. Це свідчить про здатність компанії адаптувати свою комерційну стратегію до змін у попиті та ефективно управляти витратами. Зростання рентабельності реалізації з 8,1% у 2022 році до 9,4% у 2023 році є ще одним підтвердженням успішної оптимізації операційної діяльності [24].

Незважаючи на економічні труднощі, компанія зберігає фінансову стійкість, що дозволяє їй робити суттєві інвестиції в модернізацію виробництва, екологічні ініціативи та нові технології.

ПрАТ «Оболонь» активно інвестує в інноваційні технології і екологічно чисті методи виробництва, що відповідають сучасним вимогам сталого розвитку. У 2023 році компанія витратила понад 220 млн грн на оновлення своїх виробничих потужностей і модернізацію технічного парку, що дозволило знизити енергоспоживання на 11% у порівнянні з попереднім роком. Це також включає впровадження енергозберігаючих рішень, таких як використання енергії від відновлюваних джерел і технології оптимізації споживання енергоресурсів. Компанія також активно працює над зниженням свого екологічного сліду, впроваджуючи нові методи очищення стічних вод, використовуючи повторно

технічну воду і зменшуючи обсяги первинного пластику в упаковці на 18%. Ці інновації не лише сприяють підвищенню енергетичної ефективності, а й демонструють відповідальність компанії перед суспільством і навколишнім середовищем. ПрАТ «Оболонь» активно працює на міжнародних ринках, що дозволяє компанії диверсифікувати свої джерела доходу і зменшити ризики, пов'язані з коливанням попиту на внутрішньому ринку. У 2023 році частка експорту компанії склала 15%, а продукція «Оболонь» експортується до понад 20 країн, включаючи стратегічно важливі ринки Польщі, Ізраїлю, Італії, США та Литви. Компанія активно працює над оптимізацією своїх логістичних рішень для забезпечення швидких і ефективних поставок на міжнародні ринки, а також адаптує свою продукцію до вимог локальних споживачів, змінюючи дизайн упаковки і склад продуктів відповідно до стандартів цих ринків [24].

Таблиця 2.1.

### Основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2023-2024 рр.

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2023 рік	2024 рік	абсолютне, ±	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	10763029	12784705	2021676	18,78
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	7500990	9800435	2299445	30,66
Адміністративні витрати	тис. грн.	458709	531853	73144	15,95
Витрати на збут	тис. грн.	670728	956097	285369	42,55
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	8630427	11288385	2657958	30,80
Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	2132602	1496320	-636282	-29,84
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	1775997	1248254	-527743	-29,72
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	80,19	88,30	8,11	10,11
Рентабельність діяльності	%	16,5	9,77	-6,73	-
Рентабельність продукції	%	24,71	13,26	-11,45	-

\* Складено автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Оболонь»

Загальний аналіз фінансових показників ПрАТ «Оболонь» у 2024 році порівняно з 2023 роком вказує на певні проблеми в економічній діяльності компанії. Перш за все, зростання чистого доходу від реалізації на 18,78% є позитивним знаком, оскільки це означає, що компанії вдалося збільшити обсяги продажу своєї продукції. Однак, якщо детальніше розглянути інші показники, стає

очевидним, що компанія має певні труднощі в управлінні витратами та в контролі за операційною ефективністю. Незважаючи на зріст доходів, зниження валового прибутку на 9,3% є тривожним сигналом. Валовий прибуток відображає різницю між доходами від реалізації та витратами на виробництво товару. Це зниження може свідчити про підвищення вартості сировини, енергії, праці або інших витрат, що впливають на рентабельність виробничих процесів. Зменшення валового прибутку може також бути наслідком зниження ефективності виробництва або проблем у ланцюзі постачання.

Що стосується чистого прибутку, то його значне зниження на 29,71% є дуже серйозною ознакою проблем на підприємстві. Чистий прибуток показує реальний фінансовий результат компанії після усіх витрат, податків та інших фінансових операцій. Зниження цього показника вказує на те, що, попри зростання доходів, компанія не змогла ефективно контролювати витрати, або в неї знизилась ефективність управлінських процесів. Це також може бути результатом інфляції, зростання витрат на ведення бізнесу або негативного впливу економічних та політичних факторів, таких як війна. Зниження показників рентабельності — важливий індикатор, що вказує на неефективність компанії в певних аспектах її діяльності. Погіршення рентабельності на тлі збільшення доходів може свідчити про неефективне управління витратами, зниження якості продукції або втрату конкурентоспроможності на ринку. Крім того, в умовах війни підприємства часто стикаються з додатковими проблемами, такими як обмеження постачання, зростання витрат на енергетичні ресурси, проблеми з персоналом, а також зменшення попиту на продукцію через економічну нестабільність.

Таким чином, хоча зростання доходів вказує на потенціал для розвитку, загальний спад валового та чистого прибутку свідчить про те, що компанія стикається з серйозними труднощами в управлінні витратами та в досягненні високих показників рентабельності. Тенденція до зниження більшості фінансових показників вказує на необхідність термінових заходів щодо покращення операційної ефективності та адаптації до нових економічних реалій. ПрАТ «Оболонь» може бути змушене переглянути свої стратегії управління, зокрема в

умовах економічної невизначеності та геополітичних ризиків, щоб стабілізувати свою фінансову ситуацію.

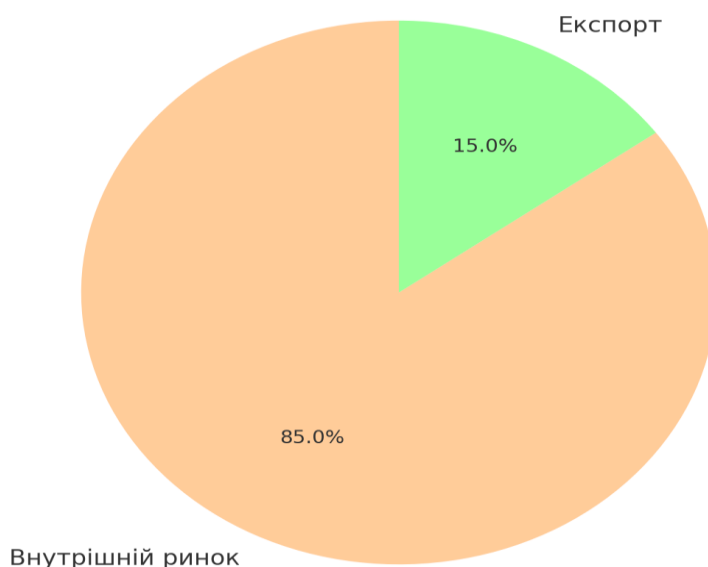


Рис. 2.2. Частка експорту у загальному доході компанії

Рис. 2.2. демонструє частку експорту в загальному доході компанії. Тут ми бачимо, що 15% продукції «Оболонь» постачається на міжнародні ринки, що є значним досягненням для компанії. Цей показник також свідчить про успішну міжнародну стратегію компанії, яка змогла не тільки забезпечити стабільне місце на внутрішньому ринку, але й активно розвивати експортні поставки. Частка 85% на внутрішньому ринку підтверджує, що основні доходи компанія отримує від продажів в Україні, проте значна частка експорту дозволяє диверсифікувати ризики та зменшити залежність від коливань на локальному ринку.

Скорочення енергоспоживання на 11% у 2024 році порівняно з попереднім роком є важливим показником ефективності енергетичних ресурсів [24]. Зниження витрат на енергоресурси відображає успішну реалізацію енергозберігаючих технологій та підвищення ефективності виробничих процесів, що сприяє зменшенню витрат і покращенню екологічних показників. Частка експорту у 2024 році становила 15%, що є на 2% більше, ніж у 2023 році (13%). Це свідчить про успішне розширення компанією своїх міжнародних ринків, а також про зростання попиту на продукцію «Оболонь» за кордоном. Експортна

діяльність дозволяє компанії диверсифікувати свої доходи та зменшити залежність від внутрішнього ринку. Зниження використання первинного пластику на 18% у 2024 році свідчить про активну екологічну політику компанії. Це частково досягнуто завдяки впровадженню нових пакувальних рішень, що дозволяють зменшити кількість використаного первинного пластику, і відображає відповідальність «Оболоні» щодо зменшення пластикового забруднення навколишнього середовища. Загалом, ці показники свідчать про те, що ПрАТ «Оболонь» продовжує ефективно працювати, забезпечуючи стабільний фінансовий розвиток, при цьому активно впроваджує інноваційні та екологічно чисті технології [24]. Успішне зростання доходу, зменшення витрат, екологічна модернізація та розширення експорту роблять компанію лідером ринку, який готовий до нових викликів і можливостей.

Загалом, ПрАТ «Оболонь» демонструє високу адаптивність до змін на ринку та здатність до стабільного розвитку навіть в умовах економічних і політичних потрясінь. Диверсифікація продукції, постійне оновлення інфраструктури, ефективне управління фінансами і ресурсами, а також інноваційний підхід до виробництва роблять компанію однією з найбільш конкурентоспроможних на українському ринку пивобезалкогольних напоїв. У перспективі компанія планує продовжувати зростання через розвиток нових ринків, вдосконалення технологій виробництва та активну реалізацію екологічних ініціатив.

## **2.2. Оцінка вітчизняного ринку пива з точки зору визначення можливостей та загроз для розвитку підприємства**

Аналіз ринку пива в Україні дозволяє отримати чітке уявлення про можливості для розвитку та загрози, з якими можуть зіткнутися компанії, що працюють у цій галузі. Оцінка ситуації вітчизняного ринку пива вимагає розгляду не лише внутрішніх, але й зовнішніх факторів, які можуть впливати на

підприємства, такі як ПрАТ «Оболонь». Це включає в себе аналіз динаміки виробництва, зміни в експортних поставках, коливання попиту на ринку та конкурентні умови. Графіки, що демонструють обсяги виробництва пива та зовнішню торгівлю алкогольними напоями, дають можливість детальніше розглянути основні тенденції, а також виявити ключові фактори, які можуть визначати подальший розвиток підприємства.

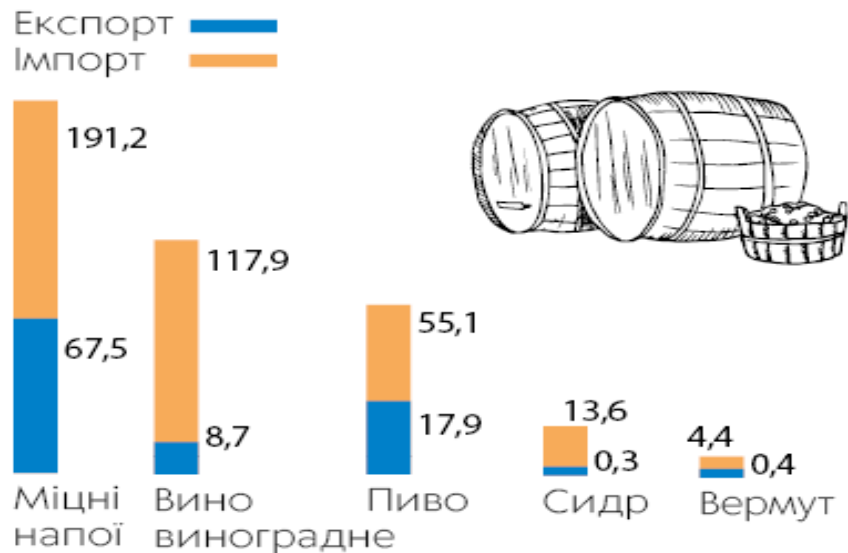


Рис. 2.3. Загальні тенденції ринку пива [25]

Рис.2.3 показує обсяги зовнішньої торгівлі алкогольними напоями в Україні в 2022 році, демонструє структуру українського експорту та імпорту алкогольних напоїв. Як видно, міцні напої займають більшу частину в експорті, в той час як пиво має значно меншу частку. Це свідчить про те, що експорт пива для України є менш значущим у порівнянні з іншими категоріями алкогольних напоїв. Проте для компанії ПрАТ «Оболонь» це створює як можливості, так і певні загрози. З одного боку, конкуренція на міжнародних ринках пива може бути жорсткою, зокрема через великі міжнародні бренди, які вже мають налагоджену мережу збуту та репутацію. З іншого боку, високий рівень виробництва пива в Україні і порівняно низький рівень експорту залишають певні можливості для розвитку в цьому напрямку. Це створює потенціал для розширення експортних поставок українських пивоварів на міжнародні ринки, особливо в країни Європи та Азії, де українське пиво може бути конкурентоспроможним завдяки своїй якості та ціні.

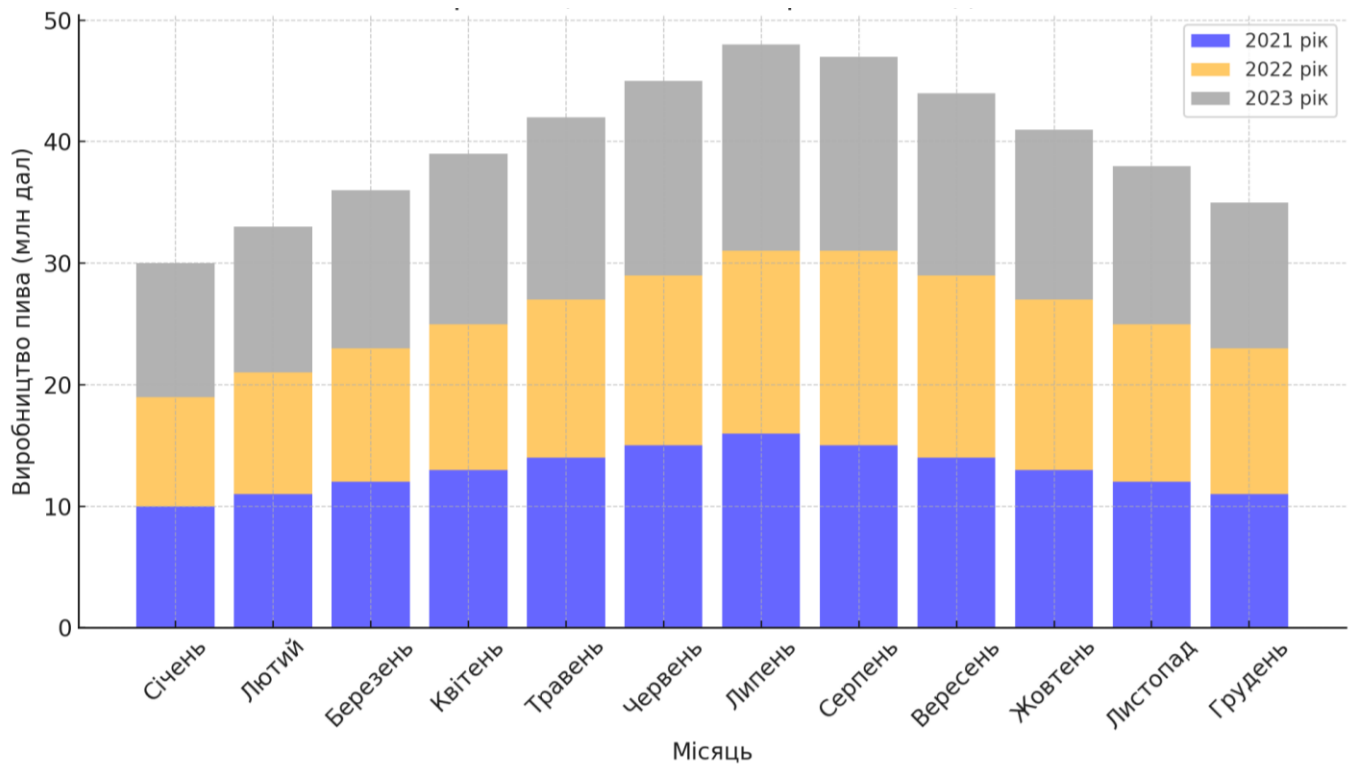


Рис 2.4. Динаміка виробництва пива в Україні [26]

Рис.2.4 демонструє виробництво пива в Україні у 2021-2023 роках, відображаючи чітку тенденцію: обсяги виробництва пива в Україні значно знизились у 2022 році, але відновились у 2023 році. У 2022 році обсяги виробництва пива впали на 27,9% порівняно з 2021 роком, що можна пояснити кількома факторами, зокрема економічною нестабільністю, зменшенням споживчого попиту через військові дії, інфляцію та перериванням ланцюгів поставок. Однак вже в 2023 році відбулося зростання обсягів виробництва на 7,8% порівняно з 2022 роком, що свідчить про відновлення ринку пива в Україні [24].

Це відкриває перспективи для подальшого розвитку підприємств, таких як ПрАТ «Оболонь», що прагнуть наростити обсяги виробництва і зайняти більшу частку на ринку. Дані показники вказують на важливість адаптивності виробників до змін ринкових умов. З одного боку, підприємства повинні бути готові до можливих спадів виробництва у разі кризових ситуацій, а з іншого — вони мають можливість скористатися періодами відновлення, щоб укріпити свої позиції та наростити обсяги виробництва. Зростання у 2023 році також свідчить про

потенціал для подальшого нарощування виробничих потужностей, що створює можливості для розвитку.



Рис 2.5. Загальні обсяги виробництва пива в Україні [24]

Рис. 2.5 показує загальні обсяги виробництва пива в Україні за останні три роки: від 170 млн дал у 2021 році до 133,4 млн дал у 2023 році. Важливо відзначити, що хоча виробництво пива знизилось на 27,9% у 2022 році порівняно з 2021 роком, у 2023 році відбулося відновлення на 7,8% [24]. Що вказує на потенціал зростання і відновлення виробничих потужностей після економічних труднощів, які були пов'язані з війною та іншими фактори. З точки зору конкурентних загроз, важливо зазначити, що попит на пиво в Україні може залежати від багатьох факторів, таких як зміна споживчих уподобань, розвиток здорових альтернатив (напоїв без алкоголю), а також ціни на сировину і енергоресурси. Однак, незважаючи на ці виклики, ПрАТ «Оболонь» має конкурентну перевагу завдяки високій якості продукції, доступності на внутрішньому ринку та широкому асортименту, що дає можливість адаптуватися до потреб різних груп споживачів.

З огляду на вищезгадані фактори, ПрАТ «Оболонь» має значні можливості для розвитку, зокрема в таких напрямках:

- розширення експорту, враховуючи зростання попиту на українське пиво на міжнародних ринках, компанія може активно розширювати свою присутність у Європі та Азії, збільшуючи частку експорту в своїх доходах;
- диверсифікація асортименту. Розвиток нових продуктів, таких як безалкогольне пиво та слабоалкогольні напої, дасть можливість компанії задовольняти змінювані вподобання споживачів, що все більше звертаються до здорових альтернатив;
- інвестиції в модернізацію, постійне вдосконалення технологічних процесів та модернізація виробничих ліній дозволять знижувати витрати, підвищувати ефективність і забезпечувати високу якість продукції [24].

Незважаючи на потенційні можливості, ринок пива в Україні має низку загроз, які можуть обмежити подальший розвиток підприємства. Коливання цін на сировину, енергоносії, а також вплив політичної ситуації можуть значно підвищити витрати виробництва, що вплине на рентабельність. Враховуючи зростаючий інтерес до здорового способу життя, споживачі все більше обирають безалкогольні напої, що може призвести до зменшення попиту на традиційне пиво. Як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, ПрАТ «Оболонь» зіштовхується з конкурентами, що мають сильні бренди та великі фінансові ресурси для просування своїх продуктів. Загалом, ринок пива в Україні має значний потенціал для розвитку, проте він не позбавлений ризиків. ПрАТ «Оболонь» має можливість скористатися тенденціями відновлення попиту на пиво, активної роботи на експортних ринках та інвестиціями в модернізацію для забезпечення подальшого зростання. Однак важливо враховувати і загрози, пов'язані з економічними коливаннями, зміною споживчих уподобань та високою конкуренцією. Тому компанії необхідно активно адаптувати свою стратегію, щоб забезпечити стійке і сталий розвиток у майбутньому.

### 2.3. Оцінювання стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь» за допомогою матричних методів економічного аналізу

Для ПрАТ «Оболонь», одного з лідерів пивобезалкогольної галузі в Україні, SWOT-аналіз є важливим інструментом для визначення стратегії розвитку і адаптації до змін на ринку, конкурентних умов та макроекономічних тенденцій. SWOT-аналіз для ПрАТ «Оболонь» допомагає зрозуміти внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії. Для цього методу характерно вивчення чотирьох основних компонентів: сильних сторін (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) та загроз (Threats).

Для початку дослідження ми визначимо основні складові SWOT – аналізу.

Таблиця 2.2.

#### Складові SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь»

Можливості	O	Загрози	T
1) Зростання попиту на локальну та екологічну продукцію. 2) Розвиток фірмової роздрібною мережі 3) Збільшення експорту 4) Цифровізація маркетингу та розширення онлайн-продажів. 5) Запуск нових форматів продажу		1) Воєнні дії та економічна нестабільність в Україні 2) Зниження платоспроможності населення 3) Зростання конкуренції з боку іноземних брендів 4) Підвищення тарифів на енергоносії та логістику 5) Посилення державного регулювання галузі	
Сильні сторони	S	Слабкі сторони	W
1) Лідерство на ринку України 2) Сучасні виробничі потужності 3) Широкий асортимент продукції 4) Розвинена система дистрибуції 5) Стабільна фінансова база		1) . Висока собівартість продукції 2) Залежність від внутрішнього ринку 3) Чутливість до коливань валютного курсу 4) Обмежені прямі канали взаємодії з кінцевим споживачем	

Джерело: сформовано автором самостійно

SWOT-аналіз показав, що ПрАТ «Оболонь» має сильні внутрішні позиції: лідерство на ринку, сучасне виробництво та відомий бренд. Водночас існують слабкі сторони — висока собівартість і залежність від внутрішнього ринку. Серед можливостей – розвиток експорту, фірмових магазинів, цифрових каналів та екологічних ініціатив. Основні загрози — економічна нестабільність, конкуренція та зростання витрат. Компанія має всі передумови для зростання за умови ефективного використання можливостей і мінімізації ризиків.

Таблиця 2.3.

### Оцінка можливостей та загроз ПрАТ «Оболонь»

Можливості	Значимість	Імовірність	Зважений бал	Загрози	Значимість	Імовірність	Зважений бал
Зростання попиту на локальну та екологічну продукцію	8	0,6	4,8	Падіння попиту на локальну та екологічну продукцію	8	0,4	3,2
Підвищення платоспроможності населення	6	0,3	1,8	Зниження платоспроможності населення	6	0,7	4,2
Збільшення експорту	6	0,5	3	Зменшення експорту	6	0,5	3
Зниження тарифів на енергоносії та логістику	7	0,4	2,8	Підвищення тарифів на енергоносії та логістику	7	0,6	4,2
Політика уряду на скорочення частки іноземної продукції	5	0,5	2,5	Політика уряду на збільшення частки іноземної продукції	5	0,5	2,5
Загальний зважений бал			14,9				17,1

Оцінка показує, що загальний зважений бал загроз (17,1) перевищує бал можливостей (14,9), що вказує на вищу негативну дію зовнішніх факторів на ПрАТ «Оболонь». Найбільш суттєві загрози — зниження платоспроможності населення та підвищення тарифів. Водночас ключова можливість — зростання попиту на локальну й екологічну продукцію. Тому підприємству варто зосередитись на мінімізації економічних ризиків, використовуючи переваги поточних споживчих трендів.

Таблиця 2.4.

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

Сильні сторони	Оцінка експертів	Значимість	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Оцінка експертів	Значимість	Загальна оцінка
Лідерство на ринку України	4	3	12	Висока собівартість продукції	3	3	6
Сучасні виробничі потужності	3	2	6	Залежність від внутрішнього ринку	4	3	12
Широкий асортимент продукції	3	3	9	Чутливість до коливань валютного курсу	3	2	6
Розвинена система дистрибуції	2	3	6	Обмежені прямі канали взаємодії з кінцевим споживачем	2	3	6
Стабільна фінансова база	4	3	12				
Загальний зважений бал			45				30

Аналіз таблиці свідчить, що ПрАТ «Оболонь» має значно вищий загальний зважений бал сильних сторін (45) порівняно зі слабкими (30), що підтверджує стійкі конкурентні позиції компанії. Найбільший вплив серед переваг мають лідерство на ринку, стабільна фінансова база та сучасні виробничі потужності,

тоді як основні слабкі сторони пов'язані із залежністю від внутрішнього ринку та високою собівартістю продукції. Це вказує на необхідність посилення роботи зі зниження витрат і диверсифікації каналів збуту.

Таблиця 2.5.

**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 Зростання попиту на локальну та екологічну продукцію Зниження тарифів на енергоносії та логістику	СС Збільшення експорту Політика уряду на скорочення частки іноземної продукції	СН
Низька	0,3 0,2 0,1	НВ Підвищення платоспроможності населення	НС	НН

Матриця можливостей ПрАТ «Оболонь» дозволяє визначити пріоритетні напрямки стратегічного розвитку залежно від ймовірності реалізації можливостей та їх впливу на підприємство. Найперспективнішими виявились можливості, які потрапили до квадранта СВ (середня ймовірність / високий вплив), зокрема зростання попиту на екологічну продукцію та зниження тарифів на енергоносії й логістику. Ці можливості доцільно враховувати в першочергових стратегічних рішеннях підприємства.

Натомість можливості з низьким впливом або ймовірністю, як-от підвищення платоспроможності населення (квадрант НВ), мають нижчий пріоритет у стратегічному плануванні, однак їх не слід повністю ігнорувати. Варто звернути увагу і на можливості, що знаходяться у квадранті СС (середня ймовірність / середній вплив), наприклад, збільшення експорту чи підтримка з боку держави — вони можуть стати актуальними за сприятливої зовнішньої кон'юнктури. Загалом, така матриця дає змогу підприємству розставити акценти у реалізації стратегій відповідно до поточного потенціалу і ризиків.

Таблиця 2.6.

**Матриця загроз ПрАТ «Оболонь»**

Вплив можливостей		Руйнування	Критичний стан	Тяжкий стан	Легкі удари
Імовірність виникнення	10	7,75	5,5	3,25	1
Висока	1 0,9 0,8 0,7	ВР .	ВК Зниження платоспроможності населення	ВТ	ВЛ
Середня	0,6 0,5 0,4	СР Падіння попиту на локальну та екологічну продукцію Підвищення тарифів на енергоносії та логістику	СК Зменшення експорту	СТ Політика уряду на збільшення частки іноземної продукції	СЛ
Низька	0,3 0,2 0,1	НР	НК	НТ	НЛ

Матриця загроз ПрАТ «Оболонь» дозволяє оцінити потенційні ризики з урахуванням імовірності їх виникнення та ступеня впливу на діяльність підприємства. Найбільшу увагу слід приділити загрозі, що потрапила у квадрат ВК (висока ймовірність – критичний стан) — зниженню платоспроможності населення, оскільки вона становить серйозний ризик для стабільності обсягів продажу та доходу компанії. Також варто відзначити загрози у квадранті СР, зокрема падіння попиту на екологічну продукцію та зростання тарифів, які при середньому рівні впливу ймовірні в реалізації.

Загрози, що потрапили до квадрантів СК, СТ і СЛ, такі як зменшення експорту чи посилення державного регулювання, є менш критичними, проте все ще потребують моніторингу й розробки запобіжних заходів. Загалом, матриця дозволяє виявити найбільш небезпечні сценарії та визначити пріоритетність реагування, що є важливим елементом антикризового стратегічного планування компанії.

Враховуючи вищезазначений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, необхідно побудувати матрицю SWOT. Цей інструмент дозволить візуалізувати взаємозв'язок між внутрішніми сильними та слабкими сторонами ПрАТ «Оболонь» та зовнішніми можливостями й загрозами, а також точно визначити стратегічний квадрант, до якого потрапляє підприємство. Це, своєю чергою, стане основою для формулювання найбільш відповідних та ефективних стратегічних напрямків розвитку компанії.

На основі проведеного аналізу встановлено, що ПрАТ «Оболонь» має більше сильних сторін (45) порівняно зі слабкими (30), однак стикається з більшою кількістю загроз (17,1), ніж можливостей (14,9). Отже, підприємство потрапляє до квадранта ST матриці SWOT-аналізу, що відповідає стратегії «Максі-Міні». Така стратегія передбачає використання сильних сторін для нейтралізації або зменшення впливу зовнішніх загроз.

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

Рис. 2.6. Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «Оболонь»

Визначення квадранту, до якого потрапляє ПрАТ «Оболонь» у матриці SWOT, є ключовим для обрання відповідного стратегічного напрямку. У поточному випадку, ПрАТ «Оболонь» позиціонується в квадранті «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. 2.7. Матриця SWOT-аналізу стратегій для ПрАТ «Оболонь»

На основі матриці SWOT-аналізу встановлено, що ПрАТ «Оболонь» доцільно орієнтуватися на ST-стратегію, яка передбачає використання сильних сторін підприємства для мінімізації впливу загроз зовнішнього середовища. Такий підхід є оптимальним для компаній з потужним внутрішнім потенціалом, які діють в умовах нестабільного або ризикованого ринкового середовища.

У випадку ПрАТ «Оболонь» до сильних сторін можна віднести лідерство на ринку, впізнаваний бренд, сучасні виробничі потужності, широкий асортимент продукції та стабільну фінансову базу. Ці переваги можуть бути ефективно використані для протидії зовнішнім загрозам, таким як зростання тарифів,

зниження платоспроможності населення, загострення конкуренції та зростання частки імпортової продукції.

ST-стратегія передбачає дії, спрямовані на підвищення стійкості до негативних впливів: оптимізацію логістики, зменшення енерговитрат, автоматизацію процесів, диверсифікацію каналів збуту та розвиток партнерських програм. Важливо також зміцнювати ринкові позиції завдяки інвестиціям у технології, гнучке ціноутворення та активне позиціонування бренду як надійного і якісного виробника.

Компанії доцільно зосередитися на ініціативах, що зменшують залежність від окремих ринків і макроекономічних чинників, наприклад, розвиток B2B-напрямів, розширення присутності в бюджетному сегменті, а також формування стратегічних запасів сировини для зменшення впливу цінових коливань.

У цілому, впровадження ST-стратегії дозволить ПрАТ «Оболонь» не лише зберегти стабільність у нестійкому середовищі, а й трансформувати загрози у потенційні переваги за рахунок активного використання внутрішніх ресурсів і управлінської гнучкості. Це сприятиме довгостроковій конкурентоспроможності та забезпечить сталість розвитку компанії навіть в умовах зовнішніх викликів.

Після SWOT-аналізу варто перейти до побудови матриці Мак Кінсі, яка дозволяє більш точно оцінити стратегічне положення підприємства на ринку. Цей інструмент поєднує аналіз внутрішнього потенціалу компанії (рівень конкурентоспроможності) з оцінкою зовнішнього середовища (привабливість ринку). Завдяки цьому можна виявити сильні сторони бізнесу, зрозуміти ринкові перспективи та визначити найбільш доцільну стратегію розвитку. Давайте застосуємо цей підхід до ПрАТ «Оболонь», побудувавши необхідні показники, визначивши коефіцієнти вагомості і ранги, а також розрахувавши загальні оцінки для кожного з факторів. Після цього, побудуємо поле матриці для стратегічних груп та визначимо відповідну маркетингову стратегію для кожної групи.

Після цього, побудуємо поле матриці для стратегічних груп та визначимо відповідну маркетингову стратегію для кожної групи. Зокрема, це дозволить розмістити кожний стратегічний напрямок діяльності ПрАТ «Оболонь» у відповідній комірці матриці — з урахуванням рівня конкурентоспроможності та ринкової привабливості. Отримані результати сприятимуть прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, таких як концентрація ресурсів на привабливих сегментах, удосконалення слабких сторін або оптимізація портфеля бізнес-напрямів. Такий підхід забезпечує цілісне бачення позицій підприємства у конкурентному середовищі та дає змогу не лише оцінити поточну ситуацію, а й сформуванню ефективну стратегію для досягнення довгострокових цілей.

1. Формування показників для факторів привабливості ринку і конкурентоспроможності

#### 1.1. Привабливість ринку

Привабливість ринку включає такі показники:

1. Обсяг потенційної клієнтської бази;
2. Рівень залежності від імпорту/експорту;
3. Доступність сировини та ресурсів;
4. Ринковий попит;
5. Інвестиційна привабливість;
6. Регуляторні бар'єри та ризики.

#### 1.2. Конкурентоспроможність

Конкурентоспроможність буде оцінена за такими показниками:

1. Якість продукції;
2. Цінова привабливість;
3. Інноваційна активність;
4. Географічне охоплення ринку;
5. Гнучкість виробництва;
6. Репутація бренду.

2. Визначення коефіцієнтів вагомості та рангу для кожного показника

Таблиця 2.7.

## Привабливість ринку

Найменування показників	Коефіцієнт вагомості	Оцінки експертів							Вага середнє значення
		1	2	3	4	5	6	7	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>ПрАТ «Оболонь»</b>									
Обсяг потенційної клієнтської бази	0,19	4	4	5	5	4	4	5	0,814
Рівень залежності від імпорту/експорту	0,18	3	4	4	4	3	4	4	0,668
Доступність сировини та ресурсів	0,12	5	4	4	4	5	5	4	0,514
Ринковий попит	0,16	5	5	5	4	4	5	4	0,731
Інвестиційна привабливість	0,15	5	4	5	4	4	4	5	0,535
Регуляторні бар'єри та ризики	0,20	2	2	2	2	4	3	2	0,400
Разом	1								3,662
<b>ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»</b>									
Обсяг потенційної клієнтської бази	0,19	4	4	5	4	4	4	4	0,787
Рівень залежності від імпорту/експорту	0,18	5	4	4	5	5	4	5	0,771
Доступність сировини та ресурсів	0,12	4	3	4	4	3	3	4	0,428
Ринковий попит	0,16	4	5	4	4	5	4	4	0,685
Інвестиційна привабливість	0,15	3	4	4	3	3	4	3	0,557
Регуляторні бар'єри та ризики	0,20	2	3	3	2	2	2	3	0,571
Разом	1								3,799
<b>ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»</b>									
Обсяг потенційної клієнтської бази	0,19	3	3	3	3	4	4	3	0,624
Рівень залежності від імпорту/експорту	0,18	4	3	4	3	3	3	4	0,617
Доступність сировини та ресурсів	0,12	4	4	3	3	4	4	3	0,428
Ринковий попит	0,16	3	4	4	4	3	4	4	0,594
Інвестиційна привабливість	0,15	4	5	4	4	5	5	5	0,664
Регуляторні бар'єри та ризики	0,20	3	4	4	3	3	3	3	0,685
Разом	1								3,612

Після оцінки привабливості ринку необхідно проаналізувати рівень конкурентоспроможності підприємств

## Оцінка конкурентоспроможності

Найменування показників	Коефіцієнт вагомості	Оцінки експертів							Вага середнє значення
		1	2	3	4	5	6	7	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>ПрАТ «Оболонь»</b>									
Якість продукції	0,18	5	4	3	5	4	4	5	0,771
Цінова привабливість	0,20	5	4	5	4	5	4	4	0,914
Інноваційна активність	0,15	4	5	4	4	5	4	5	0,578
Географічне охоплення ринку	0,13	3	5	5	4	4	4	5	0,557
Гнучкість виробництва	0,17	4	3	2	3	4	4	4	0,534
Репутація бренду	0,17	4	4	5	4	4	4	5	0,752
Разом	1								4,106
<b>ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»</b>									
Якість продукції	0,18	4	4	4	5	4	4	5	0,771
Цінова привабливість	0,20	4	4	4	4	3	4	4	0,857
Інноваційна активність	0,15	4	5	4	4	5	4	5	0,557
Географічне охоплення ринку	0,13	5	5	4	4	5	4	5	0,501
Гнучкість виробництва	0,17	4	4	4	3	4	4	4	0,680
Репутація бренду	0,17	5	5	5	4	5	5	5	0,801
Разом	1								4,167
<b>ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»</b>									
Якість продукції	0,18	3	4	3	4	4	4	5	0,694
Цінова привабливість	0,20	3	3	4	4	4	4	4	0,742
Інноваційна активність	0,15	3	4	4	4	5	4	4	0,600
Географічне охоплення ринку	0,13	5	5	4	4	4	4	5	0,575
Гнучкість виробництва	0,17	4	4	3	4	4	4	4	0,655
Репутація бренду	0,17	3	3	3	4	3	3	2	0,510
Разом	1								3,776

У процесі аналізу привабливості ринку (табл. 2.7) було встановлено, що найвищу оцінку отримало ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» (3,799), що свідчить про сприятливі зовнішні умови функціонування підприємства. Високі оцінки потенційної клієнтської бази та низької залежності від імпорту/експорту вказують на стабільне становище на ринку. ПрАТ «Оболонь» дещо поступається за цим показником (3,662), однак має сильні позиції у таких сферах, як ринковий попит

та охоплення споживачів. Найнижчий бал отримало ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» (3,612), що демонструє порівняно меншу ринкову привабливість, особливо за показником потенційної клієнтської бази.

Аналіз конкурентоспроможності підприємств (табл. 2.8) показав, що лідером є знову ж таки ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» з сумарним балом 4,167. Особливо високі оцінки підприємство отримало за репутацію бренду, гнучкість виробництва та цінову привабливість, що є свідченням його сильної внутрішньої стратегії. ПрАТ «Оболонь» також демонструє високий рівень конкурентоспроможності (4,106), що пояснюється якістю продукції, ціною та позитивним іміджем серед споживачів. ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» має найнижчий показник (3,776), в першу чергу через низькі оцінки інноваційної активності та репутації бренду.

Узагальнюючи результати обох оцінок, можна зробити висновок, що ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» займає найсильніші позиції як з точки зору зовнішнього ринкового середовища, так і за рівнем внутрішньої конкурентоспроможності. Компанія ефективно поєднує маркетингові, виробничі й стратегічні ресурси для підтримання своєї лідерської позиції. ПрАТ «Оболонь» демонструє потенціал до зростання і може зміцнити свої ринкові позиції за рахунок активізації інноваційної діяльності та покращення регуляторного середовища.

ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» потребує більш чіткого стратегічного вектору для підвищення як привабливості ринку, так і конкурентних характеристик. Зокрема, підприємству варто звернути увагу на репозиціонування бренду, підвищення інноваційності та формування позитивного іміджу серед споживачів. Для покращення позицій на ринку доцільним буде також проведення внутрішньої реструктуризації та адаптація до сучасних вимог споживчого середовища.

Таким чином, результати аналізу можуть бути використані як основа для побудови матриці Мак Кінсі.

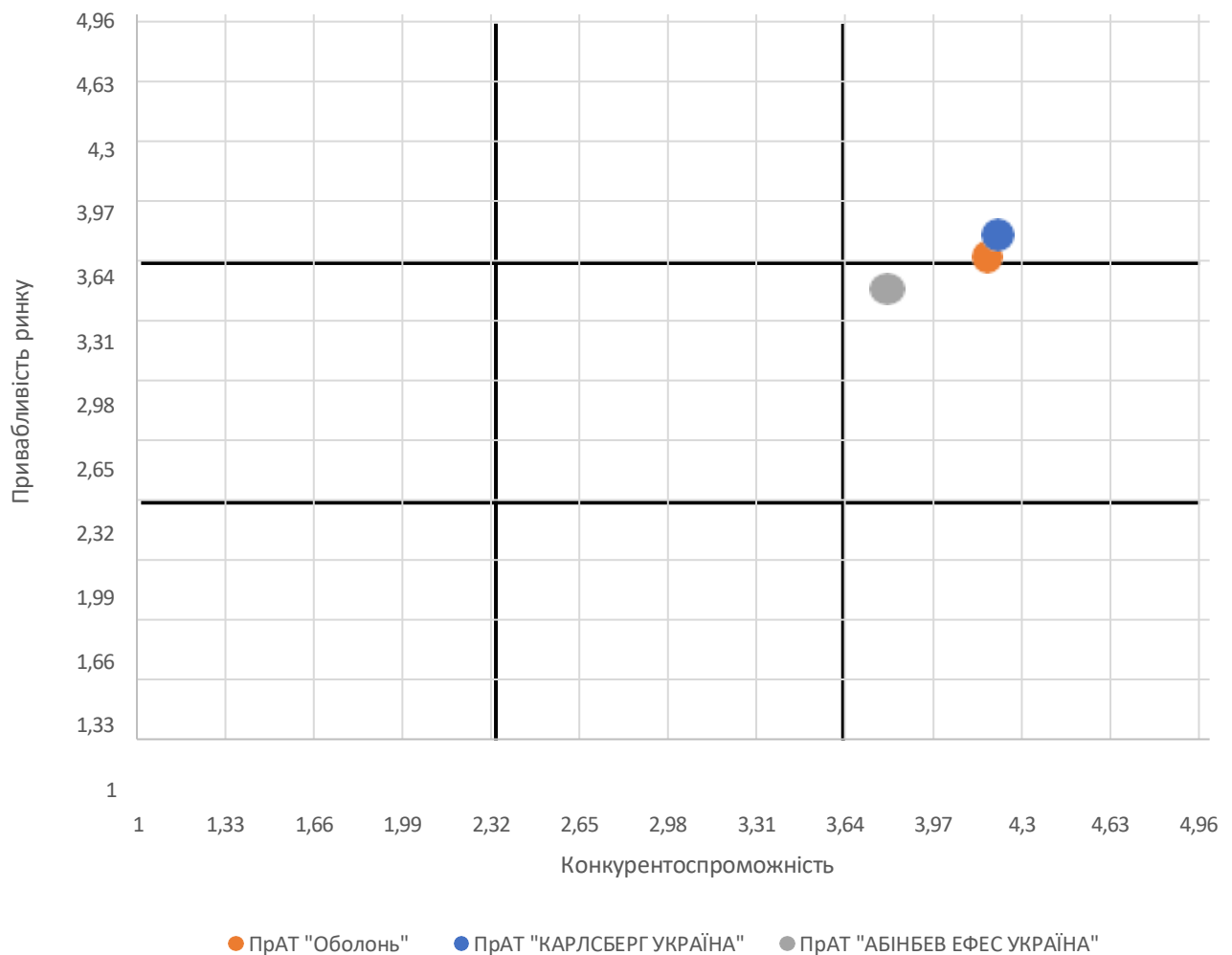


Рис. 2.8. Матриця Мак Кінсі

На основі побудованої матриці Мак Кінсі можна зробити висновок, що всі три досліджувані підприємства — ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» та ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» — розміщені у зоні середньої привабливості ринку та високої конкурентоспроможності. Найкращу позицію займає ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», що свідчить про його лідерство.

ПрАТ «Оболонь» демонструє лише незначне відставання, займаючи дуже близьке до лідера місце. Це підприємство має добре розвинену конкурентну базу, зокрема завдяки високій якості продукції, сильній ціновій політиці та стійкому іміджу бренду. Незважаючи на деякі виклики з боку зовнішнього середовища (наприклад, регуляторні бар'єри), компанія зберігає значний потенціал для подальшого зростання, особливо за умов активізації інвестиційної діяльності та розширення ринкової присутності.

З огляду на свою позицію, ПрАТ «Оболонь» доцільно реалізовувати стратегію агресивного зростання, зокрема шляхом виходу на нові регіональні та міжнародні ринки, відкриття нових торгових точок, фірмових магазинів і розширення каналів дистрибуції. Важливо також посилити маркетингову активність, акцентуючи увагу на унікальності продукції, її натуральності, локальному походженні та екологічності — це чинники, які відповідають актуальним тенденціям споживчої поведінки. У поєднанні з технологічними перевагами це дозволить зміцнити ринкову позицію підприємства навіть в умовах посилення конкуренції.

Крім того, високий рівень конкурентоспроможності свідчить про здатність компанії ефективно використовувати свої ресурси та адаптуватися до зовнішніх змін. Для посилення довгострокових переваг доцільно зосередитися на інноваційному розвитку, модернізації виробництва, впровадженні енергоощадних рішень, а також розвитку цифрових каналів комунікації зі споживачами. Паралельно варто підтримувати соціальну відповідальність бізнесу — через участь у локальних ініціативах, екологічних проєктах та підтримку українського виробника, що позитивно вплине на імідж бренду.

Отже, позиція ПрАТ «Оболонь» у матриці Мак Кінсі не лише підтверджує поточну силу компанії, але й відкриває нові можливості для сталого та системного зростання. Компанія має усі необхідні ресурси для того, щоб не просто зберегти свої позиції, а й значно їх зміцнити. Саме тому ключовими напрямками у найближчій перспективі повинні стати розширення ринкової частки, впровадження інновацій та активне реагування на зміни зовнішнього середовища. Це дозволить ПрАТ «Оболонь» забезпечити високу ефективність діяльності й утвердити свої позиції як провідного гравця галузі.

## РОЗДІЛ 3

### ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

#### 3.1. Окреслення стратегічних цілей підприємства

Стратегічне планування є надзвичайно важливою складовою успіху будь-якої компанії. Для ПрАТ «Оболонь» визначення стратегічних цілей є основою для довгострокового розвитку та забезпечення стабільності на ринку. Окреслення стратегічних цілей підприємства передбачає детальний аналіз поточного стану компанії, її ресурсних можливостей та оцінки зовнішніх факторів, що можуть вплинути на реалізацію цих цілей. Основною метою для ПрАТ «Оболонь» на наступні роки є збереження і зміцнення лідерських позицій на внутрішньому ринку, а також активне розширення на міжнародних ринках. Враховуючи високий рівень конкуренції в галузі пивобезалкогольних напоїв, компанії необхідно адаптувати свої стратегії до змін на ринку, орієнтуючись на нові потреби споживачів, зміни в економічній ситуації та міжнародній політиці. Одним із основних стратегічних напрямків для ПрАТ «Оболонь» є розширення асортименту, зокрема розвиток безалкогольних та слабоалкогольних напоїв. Зростаючий попит на здорові альтернативи алкоголю є важливою тенденцією на ринку, і компанія повинна вчасно відреагувати на ці зміни. Для цього необхідно буде значно збільшити обсяги виробництва безалкогольних напоїв, покращити їх якість і розширити асортимент, щоб задовольнити різноманітні потреби споживачів. Окрім цього, ПрАТ «Оболонь» повинна продовжувати активну роботу на міжнародних ринках. Розширення експорту та вихід на нові ринки, зокрема в Європу та Азію, дозволять збільшити прибутки компанії та знизити залежність від внутрішнього ринку. Для досягнення цієї мети компанія повинна не лише збільшити частку на існуючих експортних ринках, а й налагодити партнерства в нових регіонах, адаптувати свої продукти до вимог локальних ринків і підвищити конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Не менш важливим напрямком для ПрАТ «Оболонь» є інвестиції в інновації та новітні технології, що дозволяють знижувати витрати та підвищувати ефективність виробничих процесів. Зокрема, це стосується автоматизації виробництва, впровадження енергозберігаючих технологій та використання альтернативних джерел енергії. Така модернізація дозволить знизити собівартість продукції, покращити її якість та відповідність екологічним стандартам, що є важливим фактором для утримання конкурентних переваг. Водночас, значну увагу слід приділити розвитку бренду і покращенню взаємодії з кінцевими споживачами. Важливо не лише зберегти лояльність існуючих споживачів, а й залучити нових через активну маркетингову діяльність, включаючи рекламу, участь у соціальних і культурних проектах, а також через просування продукції на цифрових платформах і в соціальних мережах.

Однією з ключових стратегічних цілей є підтримка високого рівня екологічної відповідальності. Зважаючи на глобальні тенденції до сталого розвитку та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, ПрАТ «Оболонь» має намір продовжувати впровадження екологічно чистих технологій і зменшення вуглецевого сліду. Це включає в себе модернізацію систем очищення стічних вод, використання енергозберігаючих технологій та зменшення використання пластику в упаковці. Подальші інвестиції в екологічні ініціативи не лише сприятимуть поліпшенню іміджу компанії, але й відповідатимуть вимогам сучасного ринку та соціально свідомих споживачів.

Крім того, важливим напрямом розвитку є налагодження ефективної співпраці з постачальниками, дистриб'юторами та іншими бізнес-партнерами з метою формування сталого та надійного ланцюга постачання. Особливу увагу доцільно приділити локальним постачальникам сировини, що дозволить зменшити витрати на логістику, знизити залежність від зовнішніх чинників і підтримати національного виробника. Такий підхід не лише сприятиме зниженню собівартості продукції, а й зміцнить репутацію компанії як соціально відповідального бізнесу. У перспективі це може позитивно вплинути на

довгострокові партнерські відносини, стабільність поставок і загальну ефективність функціонування підприємства.

Таблиця 3.1.

**Стратегічні цілі ПрАТ «Оболонь»**

Напрямок	Ціль	Строки виконання	Очікувані результати
Розширення асортименту	Збільшити виробництво безалкогольних напоїв та слабоалкогольних продуктів.	2025–2028	Збільшення частки безалкогольних напоїв до 25% в загальному обсязі виробництва.
Активне розширення експорту	Вийти на нові ринки (Європа, Азія) та збільшити частку експорту.	2025–2028	Зростання частки експорту до 20% в загальних доходах компанії.
Інвестиції в інновації та технології	Впровадження нових технологій, автоматизація, енергозбереження.	2025–2029	Зниження витрат на виробництво на 15%, підвищення ефективності виробництва.
Розвиток бренду та маркетинг	Підвищення лояльності клієнтів через активну рекламну кампанію та просування в цифрових медіа.	2025–2028	Збільшення впізнаваності бренду на 30%, залучення нових споживачів.
Екологічна відповідальність	Впровадження екологічних ініціатив, зменшення викидів і використання пластика.	2026–2027	Зниження викидів CO <sub>2</sub> на 20%, перехід до 50% екологічної упаковки.

Дані стратегічні цілі є основою для розвитку ПрАТ «Оболонь», спрямовані на довгострокову стабільність і зростання. Вони зосереджені на диверсифікації продуктового портфеля, розширенні присутності на міжнародних ринках і підтримці високих стандартів екологічної відповідальності, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та успішною у майбутньому.

### 3.2. Відкриття фірмового магазину ПрАТ «Оболонь» в м. Києві

У попередніх розділах цієї роботи було проведено дослідження різноманітних видів стратегій, а також аналіз внутрішнього (сильні та слабкі сторони) та зовнішнього (можливості та загрози) середовища ПрАТ «Оболонь». Результати цього аналізу покликані допомогти підприємству у пошуку фінансових ресурсів та зміцненні його ринкових позицій. У табл. 3.2 рекомендовано стратегію для підприємства.

Таблиця 3.2.

#### Запропоновані стратегії для ПрАТ «Оболонь»

Метод аналізу	Рекомендована стратегія	Обґрунтування
Метод SWOT	Стратегія «Максі-Міні»	Підприємство має більше сильних сторін, ніж слабких ( $45 > 30$ ), більше загроз, ніж можливостей ( $17,1 > 14,9$ )

*Побудовано автором на основі власних досліджень*

Із нашого дослідження зміцнити позиції на ринку ПрАТ «Оболонь» може за допомогою втілення стратегії «Максі-Міні». Рекомендуємо для реалізації даної стратегії відкриття фірмового магазину ПрАТ «Оболонь» це допоможе не тільки залучити і збільшити цільову аудиторію, але і розширити канали збуту, більше заявити про себе.

Відкриття фірмового магазину ПрАТ «Оболонь» в столиці України — це важливий етап стратегії розвитку компанії, що дозволить створити безпосередній зв'язок із кінцевим споживачем, покращити впізнаваність бренду та збільшити обсяг продажу продукції компанії. Київ, як економічний і культурний центр країни, є стратегічно важливим місцем для реалізації цього проекту, оскільки це місто має високий рівень споживчого попиту і велике населення, що забезпечує стабільний попит на пивобезалкогольну продукцію. Окрім того, відкриття фірмового магазину стане не тільки торговим майданчиком, а й центром бренду, де споживачі зможуть дізнатися більше про історію «Оболонь», познайомитись з новинками, взяти участь у дегустаціях та спеціальних акціях.

Магазин стане платформою для безпосереднього продажу продукції ПрАТ «Оболонь» кінцевому споживачу. Його основною метою є не лише продаж класичної продукції компанії (пиво, мінеральна вода, безалкогольні напої), але й інтеграція нових елементів у портфель продуктів, таких як сувенірна продукція або ексклюзивні лінії напоїв. Створення таких магазинів дозволить компанії не тільки збільшити кількість точок збуту, але й підвищити лояльність до бренду, пропонуючи споживачам унікальний досвід покупки. Магазин також стане важливим майданчиком для тестування нових продуктів та послуг, таких як екологічно чисті упаковки або нові сорти пива, які будуть доступні тільки в магазині. Це дозволить «Оболоні» не тільки залишатись конкурентоспроможною на ринку, але й вдосконалювати асортимент відповідно до змін на ринку та потреб споживачів.

Для успіху відкриття фірмового магазину ключовим фактором є правильний вибір локації. Київ, як головний економічний центр країни, має величезний потенціал для успішного запуску такого проекту. Окрім того, відомо, що попит на пивобезалкогольну продукцію в столиці завжди був високим, що робить її ідеальним місцем для відкриття магазину. Магазин, розташований у центрі міста, буде вигідно відрізнятись від традиційних точок продажу через високий рівень інтернаціоналізації і доступність для різних категорій покупців, зокрема туристів та бізнесменів. Враховуючи велике скупчення людей на центральних вулицях або в торгових центрах, таких як ТЦ «Гулівер», ТЦ «Ocean Plaza» чи ТЦ «Республіка», це забезпечить високий потік покупців і збільшить продажі компанії. Магазин також стане важливим інструментом для підвищення впізнаваності бренду серед молоді та людей середнього віку, оскільки ці категорії споживачів все більше схильні купувати продукти безпосередньо від виробника.

Для успішного запуску проекту потрібно врахувати низку витрат, пов'язаних з орендою приміщення, ремонтом, закупівлею обладнання та товару. Відкриття фірмового магазину вимагатиме значних фінансових вкладень на початковому етапі. Зважаючи на високу орендну ставку в центрі Києва, це буде основна стаття витрат. Окрім того, магазин потребує ремонту, закупівлі

спеціального обладнання для продажу та зберігання товару, а також маркетингових витрат для залучення клієнтів.

Незважаючи на значні стартові інвестиції, відкриття магазину має високий потенціал швидкої окупності за рахунок стабільного попиту та вигідного розташування. За умови грамотного підходу до управління та просування, проєкт може стати прибутковим вже в короткостроковій перспективі.

Відкриття фірмового магазину в Києві потребує чіткої оцінки витрат на оренду, ремонт, закупівлю обладнання та товарів, а також витрат на маркетинг. Усі витрати мають бути розраховані на рік, зокрема оренда приміщення, що вимагає щорічної оцінки.

У табл. 3.3 розглянемо склад персоналу та їх оклад.

*Таблиця 3.3.*

#### Склад персоналу і їх оклади

Кількість персоналу	Посада	Оклад 1 працівника на місяць, грн	Разом оклад, грн
1	Менеджер магазину	22000	$22000 \times 12 = 264000$
2	Продавець-консультант	17400	$(17400 \times 12) \times 2 = 417600$
1	Прибиральниця	10600	$10600 \times 12 = 127200$
Всього			808800

*Складено автором на основі власних досліджень*

Далі порахуємо витрати на проєктний рік у табл. 3.4

*Таблиця 3.4.*

#### Структура витрат для відкриття фірмового магазину

Витрати	Сума, грн.
Оренда приміщення	180000
Облаштування приміщення	80000
Витрати на заробітну плату персоналу	808800
Разом	1068800

*Складено автором на основі власних досліджень*

Отже, загальний бюджет для відкриття фірмового магазину складе:  
 $180000,00 + 80000,00 + 808800,00 = 1068800$  грн.

Прогнозоване значення чистого доходу (виручки) від відкриття фірмового магазину знайдемо за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів. Зібрані експертні думки дозволяють врахувати як ринкові умови, так і внутрішні можливості підприємства при формуванні прогнозу. Результати опитування експертів наведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

### Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст ЧД (тис.грн)	89000	90100	91500	92000	92900	93100	94000

Далі потрібно перевірити на надійність та типовість величину даного прогнозу. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Для того, щоб розрахувати формулу 3.1 необхідно звернутися до табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

### Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст ЧД, тис.грн.	89000	90100	91500	92000	92900	93100	94000	642600
Осер	91800							
Відхилення	-2800	-1700	-300	200	1100	1300	2200	-
$\Delta O^2$	7840000	2890000	90000	40000	1210000	1690000	4840000	18600000

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сер}} = 642600 / 7 = 91800 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{18600000}{7}} = 1\,620,07 \quad (3.2)$$

Визначимо коефіцієнт варіації ( $\omega$ ), який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{\alpha}{\sigma_{\text{сеп}}} \times 100\% = \frac{1620,07}{91800} \times 100\% = 1,78\% \quad (3.3)$$

З огляду на те, що  $\omega < 33\%$ , сукупність експертних думок вважається однорідною. Це, у свою чергу, дозволяє використовувати отримані експертні оцінки для подальших розрахунків.

Прогнозований обсяг реалізації (В): 92000 тис.грн.,

Песимістичне значення (П): 89000 грн;

Оптимістичне значення: (О) 94000 грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$\text{ЧД} = (O + 4 \times B + П) / 6 = (94000 + 4 * 92000 + 89000) / 6 = 91833,33 \text{ тис. грн.}$$
$$91833,33 / 12784705 * 100\% = 0,72\%$$

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:  
 $12784705 + 91833,33 = 12876538,33$  тис.грн.

Проведемо розрахунок приросту сукупних витрат на реалізацію продукції, повні витрати: 11288385 тис.грн., змінні витрати: 9595127,25 тис.грн., постійні витрати: 1692657,75 тис.грн.

Обчислимо приріст змінних витрат у проектному році:

$$9595127,25 \times 0,72 / 100 = 71963,45 \text{ тис.грн.}$$

Відкриття фірмового магазину потребує 1068,8 тис.грн тому приріст повних витрат буде складати:

$$71963,45 + 1068,8 = 73032,25 \text{ тис.грн.}$$

Повні витрати в проектному році будуть складати:

$$11288385 + 73032,25 = 11361417,2 \text{ тис.грн.}$$

Приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$91833,33 - 73032,25 = 18801,08 \text{ тис.грн.}$$

Прибуток від реалізації продукції в проектному році буде складати:

$1496320+18801,08=1515121,08$  тис.грн.

Порахуємо приріст чистого додаткового прибутку:

$18801,08 \times (1-0,18) = 15417,89$  тис.грн.

Отже, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році:

$1248254+15417,89 = 1263561,55$  тис.грн.

Наведемо результати розрахунків прогнозованих значень у табл. 3.7

*Таблиця 3.7.*

### **Очікувані результати від впровадження заходу**

Назва показника, що змін.	Одиниці виміру	Величина показника
1. Приріст чистого доходу (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	91833,33
2. Приріст повних витрат	тис.грн	73032,25
3. Приріст прибутку від реалізації продукції	тис.грн	18801,08
4. Приріст чистого прибутку	тис.грн	15417,89

*Побудовано автором на основі власних досліджень*

Представлена таблиця демонструє очікувані результати від впровадження заходу на підприємстві: приріст чистого доходу від реалізації продукції становить 91 833,33 тис. грн, що свідчить про можливе розширення обсягів продажу, підвищення цін або покращення збутових стратегій. Одночасно спостерігається зростання повних витрат на 73 032,25 тис. грн, однак підприємство досягає прибутку від реалізації у розмірі 18 801,08 тис. грн, а чистий прибуток після оподаткування становить 15 417,89 тис. грн, що підтверджує ефективність заходу. Незважаючи на високу частку витрат, результат вказує на здатність компанії формувати стабільний фінансовий результат, а подальша оцінка рівня рентабельності та строку окупності дозволить остаточно визначити економічну доцільність проекту.

### 3.3. Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

Розрахуємо у табл. 3.8. вплив від відкриття фірмового магазину на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 3.8.

#### Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

Показники	Одиниці виміру	2024 р.	Проектний рік	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	12784705	12876538,33	91833,33	0,72
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	11288385	11361417,2	73032,25	0,65
Прибуток від реалізації	тис. грн	1496320	1515121,08	18801,08	1,26
Чистий прибуток	тис. грн	1248254	1263561,55	15417,89	1,24
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	88,30	88,23	-0,07	-0,08
Рентабельність діяльності (продаж)	%	9,77	9,81	0,03	-
Рентабельність продукції	%	13,26	13,33	0,07	-

*Побудовано автором на основі власних досліджень*

Аналіз табл 3.8. свідчить про позитивний вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь». Зокрема, приріст чистого доходу від реалізації продукції становить 0,72%. Водночас прибуток від реалізації зріс на 1,26%, а чистий прибуток — на 1,24%, що свідчить про ефективність заходу. Крім того, покращилися показники рентабельності: рентабельність діяльності зросла з 9,77% до 9,81%, а рентабельність продукції — з 13,26% до 13,33%. Це вказує на зміцнення фінансової стійкості підприємства. Незначне зменшення витрат на 1 грн виручки (на 0,07 коп.) також є позитивним результатом, який свідчить про підвищення економічної ефективності діяльності після впровадження заходу.

## ВИСНОВКИ

В умовах постійної зміни ринкового середовища, посилення конкуренції, динаміки споживчих уподобань та нестабільності економіки, підприємства змушені постійно адаптуватися, щоб зберегти або посилити свої позиції. Стратегічне планування розвитку дозволяє не лише передбачити потенційні загрози, а й своєчасно реалізовувати можливості. Саме тому обґрунтування стратегічних напрямів забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і стійкість бізнесу.

У результаті проведеного дослідження визначили сутність стратегічних напрямів розвитку підприємства, виявили основні фактори що впливають на стратегічний розвиток, та охарактеризували методи оцінювання, зокрема SWOT-аналіз та матриця Мак Кінсі.

Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2023–2024 роки свідчить про зростання чистого доходу від реалізації продукції на 18,78%, що є позитивною тенденцією. Водночас витрати зросли значно стрімкіше — собівартість реалізованої продукції збільшилась на 30,66%, а повні витрати — на 30,78%, що зумовило зниження прибутку від реалізації продукції на 29,84%. Чистий прибуток також скоротився на 29,72%, що негативно позначилось на рентабельності діяльності та рентабельності продукції. Це свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів підприємства та необхідність оптимізації витрат і підвищення виробничої ефективності.

На основі SWOT-аналізу встановлено, що ПрАТ «Оболонь» має більше сильних сторін (45) порівняно зі слабкими (30), однак стикається з більшою кількістю загроз (17,1), ніж можливостей (14,9). Підприємство потрапляє до квадранта ST матриці SWOT-аналізу, що відповідає стратегії «Максі-Міні». Така стратегія передбачає використання сильних сторін для нейтралізації або зменшення впливу зовнішніх загроз. ST-стратегії дозволить ПрАТ «Оболонь» не лише зберегти стабільність у нестійкому середовищі, а й трансформувати загрози у потенційні переваги за рахунок активного використання внутрішніх ресурсів і

управлінської гнучкості. Це сприятиме довгостроковій конкурентоспроможності та забезпечить сталість розвитку компанії навіть в умовах зовнішніх викликів.

Застосування матриці Мак Кінсі дозволило оцінити привабливість ринку та конкурентоспроможність компанії. Привабливість ринку була оцінена на рівні 3,66, що відображає потенціал для розширення, але й наявність ринкових обмежень. Конкурентоспроможність, в свою чергу, отримала високу оцінку — 4,1, що підтверджує успішну діяльність компанії та її позиції на ринку. Завдяки цим результатам компанія може активно використовувати свої сильні сторони для покращення привабливості ринку через диверсифікацію асортименту та впровадження новітніх технологій.

На основі проведених досліджень для підвищення стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь» було запропоновано захід – відкриття фірмового магазину в м.Київ.

Розрахунки впливу запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» свідчать що запропонований захід є економічно вигідним. Чистий прибуток збільшується на 15417,89 тис.грн або 1,24%. Рентабельність діяльності зростає на 0,03%, а рентабельність продукції на 0,07%. В цей час витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації зменшуються на -0,07 коп. Захід сприяє стратегічному розвитку ПрАТ «Оболонь»

У підсумку реалізація запропонованих заходів дасть змогу підприємству розширити свою частку на ринку, наростити обсяги доходів і зміцнити конкурентні позиції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андреева Л.О., Лисак О.І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств/ Л.О. Андреева, О.І. Лисак // Науковий журнал «Бізнес-інформ», № 6, 2016 - С. 227-231.
2. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. Інвестиції: практика і досвід. 2009. № 19. С. 12–14.
3. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти / В.А. Власенко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26 (1). С. 32–41.
4. Гриньов А. В. Стратегічне управління в системі маркетинг менеджменту підприємств машинобудівного комплексу/ А. В.Гриньов // Вісник НТУ «ХП». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва: НТУ «ХП», 2013. – №46(1019). – С. 92-96.
5. Henry Mintzberg, Joseph Lampel, Sumantra Ghoshal, James Brian Quinn, . The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. Pearson Education.
6. Ansoff, I.H. and McDonnell, E.J. (1990), "Implanting Strategic Management", 2nd Ed., Cambridge, Great Britain: Prentice Hall International (UK) Ltd.
7. Porter, M. (1980) Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980.
8. Артур А. мол. Томпсон, Маргарет Пітерсф, Джон Гембл А., Дж. Стрикленд III. Стратегічний менеджмент: створення конкурентної переваги, 19-е видання. Вільямс. 2015. 592 с.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. 1992. 69 с.
10. Державноуправлінські нововведення: особливості упровадження стратегічного планування / С. А. Попов // Теорія та практика державного управління. - 2015. - Вип. 2. - С. 57-63

11. Жихарєва В. В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності / В. В. Жихарєва, Савельєва Т. М. // Економіка і суспільство. – Вип. №9/2017. – 2017. – С. 423-427.
12. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11(162). С. 107-113.
13. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.
14. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків / С.М. Клименко // Бізнес-Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.
15. Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства / С.А. Климчук // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2015. Вип. 33. С. 48–60.
16. Кобєлев В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303.
17. Коваленко О.В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку / О.В. Коваленко, В. І. Калита // Проблеми системного підходу в економіці. 2016. № 54. С. 35–39.
18. Valentin, Erhard K. (April 2001). "SWOT analysis from a resource-based view". *Journal of Marketing Theory and Practice*. 9 (2): 54–69.
19. Helms, Marilyn M.; Nixon, Judy (August 2010). "Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade". *Journal of Strategy and Management*. 3 (3): 215–251.
20. Hofer, C. and Schendel, D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, p. 31, St. Paul: West Pub. Co.
21. «ОБОЛОНЬ» — найбільший український виробник напоїв URL: <https://obolon.ua/ua> (дата звернення 28.05.2025)

22. Градус нахилу: ринок алкоголю спиняє падіння, а подекуди починає зростати. URL: <https://delo.ua/business/gradus-naxilu-rinok-alkogolyu-spinyaje-padinnya-a-podekudi-pocinaje-zrostati-413284/>
23. Статистика виробництва пива продовжує покращуватися. URL: [shareuapotential.com/ru/News/Newsline/ukraine-pyvo-vyrobnytvo-2023-03.html](http://shareuapotential.com/ru/News/Newsline/ukraine-pyvo-vyrobnytvo-2023-03.html)
24. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Тернопіль: Економічна думка, 2011. 454 с.
25. Раєвнева О.В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства / О.В. Раєвнева // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 47–54.
26. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/41\\_2022ua/15.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/41_2022ua/15.pdf) (дата звернення 28.05.2025)
27. Романовська, Ю. А. Етапи побудови системи оцінювання організаційно- економічного механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємств [Текст] / Ю. А. Романовська // Економіка і регіони : наук. вісн. Полтав. нац. техн. ун-ту ім. Юрія Кондратюка. – 2005. – № 2 (5). – С. 155–158.
28. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : [навч. посіб.] / М.Г. Саєнко. – Тернопіль : ТАЙП, 2010. – 223 с.
29. Сичова Н. Формування стратегії соціального розвитку підприємств торгівлі / Н. Сичова // Вісник КНТЕУ. – Київ, 2019. - №3. – С. 32-40.
30. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.
31. Thompson, Arthur A.; Peteraf, Margaret A.; Gamble, John E.; Strickland III, A. J. (2016).
32. Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage: concepts and cases (20th ed.). New York: McGraw-Hill Education. pp. 89–94. ISBN 9780077720599. OCLC 890011455.

33. Hussey, David E. (1998). "The corporate appraisal—assessing strengths and weaknesses; Analysing the industry and competitors". Strategic management: from theory to implementation (4th ed.). Oxford; Boston: Butterworth-Heinemann. pp. 163–236. ISBN 0750638494. OCLC 39923184.
34. Friend, Graham; Zehle, Stefan (2009). "SWOT analysis". Guide to business planning. The Economist books (2nd ed.). New York: Bloomberg Press. pp. 85–88. ISBN 9781576603284. OCLC 263978200.
35. Hunger, J. David; Wheelen, Thomas L. (2011). "Situational (SWOT) analysis". Essentials of strategic management (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. pp. 72–78. ISBN 9780136006695. OCLC 544474608.
36. McKinsey GE Matrix: Importance & How To Use It (2025). URL: <https://www.cascade.app/blog/ge-matrix>
37. GE McKinsey Matrix. URL: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/ge-mckinsey-matrix/>
38. What is the GE-McKinsey Matrix? URL: <https://mooncamp.com/glossary/ge-mckinsey-matrix>
39. Enterprise Strategy. URL: <https://www.penrosebrands.com/definitions/enterprise-strategy>
40. What Is Enterprise Strategy? An Overview. URL: <https://www.josephstudios.net/what-is-enterprise-strategy-an-overview/>

## ДОДАТКИ

*Додаток А*

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ «Оболонь» за 2024 рік

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	12784705.00	10763029.00
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	9800435.00	749940,2990.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	2984270.00	3262039.00
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	73984.00	46587.00
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	531853.00	458709.00
Витрати на збут	2150	956097.00	670728.00
Інші операційні витрати	2180	101074.00	54768.00
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	1469230.00	2124421.00
Дохід від участі в капіталі	2200		593.00
Інші фінансові доходи	2220	79544.00	45290.00

Інші доходи	2240		11209.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1690.00	22209.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	6506.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1540578.00	2159304.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-292324.00	-383307.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1248254.00	1775997.00