

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

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2021 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Петухова О.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «Діагностика внутрішнього і зовнішнього середовища
підприємства»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 3

Пахомов Дмитро Петрович
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Нечаєв Олександр Леонідович
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент

_____ (прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій
кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____ (підпис)

Київ - 2021р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра Маркетингу

Освітній ступінь Бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

Петухова О.М.

“27” січня 2021 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Пахомова Дмитра Петровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Діагностика внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства

керівник роботи ст. викл. Нечаєв Олександр Леонідович

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від 27.01.2021 р. № 50-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 28.05.2021 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 та статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретично-методичні засади діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Розділ 2. Аналіз впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність підприємства ПрАТ «Оболонь». Розділ 3. Пропозиції щодо вдосконалення діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу

Рис. 1.1. Ознаки маркетингового середовища, які визначають його стан та тенденції. Рис. 2.2. Матриця SWOT-аналізу. Рис. 2.3. Вплив п'яти конкурентних сил Портера на привабливість галузі ПрАТ «Оболонь». Рис. 3.2. Концепт нового дизайну пляшки.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему: Діагностика внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства містить 73 сторінки, включаючи 18 таблиць, 13 рисунків, перелік посилань нараховує 30 найменувань.

Головною метою роботи є на основі діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища виробничого підприємства обґрунтувати напрями підвищення ефективності діяльності останнього.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємства ПрАТ «Оболонь» у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Предметом дослідження є методи підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь».

Результати проведених досліджень можуть бути використані підприємством у цілях підвищення його діяльності та покращення основних показників. Окрім того, виведений на основі аналізу та запропонований у роботі захід може бути використаний для підвищення частки ринку підприємства та привернення уваги нових споживачів.

Сформовані у роботі висновки на основі проведених методик можуть допомогти у визначенні подальшого напрямку діяльності підприємства та розробці перспективного плану дій. Наведені розрахунки та аналіз даних допоможе усвідомити економічну доцільність запропонованого заходу.

Ключові слова: маркетингове середовище, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, мікро- та макросередовище, методика 5 сил М. Портера, SWOT-аналіз, чинник маркетингового середовища, контрольовані та неконтрольовані фактори.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретично-методичні засади діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.....	8
1.1. Сутність діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища.....	8
1.2. Характеристика чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.....	16
1.3. Методика оцінювання впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність підприємства.....	24
Розділ 2. Аналіз впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність підприємства ПрАТ «Оболонь».....	32
2.1. Маркетингова характеристика ПрАТ «Оболонь».....	32
2.2. Дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.....	40
2.3. Аналіз та оцінка впливу чинників на результати діяльності підприємства.....	52
Розділ 3. Пропозиції щодо вдосконалення діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ».....	59
3.1. Основні напрями вдосконалення роботи підприємства	59
3.2. Обґрунтування впровадження заходу – Оновлення дизайну ПЕТ-тари мінеральної води «Оболонь».....	60
3.3. Розрахунок ефективності впровадження заходу.....	64
Висновки	67
Список використаних джерел.....	69
Додатки.....	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що на підприємство постійно впливають певні фактори, що змушують його адаптуватися до нових умов, які пропонує ринок. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства – має бути невід’ємною частиною маркетингової діяльності підприємства, адже це забезпечує розуміння конкурентної та інших факторів середовища, становить основи для розроблення чіткої стратегії, прийняття правильних тактичних рішень, у свою чергу відмова від аналізу маркетингового середовища може призвести до ринкової вразливості фірми, запізнення введення інновацій, непослідовних та необґрунтованих рішень зі сторони підприємства.

Проблема діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства знайшла своє відображення у численних роботах вітчизняних та зарубіжних дослідників таких як: І. Ансофф, Я. Базилюк, М. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт, Й. Шумпетер, Р. Фатхутдінов та інших вчених.

Метою роботи є на основі аналізу наукових джерел та практики діяльності виробничого підприємства обґрунтувати напрями підвищення ефективності діяльності підприємства у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- розгляд теоретико-методичних засад діагностики маркетингового середовища підприємства;
- визначення та охарактеризування чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- розкриття методики оцінювання впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;
- проведення аналізу та оцінки впливу чинників на результати діяльності підприємства;

– обґрунтувати напрями підвищення ефективності діяльності підприємства;

– оцінити ефективність реалізації запропонованого заходу.

Об'єктом дослідження маркетингова діяльність підприємства ПрАТ «Оболонь» у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Предметом дослідження є методи підвищення ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь».

У процесі виконання дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. Для дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства використовувались методики: 5 сил Майкла Портера, SWOT-аналіз, за допомогою яких було встановлені сильні та слабкі сторони підприємства, загрози та можливості на ринку, та рівень загрози зі сторони основних п'яти сил – конкурентів (діючих та можливих), споживачів, постачальників та товарів-субститутів.

Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємства.

Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанню діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 73 сторінки, включаючи 18 таблиць, 13 рисунків, список використаної літератури складається з 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища

З одного боку, компанія, що працює на ринку, відчуває вплив економічних, демографічних, політико-правових, науково-технічних, природно-кліматичних та соціально-культурних факторів, а з іншого - її ефективність значною мірою визначається постачальниками, споживачами, їх поведінкою, конкурентами, контактними аудиторіями. Тож стає очевидним, що великий інтерес у маркетингових досліджень викликає вивчення маркетингового середовища. Маркетингове середовище представляє нові загрози та нові можливості для компанії. Усім компаніям потрібно постійно контролювати зміни, що відбуваються, і своєчасно пристосовуватися до них. Маркетингове середовище - це сукупність активних суб'єктів та сил, які діють поза бізнесом і впливають на можливості співпраці з успішними клієнтами. Тобто, маркетингове середовище характеризується чинниками та силами, що впливають на здатність компанії будувати та підтримувати успішні партнерські відносини зі споживачами. Ці фактори та сили не завжди і не завжди підпорядковуються безпосередньому контролю компанії. У зв'язку з цим існує зовнішнє та внутрішнє маркетингове середовище [3].

Спочатку визначимося з поняттям «маркетингове середовище»:

Визначення поняття маркетингового середовища за різними авторами

Автор	Визначення маркетингового середовища
Ф. Котлер	«Сукупність факторів, що впливають на здатність компанії розвивати та підтримувати взаємозв'язки з цільовим ринком»
О. М. Азарян	Маркетингове середовище – це сукупність активних суб'єктів і сил, що діють за межами фірми і впливають на можливості керівництва службою маркетингу встановлювати та підтримувати з цільовими клієнтами відносини успішного співробітництва.
В. А. Полторака	«Маркетингове середовище - сукупність активних суб'єктів, різних факторів, які діють поза компанією і впливають на її стратегію, можливості ефективно працювати на ринку і не перебувають під безпосереднім контролем компанії»
М.І. Белявцев, та Л.М. Іваненко	«Середовище маркетингу – сукупність активних суб'єктів, сил і факторів, що діють як усередині, так і за межами фірми й організації, які впливають на можливості керівництва, і служби маркетингу досягати поставлених цілей.»
С.В. Скибінський	Маркетингове середовище фірми – сукупність активних суб'єктів та сил у межах та за межами фірми, які впливають на можливості керівництва фірми та служби маркетингу діяти на цільових ринках фірми
С.С. Гаркавенко	Маркетингове середовище - сукупність суб'єктів, умов та сил, що діють за межами фірми і здатні вплинути на її маркетингову діяльність

Джерело [6]

На основі цих визначень, формуємо наступне поняття для «маркетингового середовища»:

Маркетингове середовище – все, що оточує компанію, все, що впливає на її діяльність та саму компанію. Маркетингове середовище компанії – сукупність підрозділів та сил, які діють поза бізнесом та впливають на здатність компанії будувати та підтримувати успішні та взаємовигідні відносини з цільовими клієнтами.

Маркетингове середовище має певні ознаки, що визначають його стан та тенденцію, пропонуємо їх розглянути (рис. 1.1)

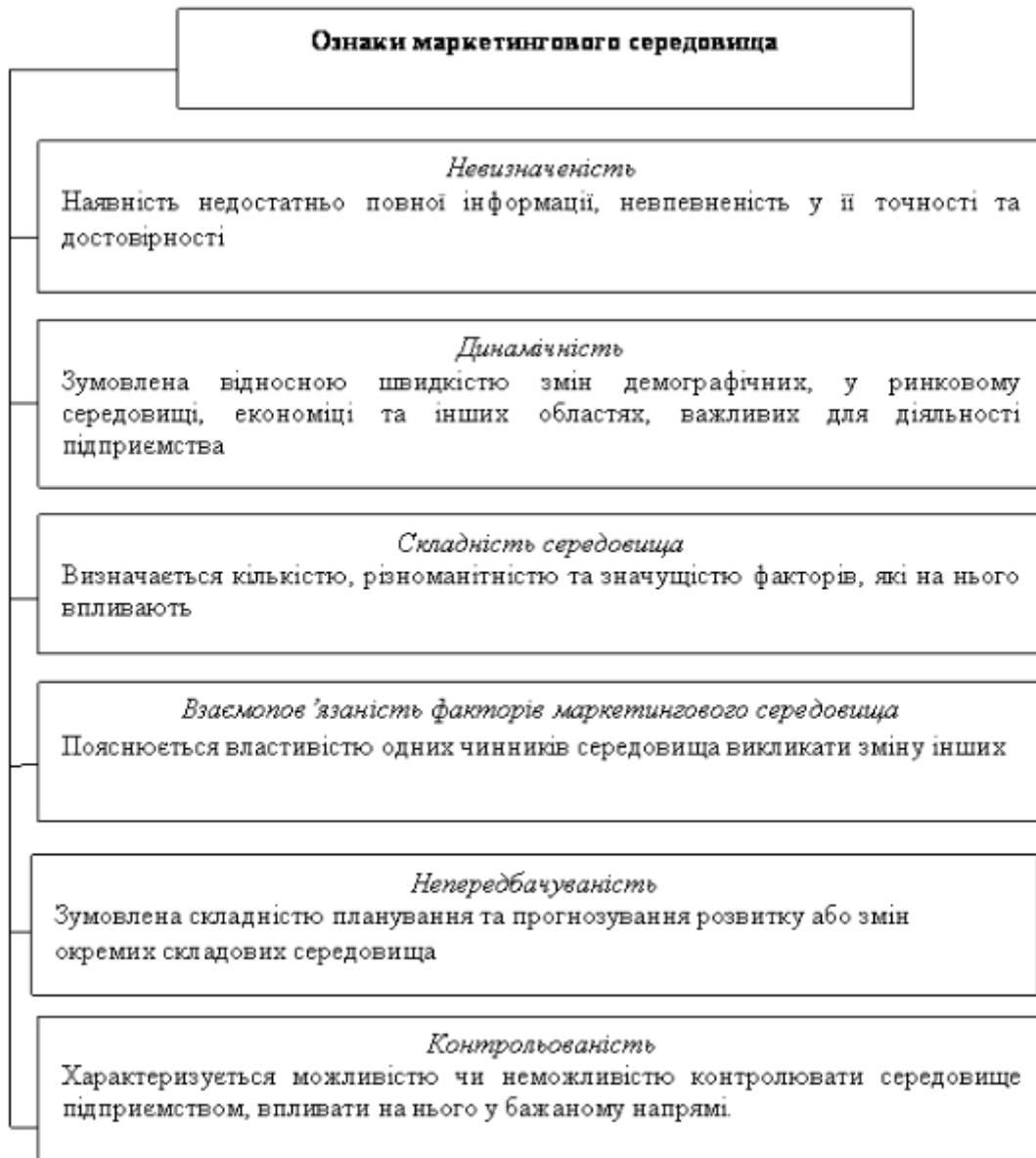


Рис. 1.1. Ознаки маркетингового середовища, які визначають його стан та тенденції

Враховуючи економічну, політичну, демографічну ситуацію в країні, а також тенденції на споживчому ринку в цілому та в окремих товарних групах, маркетингове середовище є невизначеним, динамічним, у деяких сферах - непередбачуваним. Крім того, існує така характеристика, як складність маркетингового середовища, яка пов'язана з різноманітністю та різноманітністю факторів та елементів, що складають його; які компанія може

контролювати, а може і не контролювати. Всі ці аспекти інтегровані в систему знаків у маркетинговому середовищі [2].

Усі ці характеристики слід враховувати при оцінці та аналізі маркетингового середовища.

Як показано в рис. 1.2, процес дослідження маркетингового середовища є циклічним і безперервним, що дозволяє гнучко адаптуватися до змін та маркетингових рішень.

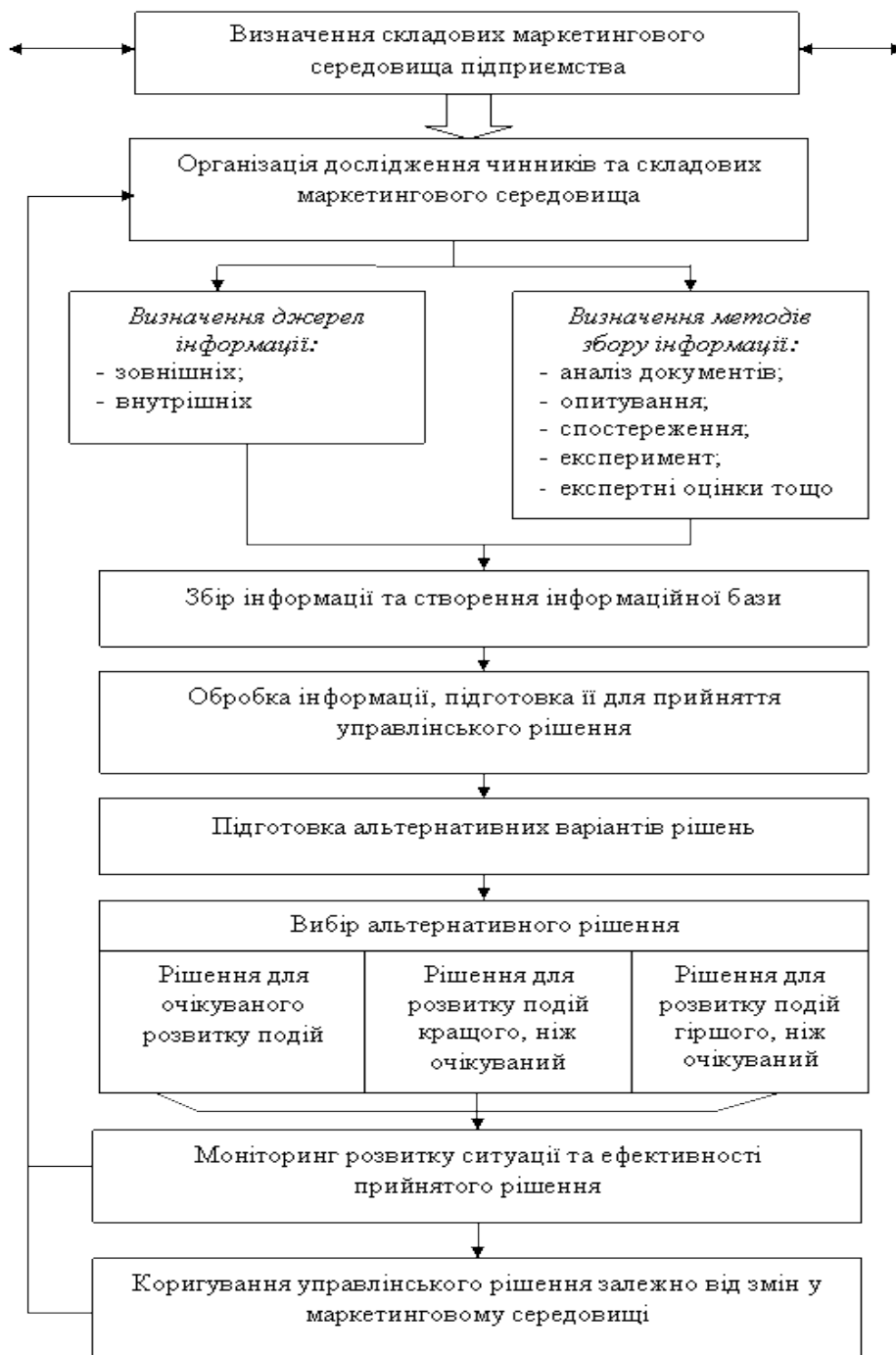


Рис. 1.2. Алгоритм дослідження факторів маркетингового середовища

Джерело [7]

В основі маркетингового середовища лежить розрізнення внутрішнього та зовнішнього середовища:

1) Зовнішнє маркетингове середовище компанії складається з мікросередовища та макросередовища. Сюди входять усі об'єкти, фактори та явища, що знаходяться поза межами бізнесу та безпосередньо впливають на бізнес. Мікросередовище компанії включає відносини компанії з постачальниками, посередниками, замовниками та конкурентами. Макросередовище підприємства представлено загальніше з точки зору ділових факторів, переважно соціального плану.

Критерії аналізу зовнішнього середовища компанії:

- Політичні фактори (загальна політична ситуація в країні, закони, політична стабільність),
- Економічні фактори (обмінний курс, інфляція, вартість капіталу, рівень доходів населення, податки, загальна динаміка економічного розвитку),
- Соціо-культурні фактори (демографічна ситуація, рівень зайнятості, менталітет, смаки та уподобання),
- Коефіцієнт попиту (необхідно оцінити обсяг ринку, динаміку розвитку),
- Фактор конкуренції (щільність ринку, кількість основних конкурентів),
- Технологічні фактори (рівень розвитку науки, промислові технології, інновації),
- Природні та екологічні фактори (кліматичний пояс, екологія).

2) Внутрішнє середовище характеризує потенціал компанії, виробничі та маркетингові можливості. Суть управління маркетингом компанії полягає в адаптації компанії до змін у зовнішніх обставинах з урахуванням наявних внутрішніх можливостей. Внутрішнє маркетингове середовище включає елементи та характеристики, що знаходяться всередині компанії:

- Основні фонди підприємства

- Склад та кваліфікація персоналу
- Фінансові можливості
- Лідерські навички та компетентність
- Використання технологій
- Імідж бізнесу
- Діловий досвід на ринку

Критерії аналізу внутрішнього середовища компанії:

- Організація (кваліфікація працівників, орієнтація на результати, взаємодія бізнес-підрозділів),
- Виробництво (якість робочого обладнання, якість продукції, вартість товару),
- Фінанси (прибуток, витрати, швидкість руху грошових потоків, стабільність),
- Інновації (частота інновацій, ступінь новизни, час окупності),
- Маркетинг (ефективність реклами, поінформованість про бренд, реакція споживача, вибір, рівень цін, додаткові послуги, обслуговування клієнтів).

Коротко фактори та показники внутрішнього середовища, можна представити у наступному вигляді [Табл. 1.2]

Таблиця 1.2

Фактори та показники внутрішнього середовища

Фактори	Показники
1	2
Фірма	Місце і роль служби маркетингу в організаційній структурі
	Організаційна структура служби маркетингу
	Фахівці з маркетингу
Маркетингові посередники	Торговельні посередники
	Маркетингові фірми
	Рекламні агентства

1	2
Постачальники	Ціни постачальників
	Сервісне обслуговування з боку постачальника
Споживачі	Фактори, що впливають на поведінку споживача
	Фактори, що впливають на прийняття рішення про купівлю товару
Конкуренція	Рівень конкурентоспроможності фірми
	Галузеві конкуренти
	Потенційні конкуренти
	Товари-замінники
Громадськість	Фінансові кола
	Засоби масової інформації
	Фонди та громадські організації
	Широка громадськість

Фактично, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища визначає сильні та слабкі сторони фірми, а також зовнішні загрози та можливості розвитку. Маючи всю інформацію, керівник компанії здатний приймати успішні управлінські рішення. В протилежному випадку, підприємство може понести великі збитки, при ігноруванні чи не належному проведенні аналізу (рис. 1.3)

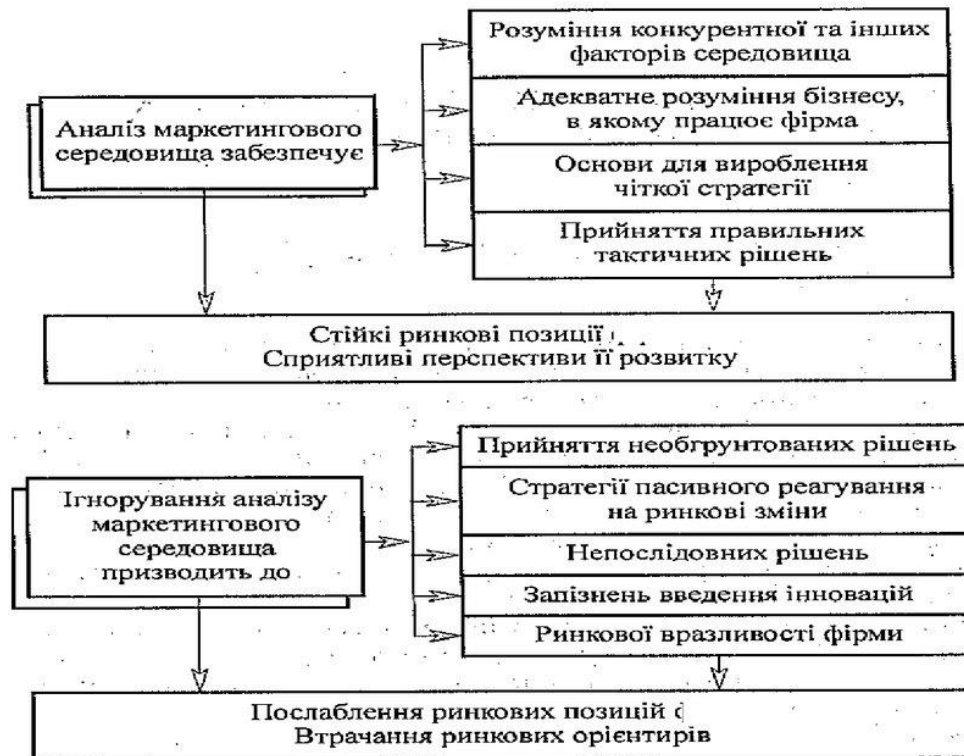


Рис. 1.3 Наслідки проведення та ігнорування аналізу маркетингового середовища

Джерело [1]

Можна зробити висновок, що між зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства існує тісний взаємозв'язок. Зовнішні фактори бізнесу закономірно впливають на внутрішню структуру та бізнес в цілому. Тільки проаналізувавши зовнішнє та внутрішнє середовище компанії, після ретельного вивчення всіх факторів та врахування всіх нюансів, можна розробити правильну конкурентну стратегію з найменшим ризиком.

1.2. Характеристика чинників внутрішнього та зовнішнього середовища

Для більш поглибленого аналізу слід зазначити основні фактори, що стосуються внутрішнього та зовнішнього середовища. Кожен із цих факторів має своє значення та актуальність для кожного бізнесу, тому характеристики цих факторів потрібно зазначити для подальшого розгляду та оцінки впливу[8].

Представлені фактори внутрішнього компанії:

- Постачальники
- Маркетингові посередники
- Клієнти
- Конкуренти
- Зверніться до аудиторії

Для подальшого розгляду теми слід також виділити наступні концепції:

- Зовнішнє мікросередовище – підприємства, з якими компанія безпосередньо контактує в процесі своєї діяльності (споживачі, постачальники, конкуренти: прямі, потенційні)

- Прямі конкуренти – компанії пропонують подібні товари та послуги на одних і тих же ринках.

- Виробництво товарів-замінників – компанії, що виробляють продукцію, що задовольняє однакові потреби.

- Потенційні конкуренти – компанії, які можуть вийти на цільовий ринок виробника.

- Контактна аудиторія – органи влади та управління (асоціація, регіон тощо, працівники засобів масової інформації, громадські партії та рухи, профспілки, представники фінансової спільноти).

Зовнішнє маркетингове середовище є частиною зовнішнього середовища організації в цілому або її зовнішнього ділового середовища, що

враховується на курсах управління та характеризує організаційні проблеми управління.

Макросередовище маркетингу складається з факторів, в яких функціонує бізнес, а саме:

- Демографічні умови
- Соціально-економічні умови
- Соціо-культурні умови
- Дослідження винаходів
- Природно-кліматичні умови
- Політико-правові умови.

З точки зору маркетингу податкового законодавства найбільшу цінність представляють методи регулювання зовнішньоекономічної діяльності, нормативні документи, що регулюють особливі питання маркетингу (права споживачів, Закон про рекламу, Закон про товарні знаки)

Система маркетингу працює в певному середовищі, яке характеризується постійно мінливими факторами (рис. 1.4.) [9]



Рис. 1.4. Чинники внутрішнього та зовнішнього середовища

Джерело [2]

Більш детально слід зупинитися на факторах зовнішнього середовища, адже прямого впливу а них у підприємства не має, але вони вносять значні корективи у діяльність організації та її розвиток (рис. 1.5.)

Характеристика факторів зовнішнього середовища маркетингової системи	
Фактори	Основні характеристики
Природні	<i>Рівень розвиненості, використання потенціалу природних ресурсів. Джерела паливно-енергетичних ресурсів та сировини. Екологічні показники, їх нормативи і рівень їх дотримання. Розвиненість системи державного контролю охорони навколишнього середовища і регулювання інтенсивного використання (вироблення) запасів палива, енергії та сировини</i>
Демографічні	<i>Структура, чисельність, щільність і воспроизводние характеристики населення. Народжуваність, смертність, стійкість сімейних союзів, релігія, етнічна однорідність</i>
Економічні	<i>Фінансове становище робітників, службовців і пенсіонерів, їх купівельна спроможність. Показники фінансово-кредитної системи. Економічна кон'юнктура і інфляція. Розвиненість системи оподаткування, її адекватність до споживчому кошику населення. Ціни і тенденції споживання населення, еластичність попиту</i>
Політико-правові	<i>Розвиненість правового захисту населення і законодавства, що супроводжує підприємницьку діяльність. Наявність зовнішньополітичних союзів і програм, що забезпечують стійкість і стабільність формування і розвитку ринкових відносин. Роль держави в системі вироблення та прийняття державних і урядових рішень</i>
Науково-технічні	<i>Стан і розвиток науково-технічного прогресу в базових галузях економіки. Розвиненість приватизації та інноваційних процесів суб'єктів маркетингової системи. Ступінь впровадження нових технологій і рівень їх розробленості в суспільному виробництві. Показники економічної і технічної безпеки існуючих та перспективних технологій</i>
Соціально-культурні	<i>Розвиненість ринкового менталітету населення, культурні і моральні показники споживачів, організаційна та споживча культура, стійкість звичаїв і обрядів, динаміка культурного поведінки</i>

Рис. 1.5. Характеристика зовнішніх факторів маркетингового середовища

Екологічні фактори маркетингу можна розділити на контрольовані (контрольовані) та неконтрольовані (неконтрольовані) фактори. Цей поділ приблизно відповідає внутрішньому та зовнішньому поділу факторів.

Фактори, на які компанія може лише опосередковано спробувати вплинути, але не може контролювати, є неконтрольованими. Контрольовані фактори, у свою чергу, можна розділити на дві великі групи: фактори, контрольовані керівництвом компанії, та фактори, контрольовані відділом маркетингу. Нижче наведено детальний опис обох типів:

Неконтрольовані фактори:

1. Споживчий ринок: кількість і структура споживачів з їх звичками, традиціями, уподобаннями, механізмами прийняття рішень, характеристиками поведінки споживачів; обсяг, структура, пріоритети та тенденції попиту; юридична грамотність та організація (готовність захищати свої права).

2. Конкуренція (конкурентне середовище): тип конкурентного ринку, на якому працює фірма, фактичний склад, економічні характеристики та конкурентна стратегія конкурентів

3. Національні, регіональні та місцеві органи влади, їх політика та рішення: офіційне ставлення до бізнесу, економічне законодавство, податкова система, накази, різні пільги, заборони тощо.

4. Загальна економічна, політична, культурна ситуація в країні та регіоні: інфляція, рівень цін, процентна ставка банку, добробут, безробіття, інфраструктура, політична стабільність, розвиток ЗМІ, ставлення громадськості до бізнесу тощо.

Неконтрольовані фактори ретельно вивчаються та враховуються в маркетинговій діяльності. Компанія адаптується до них - більш-менш успішно.

Контрольовані фактори:

1. Фактори, контрольовані керівництвом компанії, формують управлінські рішення, які приймаються вищим керівництвом у всій компанії, але також важливі для маркетингу.

2. Відділ маркетингу може висловити свою думку з цих питань і навіть захистити її, але остаточне рішення приймає перша особа в правлінні або рада гуртожитку.

Кожне рішення, прийняте керівництвом, і вплив маркетингу (з точки зору маркетингу) можна розділити на три підгрупи.

Перший містить найзагальнішу характеристику підприємства: визначення сфери діяльності (загальна спеціалізація, територіальні межі діяльності, вид власності - особиста, акціонерна компанія, кооператив тощо,

конкретна діяльність); формулювання місії компанії, загальних цілей, критеріїв, коротко- та довгострокових показників успіху, поточної стратегії компанії; розвиток так званої корпоративної культури - єдиної системи цінностей, норм і правил всередині компанії, що неминуче впливає на імідж компанії в очах споживачів (консерватизм, демократія, авторитаризм тощо) [20].

Другий - це визначення місця маркетингу та маркетингових послуг у стратегічній системі цінностей компанії та в організаційній структурі управління[29].

Основна відмінність між маркетинговою стратегією та продажами від інших полягає в тому, що керівник відділу маркетингу займає високу посаду в управлінні компанією, компетентний майже у всіх питаннях, їх думки вислуховуються. Однак навіть у цій ситуації позиція маркетолога та відділу маркетингу часто суперечить думкам інших підрозділів системи управління.

Третя група - включає всі інші рішення, прийняті керівництвом, які більш-менш пов'язані з ефективністю маркетингової діяльності. Неможливо заздалегідь передбачити, чи питання, які, здається, не мають значення для маркетингу, можуть бути маркетинговими міркуваннями і можуть запропонувати несподівані підходи до рішення (наприклад, пропоновані звільнення чи встановлення обладнання для очищення газу, маркетолог може бути тим чи іншим чином).[19].

Фактори, контрольовані відділом маркетингу:

1) внутрішня організація системи управління маркетингом та планування маркетингу;

2) рішення про фактичну маркетингову діяльність, тобто повний зміст роботи цієї служби, що об'єднано поняттям «Маркетинговий комплекс».

До контрольованих факторів належать ті, що контролюються організацією та маркетинговим персоналом. Вище керівництво приймає ряд взаємопов'язаних ключових рішень, але для маркетологів ключовими є лише п'ять:

- сфера діяльності (загальні категорії товарів / послуг, функції, територіальні межі діяльності тощо);

- загальні цілі (завдання, поставлені керівництвом, ступінь яких можна визначити кількісно);

- роль маркетингу (визначення та інтеграція його функцій у загальну діяльність організації);

- роль інших бізнес-функцій та їх зв'язок із маркетингом;

корпоративна культура (загальні цінності, норми та правила діяльності, що включають перехідні концепції, гнучкість робочого середовища, офіційні та неформальні відносини тощо).

Як тільки топ-менеджмент ставить цілі, відділ маркетингу починає розробляти власну систему контрольованих факторів. Основними елементами, якими керує відділ маркетингу, є:

- вибір цільового ринку (розмір, характеристики тощо);

- маркетингові цілі більш орієнтовані на споживача (корпоративний імідж, продажі, відмінні переваги тощо);

- організація та контроль маркетингу (види, види тощо);

- маркетингова структура (будь-яка комбінація елементів для досягнення цілей та досягнення цільового ринку).

Разом ці фактори формують загальну маркетингову стратегію (рис.1.6)

[11].

Навколишнє середовище, в рамках якої функціонує маркетинг

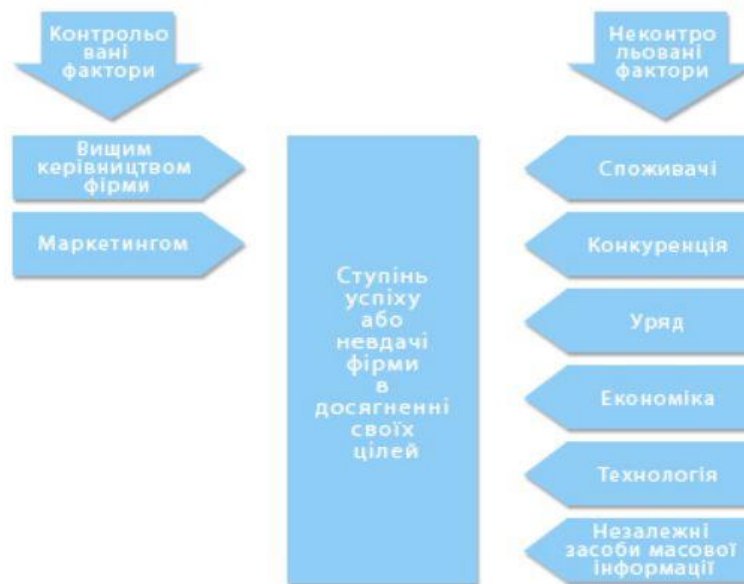


Рис. 1.6. Загальна маркетингова стратегія на основі дослідження контрольованих та неконтрольованих факторів

Не менш важливим є спілкування організації з ринком. Основні неконтрольовані фактори впливають на успіх організації та її пропозицій.

Припущення про організацію та вплив неконтрольованого середовища взаємодіють для визначення успіху (невдачі) досягнення цілей. Зворотній зв'язок виникає, коли організація намагається контролювати неконтрольовані фактори та оцінювати свої сильні та слабкі сторони відповідно до методології аналізу STEP та SWOT. Адаптація - це зміна маркетингового плану, яку організація застосовує для адаптації до зовнішнього середовища.

Прямі відносини (комерційні / некомерційні) будь-якої організації створюють прямі та зворотні (комунікаційні) відносини. Організація надсилає свою продукцію та інформацію про них на ринок (ціна, умови продажу тощо). Ринок повертає гроші, сплачені організації за продані товари, та надає

інформацію про те, як приймаються її товари (відношення споживачів до якості, ціни тощо). Комунікаційні відносини з ринком, які організація впроваджує з усіма маркетинговими інструментами.

У міру розвитку ринку сам маркетинг розвивається як система діяльності кожної організації, яка орієнтується на вимоги ринку. Це вимагає чіткішої координації внутрішнього та зовнішнього середовища.

1.3. Методика оцінювання впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність підприємства

Будь-яка організація має дві сторони: внутрішню, яка характеризує її стан, механізм і структуру, та зовнішню, під впливом якої розвивається перша. Такий детальний аналіз організації дозволяє визначити наші можливості на поточний період та запобігти будь-яким збоям у майбутньому.

Внутрішнє середовище організації представлене цілим комплексом вбудованих елементів, що визначають організаційно-фінансову систему та здатність та ступінь організації інтегруватися у зовнішнє середовище. Внутрішнє середовище можна враховувати як у статичному стані, виділяючи склад елементів і культури, так і в динаміці завдяки ряду факторів, на які в основному впливає зовні.

Елементи внутрішнього середовища включають оперативно-тактичні цілі та завдання організації, прагнення самих працівників та технології, що використовуються у виробництві, фінансові та інформаційні ресурси, а також організаційну культуру, тобто норми, ділові традиції, поведінку працівників, Поняття "культура" включає наявність системи організаційних умов праці, а також іміджу та стилю компанії, що визначають напрямок її діяльності.

Люди займають особливе місце у внутрішньому середовищі - творчий потенціал організації. Їхні здібності, освіта та кваліфікація, досвід роботи, мислення, мотивація та прихильність визначають кінцевий результат роботи

організації. Як відомо, головним фактором виробництва та ресурсів в організації є сама робоча сила. Таким чином, персонал і відносини, що характеризуються горизонтальним і вертикальним спілкуванням, зазвичай визначають соціальну підсистему організації.

Зовнішнє середовище - сукупність елементів, умов, факторів і сил, що впливають на організацію ззовні, змінюючи тим самим її поведінку. Зовнішнє середовище має практичне значення. Це надзвичайно динамічно, непередбачувано і вимагає підвищеної уваги в ринковій економіці. Вивчення зовнішнього середовища та його змін дозволяє організації перебудувати свою внутрішню структуру, щоб адаптуватися до мінливих обставин. Це єдиний спосіб для організації зберегти конкурентоспроможність на ринку. У зв'язку з цим надзвичайно важливо мати інформаційний ресурс, який допомагає виявляти зміни та спрямовує компанію на досягнення високих результатів. Якщо вподобання споживачів почнуть змінюватися, це буде сильно впливати на розмір і структуру ринкового попиту. Відповідно, щоб утримати споживача, фірма повинна перенаправити виробництво на зміну своїх потреб.

Саме зовнішнє середовище може мати прямий і непрямий вплив. Середовище прямого впливу містить елементи, які безпосередньо визначають можливості організації. Це найбільш динамічний елемент зовнішнього середовища.

Тільки проаналізувавши зовнішнє та внутрішнє середовище компанії, після ретельного вивчення всіх факторів та врахування всіх нюансів, можна розробити правильну конкурентну стратегію з найменшим ризиком.

В процесі проведення аналізу маркетингового середовища можливо застосовувати наступні методи:

- 1) SWOT-аналіз – є одним з найефективніших інструментів стратегічного управління. Суть спец аналізу полягає в аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів компанії, оцінці товарних ризиків та конкурентоспроможності в галузі.

Часто компанії проводять SWOT-аналіз не тільки своєї продукції, але й продукції своїх конкурентів, оскільки цей інструмент дуже чітко організовує інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище всіх організацій.

Переваги SWOT-аналізу полягають у тому, що він дозволяє просто, у правильному контексті, поглянути на стан компанії, товару чи послуги у галузі, а отже, є найпопулярнішим інструментом управління ризиками та прийняття управлінських рішень.

Одним з головних етапів SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації. Для цього використовують метод профілювання внутрішнього середовища. Кожен фактор супроводжується експертною оцінкою його ваги.

Аналізуючи та класифікуючи внутрішні та зовнішні фактори за ступенем їх впливу на діяльність організації, можливо окремо перерахувати сильні та слабкі сторони організації, а також загрози та можливості. Завершальним етапом процесу SWOT-аналізу є побудова взаємозв'язку між найбільш ефективними сильними і слабкими сторонами організації, загрозами та можливостями у зовнішньому середовищі. Для встановлення взаємозв'язків створюється матриця SWOT-аналізу.

Для наглядності створено наступні таблиці для чотирьох факторів (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємств

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
1	2
Використання переваг організаційно-правової форми організації бізнесу	Незнання переваг організаційно-правових форм організації бізнесу.
Наявні конкурентні переваги (унікальність)	Відсутність реальних конкурентних переваг
Найважливіші відмінності в компетенції щодо певної діяльності, інноваційність	Постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується)
Сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер	Втрата конкурентної позиції, внаслідок...

1	2
<p>Жорсткий конкурент на ринку (використання агресивної ініціативи)</p> <p>Стратегія наступу чи інша особлива стратегія, обґрунтований «стратегічний набір»</p> <p>Сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності</p> <p>Вища за середню обізнаність про стан ринку</p> <p>Знання про склад та найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів</p> <p>Концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку</p> <p>Диференціація виробів.</p> <p>Обґрунтована диверсифікація</p> <p>Увага до зниження витрат</p> <p>Вища за середню рентабельність і прибутковість</p> <p>Достатні фінансові ресурси</p> <p>Вищі за середні маркетингові навички</p> <p>Вищі за середні технологічні та інноваційні навички (компетенції);</p> <p>Творчий, підприємницький менеджмент</p> <p>Добре вивчений ринок, потреби покупців</p> <p>Здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу. Імідж надійного партнера. Ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі</p>	<p>Нижчі за середні темпи зростання</p> <p>Брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції</p> <p>Брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість</p> <p>Втрата репутації у споживачів</p> <p>«Аутсайдери» у розвитку продукції, Вузька спеціалізація або необґрунтована диверсифікація</p> <p>Робота у стратегічній групі, яка втрачає своє підґрунтя, недоліки у стратегічній діяльності (її відсутність)</p> <p>Слабкість у сферах, що мають великий ринковий потенціал, недостатня увага НДПКР</p> <p>Брак дій для пом'якшення конкурентного тиску</p> <p>Слабка система розподілу</p> <p>Виробництво з високими витратами, старіння потужностей</p> <p>Розміри виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію або занадто великі — починається «хвороба великих компаній»</p> <p>Відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів</p> <p>«Новачок» у бізнесі, чия репутацію ще не доведено. Погано обрані та недостатньо обґрунтовані стратегічні дії (зокрема з переміщення на ринку), відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку</p> <p>Відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами</p>

Подібну таблицю також можна скласти і для потенційних можливостей та загроз (табл. 1.4):

Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємств

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
Розвиток економіки країни	Високі темпи інфляції
Соціально-політична стабільність	Велика ймовірність виникнення нових конкурентів (зокрема, іноземних)
Обґрунтоване законодавство	Зростання збуту товарів-замінників
Доступність інвестицій та кредитів	Уповільнений темп зростання ринку або його спад
Обслуговування додаткових груп споживачів	«Ворожі дії» з боку держави (обмеження)
Входження в нові ринки (сегменти)	Зростання тиску конкурентів
Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів	Тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу
Споріднена диверсифікація	Технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції
Товари з доповненнями (неспоріднена диверсифікація), що закуповуються	Виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами
Вертикальна інтеграція	Зміни в потребах і смаках споживачів
Зовнішні мережеві структури	Негативні демографічні зміни
Можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп	Негативна егологічна ситуація
Самозаспокоєність ключових конкурентів	Соціально-політична нестабільність
Швидке зростання ринку	
Розвинутий фондовий та інші фінансові ринки	
Розвинуті ринки know how	

Результатом SWOT-аналізу компанії є план дій, який вказує термін, пріоритет та ресурси, необхідні для впровадження.

Схематично проведення SWOT-аналізу можна зобразити наступним чином (рис. 1.7)

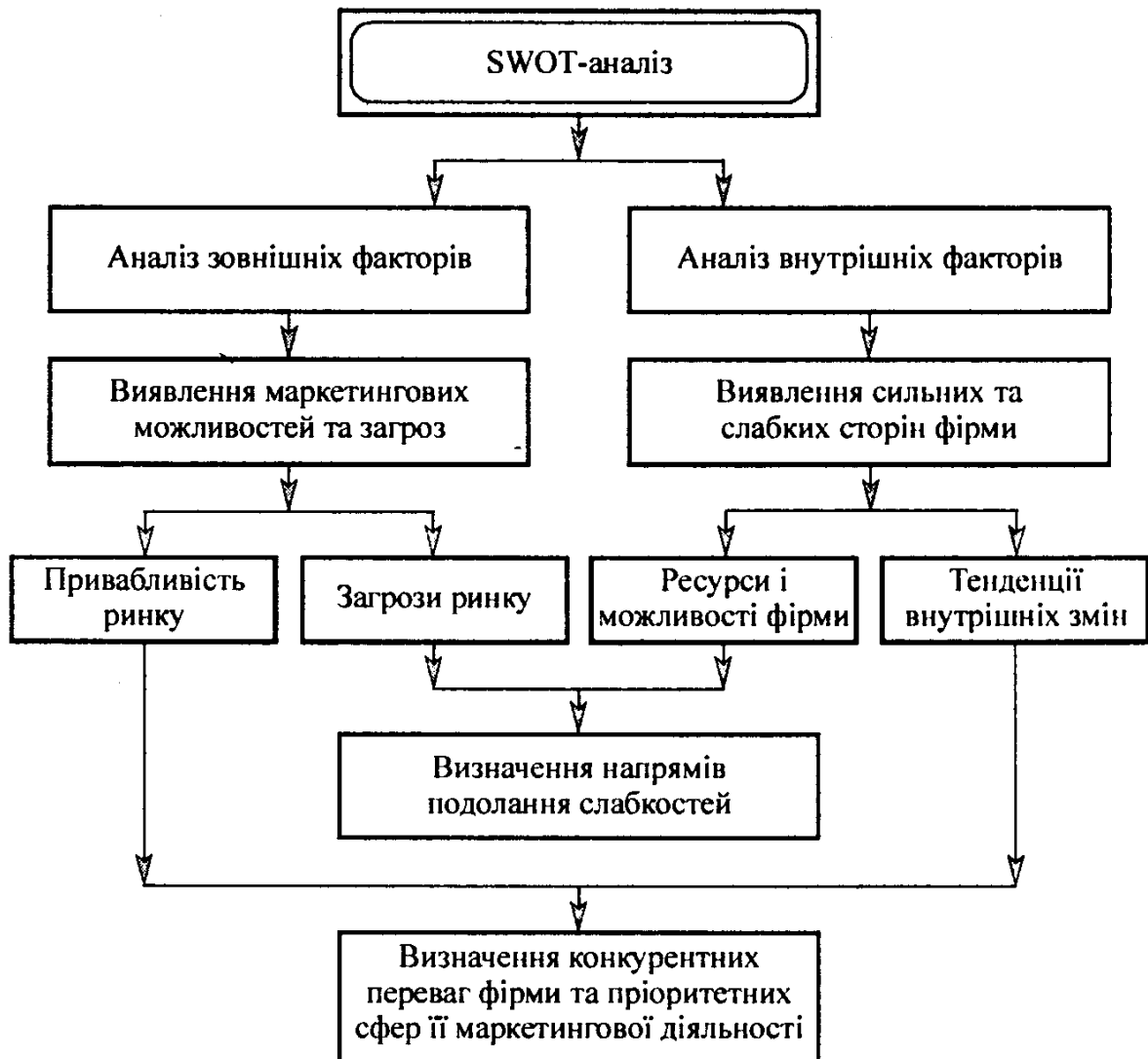


Рис. 1.7. Процес SWOT-аналізу

Джерело [29]

Відповідно до одержаних результатів формується матриця SWOT, що покаже підприємству проблеми, ті запропонує варіанти їх усунення.

2) Аналіз рівня конкуренції в галузі за моделлю «5 сил конкуренції» Майкла Портера. Його методологія визначає п'ять сил, які визначають рівень конкуренції та, отже, привабливість ведення бізнесу в певній галузі (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Модель 5 сил М. Портера

Привабливість галузі в цьому контексті пов'язана з достатньою прибутковістю галузі. «Непривабливою» галуззю є галузь, в якій поєднання сил знижує прибутковість. Найнепривабливішою є галузь, яка наближається до досконалої конкуренції.

Портер називає ці сили "мікросередовищем", на відміну від ряду факторів у терміні "макросередовище". Макросередовище складається із сил, які впливають на здатність компанії обслуговувати власних клієнтів та отримувати прибуток. Будь-яка зміна потужності мікросередовища зазвичай вимагає від компанії перегляду своїх позицій у галузі та на ринку. Достатня привабливість галузі не означає, що всі компанії в ній отримуватимуть однаковий прибуток. Компанії повинні застосовувати основні компетенції, бізнес-моделі або розподільчі мережі для отримання прибутку, вищого за галузь. Хорошим прикладом є ринок повітряних пасажирів. У галузі з відносно низьким рівнем прибутку існують компанії, які за рахунок унікальних бізнес-моделей приносять вищий за галузь прибуток.

Аналіз Портера п'яти сил включає три сили „горизонтальної” конкуренції: загроза товарів, що замінюють, загроза нових учасників, рівень

конкуренції; і дві сили "вертикальної" конкуренції: переговорна сила для постачальників та переговори зі споживачами.

Аналіз Портера п'ятьма силами є лише частиною всіх стратегічних моделей Портера. Решта елементів – це "ланцюжок створення вартості" та "загальна стратегія".

3) Бенчмаркінг – порівняльний аналіз результатів діяльності однієї компанії з показниками іншої, як правило, більш успішної. Бенчмарк означає "мета" або "еталон" англійською мовою. Тобто організація націлює на результати та досягнення конкурентів і поступово рухається у своєму напрямку.

Бенчмаркінг можливий в межах компанії для оптимізації поточних справ та впровадження найкращих практик. Порівняйте подібні процеси або роботу в класі.

Загалом, порівняльний аналіз порівнюється з інтелектом. Ці поняття дійсно схожі. Єдина відмінність полягає в тому, що завдання маркетингових досліджень полягає в постійному зборі інформації про зміни в маркетинговому середовищі компанії. Бенчмаркінг не фокусується на конкретному показнику, а виявляє все, що потрібно вдосконалити, наприклад, бізнес-процеси, корпоративну культуру тощо. Бенчмаркінг корисний тим, хто перебуває в кризовій ситуації та відчуває потребу у змінах.

4) Порівняльний галузевий аналіз – об'єктом такого аналізу є показники підприємства, наприклад обіг та продуктивність праці, рентабельність.

Дані методики широко застосовуються у сучасному маркетингу і є базовими для отримання первинної інформації про стан підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЧИННИКІВ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

1.1. Маркетингова характеристика ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» — корпорація з виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води. Окрім цього, компанія має дозволи на гуртову та роздрібну торгівлю напоями, діяльність транспортних агентств. До складу компанії входять головний завод у Києві з віддаленими виробництвами в Олександрії та Чемерівцях Хмельницької області, два дочірні підприємства – «Пивоварня Зіберта» (Фастів, Київська обл.) та «Красилівське» (Красилів, Хмельницька обл.), а також підприємства з корпоративними правами в Бершаді, Коломиї, Охтирці, Рокитному, Севастополі та Чемерівцях.

Історія підприємства починається у 1974 року, коли розпочалося будівництво Київського пивзаводу № 3. Місцем для будівництва нового заводу було обрано київський район Оболонь. Цей вибір визначався наявністю великих запасів м'якої та чистої води. ПрАТ «Оболонь» створене 25 березня 1993 року в процесі приватизації державного майна Київського виробничого об'єднання по випуску пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод «Оболонь» шляхом викупу цього майна трудовим колективом Київського орендного підприємства «Оболонь» та створення на базі цього майна Закритого акціонерного товариства «Оболонь».

Нині «Оболонь» є єдиною українською корпорацією, що входить до сорока найбільших пивоварних концернів світу (за рейтингом німецького журналу Focus).

Розвиток компанії супроводжувався територіальним розширенням. У 1994 р. ПрАТ «Оболонь» стає власником законсервованого об'єкта

незавершеного будівництва в м. Красилові Хмельницької області. Це дочірнє підприємство випускає під торговою маркою «Оболонь» мінеральну воду, безалкогольні та слабоалкогольні напої і є першою оптово-торговельною базою ПрАТ «Оболонь». У 1996 р. ПрАТ «Оболонь» стає співвласником ВАТ «Севастопольський пиво-безалкогольний завод», [13] ПрАТ «Бершадський пивокомбінат», [14] залучено інвестиції у ВАТ «Дятьківці». [15] З 1997 компанія є співвласником ВАТ «Охтирський пивоварний завод». 1998 року в м. Чемерівці Хмельницької області створена науково-виробнича асоціація «Нива Оболонь», що займається селекційною роботою, виведенням, випробовуванням, промисловим розмноженням насіння перспективних сортів ячменю та забезпечує ним ПрАТ «Оболонь». [5] Також відбувається розширення на зовнішніх ринках: з квітня 2006 продукція експортується до Канади та Франції. Форма власності – акціонерне товариство. Товариство є юридичною особою приватного права з дати його державної реєстрації.

Структура корпорації «Оболонь» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність.

Корпорація «Оболонь» об'єднує головний завод, два відокремлені цехи, два дочірніх підприємства та чотири підприємства з корпоративними правами. Загалом у корпорації працює близько 7,5 тис. людей. Основні структурні одиниці корпорації «Оболонь»

Головний завод у місті Київ:

* ПрАТ «Оболонь» (виробництво пива, безалкогольної продукції, мінеральної води, пивної дробини та ін.).

Дочірні підприємства:

* ДП ПАТ «Оболонь» «Пивоварня Зіберта», м. Фастів, Київська обл. (виробництво пива, безалкогольних напоїв і квасу).

* ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів, Хмельницька обл. (виробництво мінеральної води, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв).

Підприємства з корпоративними правами:

- * ПАТ «Охтирський пивоварний завод», м. Охтирка, Сумська обл. (виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду).
- * ПАТ «Севастопольський завод напоїв», АРК Крим (виробництво безалкогольних напоїв і квасу).
- * ПрАТ «Бершадський комбінат», м. Бершадь, Вінницька обл. (виробництво слабоалкогольних напоїв, заготівля і зберігання ячменю).
- * ПрАТ «Дятьківці», м. Коломия, Івано-Франківська обл. (виробництво снєків, заготівля і зберігання ячменю).
- * ТОВ «Оболонь Агро», смт. Чемерівці, Хмельницька обл. (сільськогосподарське виробництво, вирощування ячменю, великої рогатої худоби та свиней).
- * ПрАТ «Рокитнівський скляний завод», смт. Рокитне, Рівненська обл. (виробництво склотари).

Перш за все основою для якісної продукції ПрАТ «Оболонь» є чиста та якісна вода, що добувається з артезіанських джерел на глибині більше 290 метрів. Оскільки вода захищена твердими породами, вона має природній фільтр, що запобігає потраплянню шкідливих речовин з навколишньої середовища. Для того щоб мати найкращий солод, компанія побудувала солодовий завод у Хмельницькій області, на даний момент це єдина компанія, що має свій завод з виробництва солоду. Через два місяця після збору урожаю, ячмінь замочується при чітко фіксованих температурах і вологості, після чого висушується, в результаті чого, утворюється солод. Його очищують від будь-яких домішок, полірують і зберігають не менше 21 діб. Готовий солод направляєється до заводу, для виробництва продукції. Сам процес виробництва займає від 14 до 18 діб. Солод подрібнюється і змішується, затирається з водою. Цей процес відбувається на протязі устанавленого часу в спеціальних ємкостях. На цьому етапі білки та крохмал розчинюються у воді і перетворюються в сахарини, що створює пивне сусло. Ті елементи, що не розчинюються у воді, фільтруються у спеціальному апараті у вигляді пивної

дробини. Відфільтроване сушло кип'ятять з хмелем. Охмелене сушло перекачується в спеціальній апарат, де проходить його часткове охолодження і осаджування білків, що залишились після кип'ятіння сушла. Далі сушло охолоджують до температури бродіння, для ячмінного пива, це 6-10 градусів, для пшеничного – 15-22 градуси. В охоложене сушло додають дріжджі і проводять процес бродіння і доброджування у спеціальних ємкостях у яких підтримується необхідна температура. Сахариди зброджуються з дріжджами і перетворюються в алкоголь і вуглекислоту. Пиво, що пройшло етап бродіння називають – «молодим». Таке пиво доброджують на протязі 7 діб при низьких температурах, проходить насичення вуглекислим газом і проходить етап освітлення. При доброджуванні та дозріванні пиво висвітлюється недостатньо, тому воно піддається висвітленню за допомогою спеціальних фільтрів, після того як воно стане прозорим – дозволено відправляти на розлив. Відфільтроване пиво зберігається в фафасах, звідки подається на лінії розливу. Слідуючи сучасним стандартам, пиво не контактує з повітрям на етапі виробництва і розливу, оскільки це впливає на смак продукту, тому перед розливом, усі тари наповнюють вуглекислим газом, який згодом витісняється самим пивом. Потужність ліній з розливу досягає 100 тисяч пляшок за годину, це одна з найпотужніших ліній у Європі. Після упакування, пиво розвозиться по всій території України, а також відправляється на експорт до інших 30 країнах світу [4].

Продукція ПрАТ «Оболонь» має широкий асортимент товарів для різних категорій споживачів, таким чином підприємство займає нішу як у сфері алкогольних напоїв, так і слабо- безалкогольних напоїв. Регулярно компанія випускає нові смаки для вже існуючих ТМ, та менш часто зовсім нові продукти. На «Оболоні» діє інтегрована система управління, яка забезпечує відповідальність компанії перед персоналом, споживачами, суспільством та державою. Спеціалісти заводської лабораторії постійно проводять бактеріологічні дослідження води. За результатами лабораторних досліджень, які щорічно проводять служби санепідеміологічного контролю, вода, з якої АТ

«Оболонь» виготовляє напої, відповідає нормам ДСН «Вода питна. Гігієнічні вимоги до якості води централізованого господарського питного водопостачання» та іншим нормативно-технічним документам. У серпні 1999 року офіційний консультант з питань природоохоронних експертиз Європейського банку реконструкції та розвитку чехословацька фірма «КАР» провела дослідження води з оболонських свердловин, за результатами яких вода АТ «Оболонь» відповідає стандартам Європейського союзу 98/83/ЕС. Проби води із усіх артезіанських свердловин були досліджені у Науковому центрі радіаційної медицини Академії медичних наук України щодо радіаційної забрудненості і підтверджують відповідність води вимогам міжнародних стандартів за радіаційним фактором. Оболонську воду досліджували в Одеському науково-дослідницькому інституті курортології та Інституті геологічних наук, які прийшли до висновку, що вона не містить токсичних речовин та відповідає усім вимогам стандарту питної води. У 2008 році ПрАТ «Оболонь» першим серед підприємств харчової промисловості сертифікувало чотири системи управління за міжнародними стандартами: ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці) [4].

На даний момент значна кількість продукції відправляється на експорт, що приносить гарні прибутки для компанії.

Досить часто ПрАТ «Оболонь» оновлює асортимент продукції, що підтримує актуальність підприємства і приваблює нових споживачів, але не всі товари залишаються актуальними постійно, тому потрібно скорочувати та відмовлятися від застарілих і неактуальних продуктів.

Детальну інформацію, щодо асортименту підприємства можна побачити у табл. 2.1:

Ширина та глибина асортименту

Ширина				
Глибина	Алкогольні напої	Слабоалкогольні напої	Безалкогольні напої	Мінеральні та питні води
	«Оболонь» (Оболонь Світле, Оболонь Солодове, Оболонь Нефільтроване, Оболонь Трофейне, Оболонь Безалкогольне)	«Водка Лайм»	«Живчик» (Живчик Яблуко, Живчик Яблуко негазований, Живчик Лимон, Живчик Груша, Живчик Вишня, Живчик Апельсин, Живчик Апельсин негазований)	«Оболонська» (Оболонська, Оболонська слабогазована, Оболонська-2, Оболонська-2 негазована, Оболонська плюс лимон, Оболонська з лимоном і апельсином)
	«hike» (hike premium, hike-chill, hike alcohol-free)	«Ром-кола»	«Лимонад»	«Прозора» (Прозора сильногазована, Прозора негазована)
	«BeerMix» (BeerMix Вишня, BeerMix Лимон, BeerMix Малина, BeerMix Гранат, BeerMix Кавун)	«Бренді-кола»	«Ситро»	«Аквааланс»
«Зіберт» (Zibert Світле, Zibert Weissbier)	«Джин-тонік»	«Тархун»	«Охтирська»	
«Carling»	«Віскі Вишня»	«Байкал»	«Збручанська 77»	
«Zlata Praha» (Zlata Praha, Zlata Praha Cerne)	«Rio»	«Оболонь зі смаком лайма»	«Кремінка»	
«Жигулівське»	«Ciber»	«Кола Нова»		
«Десант»	«Sharm»	«Унік»		
«Hadrmix» (Hadrmix Citrus, Hadrmix Lemon+Ginger)		«Квас Старокиївський»		
«Pivny kubek» («Пивний куваль»)»				
«Южанка»				
«Охтирське» (Охтирське світле, Охтирське козацьке, Рідний Шубін Світле)				

У цілому асортимент товарів досить глибокий, для будь-якої групи товарів. Асортимент гармонічний, товари зберігаються в майже однакових умовах, мають свого споживача і задовольняють його потреби. Асортимент має середню насиченість, але досить часто підприємство випускає новий товар, або новий різновид уже існуючого, що сприяє збільшенню насиченості.

ПрАТ «Оболонь» – досить масивне та велике підприємство, потужності та фінанси, що наявні у корпорації достатньо щоб забезпечити виробництво усіма необхідними матеріалами. Таким чином: Виробничий комплекс ПрАТ «ОБОЛОНЬ», Кіровоградська область, займається переробкою ПЕТф-тари, виробництвом бандажної стрічки та ПЕТф-преформ, Солодовий завод ПрАТ «ОБОЛОНЬ», Хмельницька область, займається виготовленням солоду, ПрАТ «Дятьківці», Івано-Франківська область, виготовляє пшеничний солод, ПрАТ «Рокитнівський скляний завод», Рівненська область, виробляє склотару (останні декілька мають корпоративні права). Підприємство користується послугами наступних посередників: ТОВ «Торгово-транспортна компанія», ТОВ «Агросервіс», ТД «Марс» та інше [4].

Головними конкурентами є: Славутич – торгівельна марка пива, що випускається однойменною українською компанією «Славутич», власником якої є міжнародна пивна група Carlsberg Group. Згідно з інформацією виробника, останній охоплює 7% частку ринку. Чернігівський пивкомбінат «Десна» – підприємство харчової промисловості України, зайняте у галузі виробництва та реалізації пива. Розташоване у місті Чернігові. Безбалансова філія одного з найбільших виробників пива України САН ІнБев Україна, що належить лідеру світового пивного ринку корпорації Anheuser-Busch InBev.

Основним сегментом для підприємства залишаються дорослі віком від 18 років, але через широкий асортимент продукції, також займає нішу серед дітей та підлітків [4].

Контактні аудиторії : «ЛІГА:ЗАКОН» (українська ІТ-компанія у формі товариства з обмеженою відповідальністю, провідний розробник професійних інформаційно-правових систем, рішень та сервісів під однойменним

брендом.), «Промінвестбанк» (акціонерний комерційний промислово-інвестиційний банк, створений у серпні 1992 року[14]. За класифікацією НБУ, був одним з восьми системно важливих банків в Україні протягом 2015 року[13].)

В цілому 2020 рік не показав великих змін у діяльності підприємства, але відбулися зміни у витратах на виробництво, що вплинуло на позиціонування підприємства в цілому (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. Виміру	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	5 466 148	5 549 706	83 558	0,02
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	4 070 109	4 277 833	207 724	0,05
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	361 150	337 100	-24 050	-0,07
4. Витрати на збут	тис. грн.	719 636	661 989	-57 647	-0,08
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	5 150 895	5 276 922	126 027	2,45
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	315 253	272 784	-42 46	-13,47
7. Чистий прибуток/збиток	тис. грн.	257 633	338 614	80 981,00	0,31
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції	коп.	94,23	95,08	0,85	0,90
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	4,71	6,10	1,39	x
10. Рентабельність продукції	%	34,30	29,73	-4,57	x

В період з 2019 по 2020 рік, підприємство помітно збільшило собівартість реалізованої продукції (на 207 724), адміністративні витрати зменшились (на 24 050) як і витрати на збут (57 647). Це пов'язано з активним просування слабоалкогольних напоїв, що свідчить статистика пред'явлена підприємством – дохід від продажу слабоалкогольних напоїв збільшився на 77,4%. Як помітно з таблиці рентабельність діяльності та рентабельність продукції значно знизилась, що пов'язане зі збільшенням витрат на виготовлення продукції, але ці витрати покриває виробнича діяльність інших заводів підприємства, у тому числі Солодовий завод ПрАТ «ОБОЛОНЬ», Хмельницька область, ПрАТ «Дятьківці», Івано-Франківська область, що займаються виготовленням солоду. Все ж підприємство має тенденцію до збільшення потужностей і удосконалення виробництва, тож збитки від цієї діяльності мають тимчасовий характер і згодом окупляться.

2.2. Дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Предметом аналізу є сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та ризики, що впливають на зовнішнє середовище організації.

Метод SWOT-аналізу спочатку визначає сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а потім вибудовує відносини між ними, які можна використовувати для розробки корпоративної стратегії.

Ця аналітична методологія базується на теорії М. Портера про те, що організація є конкурентоспроможною у своїй галузі. Процес SWOT-аналізу заснований на аналізі діяльності організації з використанням наступних наборів питань [26].

Загальна характеристика теми дослідження охоплює наступні:

- історія організації;
- організаційно-правова форма організації;
- інфраструктура організації (наявність та характеристики ферм, що доповнюють один одного; розвиток транспортної мережі тощо);
- діяльність організації (економічний сектор, в якому працює організація; місія організації; існуючі ринки товарів і послуг; основні види товарів і послуг, що надаються організацією тощо).

Фактори зовнішнього середовища організації:

- державна економіка (рівень розвитку, аналіз таких показників, як: ВВП, інфляція, безробіття, продуктивність праці, ставки податків тощо)
- політична система держави (характеристика існуючої державної політики у галузі захисту прав підприємців та розвитку бізнесу);
- правова сфера (аналіз регулювання підприємницької діяльності відповідно до законодавства України);
- соціокультурний фактор (рівень розвитку суспільства в цілому, структура та характеристики існуючого ринку праці; рівень безробіття тощо);
- технологічні навички (стан науки і техніки держави; стан розвитку зв'язку, транспорту, телекомунікацій тощо).

Визначення місії, цілей та основної стратегії організації. При розробці організаційної стратегії спочатку слід визначити напрямок і цільову орієнтацію подальшого розвитку організації. Для цього потрібно надати відповіді на такі запитання:

- визначення місії організації;
- визначення цілей організації (вибір цілей; створення ієрархії цілей; створення "дерева цілей");
- визначення базової стратегії організації (оцінка стратегічних альтернатив відповідно до базової стратегії; оцінка обраної базової стратегії");
- реалізація обраної стратегії (розробка стратегічного плану; моніторинг реалізації стратегічного плану) [26].

Загальна ефективність базується на звітах, доступних у компанії (річні, щоквартальні, щомісячні). Залежно від системи компанії, можливо використовувати низку показників як у фінансовому, так і в статистичному плані.

На основі аналізу для виявлення найбільш впливових факторів Дж. Вільсон запропонував матрицю, що визначає вплив фактора на організацію та ймовірність його зростання.

SWOT-аналіз повинен не тільки виявити можливості та ризики, властиві зовнішньому середовищу організації, але також визначити ймовірність використання та наслідки обраних можливостей та ризиків для її результатів. Спочатку слід оцінити ймовірність використання можливостей та їхній вплив на бізнес, а потім побудувати матрицю можливостей [26].

Подібним чином проводиться аналіз загроз і створюється матриця загроз. Реалізація загроз може призвести до руйнування організації, переведення організації в критичний стан або значної шкоди. Дослідження факторів, зафіксованих в зонах матриці і вважаються небезпечними для середовища підприємства.

Для початку розглянемо сильні та слабкі сторони підприємства, та визначимо для кожного із них свою позицію та ранг (табл. 2.3)

**Інформація щодо визначення сильних і слабких сторін ПрАТ
«Оболонь»**

Сильні сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка
1. Знання ринку та споживачів	4	2	8	1. Високі загальні витрати	4	3	12
2. Гарний імідж фірми	3	3	9	2. Високі витрати на виробництво	4	1	4
3. Ефективність системи просування	2	1	2	3. Погано розвинена економія на масштабі	3	2	6
4. Високі виробничі можливості	4	2	8	4. Фінансова стабільність	3	1	3
5. Рівень професійної підготовки	4	1	4	5. Ринкова частка підприємства	4	1	4
6. Висока якість товару	5	3	15	6. Система стимулювання кадрів	5	3	15
Разом	–	–	46	Разом	–	–	44

Як помітно з даних таблиці, великої переваги у підприємства на даний момент не має, в основному це пов'язано с великими витратами на виробництво і постійно змінюваними фінансами підприємства, в певний період прибуток може бути великим, а в інший залишати підприємство у великому мінусі. Але сильні сторони мають також дуже значний вплив – компанія має гарний імідж на ринку, займає певну долю в кожному сегменті, завдяки різноманітності товарної лінійки, та виготовляє високоякісний товар, тож на ринку України підприємство відчуває себе дуже комфортно, що помітно з постійного росту і розвитку. Слід зазначити, що ПрАТ «Оболонь»

здобувала таку популярність протягом довгого часу, плавно нарощуючи свої позиції як «взірцевого підприємства». Тож більш за все у просуванні нового товару та посиленню позицій на ринку буде грати імідж фірми, що сильно закріпився за останні роки.

Надалі слід провести аналіз можливостей і загроз підприємства (табл. 2.4.)

Таблиця 2.4

**Інформація щодо визначення можливостей і загроз ПрАТ
«Оболонь»**

Можливості	Позиція	Ранг	Загальна оцінка	Загрози	Позиція	Ранг	Загальна оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Зменшення «відтоку» кадрів	4	1	4	1. Цінова конкуренція	4	3	12
2. Розвиток інтернет-маркетингу	3	3	9	2. Зростання цін на нові технології	4	2	8
3. Робота з новими постачальниками	2	1	2	3. Посилення конкуренції	3	2	6
4. Вихід на нові зарубіжні ринки	4	2	8	4. Зростання цін на виробничі ресурси	3	1	3
5. Зростання ринку	5	3	15	5. Інфляція	5	2	10
6. Сповільнення темпів інфляції	4	2	8	6. Соціально-економічна нестабільність	2	1	2

1	2	3	4	5	6	7	8
7. Розширення виробничих потужностей	3	1	3	7. Слабкий економічний розвиток країни	3	2	6
8. Розвиток зовнішніх мережних структур	3	1	3	8. Складність отримання інвестицій та кредитів	2	2	4
9. Більш глибоке проникнення в ринок	4	1	4	9. Погіршення екологічної ситуації	3	2	6
Разом	–	–	53	Разом	–	–	57

Як помітно з даних цієї таблиці, ринок представляє більше загроз ніж можливостей, хоча ситуація може різко змінитися навіть через рік, але в даний момент це досить суттєво впливає на підприємство. В основному загрози представлені у вигляді конкуренції, поява нових конкурентів не відбувається, адже на ринку уже досить давно існують підприємства, що зайняли свою нішу, але вони активно нарощують свої потужності і можливості на національному ринку. Можливості представляють собою швидкий розвиток технологій, та інтернет-маркетингу, появою нових систем просування та можливостей для реалізації в інтернет-магазинах.

Для більш глибокого аналізу пропонується скласти матриці можливостей та загроз (табл. 2.5, 2.6):

Матриця можливостей

Ймовірність використання можливості	Вплив		
	сильний	помірний	слабкий
Висока	Розвиток інтернет-маркетингу	Вихід на нові зарубіжні ринки	Більш глибоке проникнення в ринок
Середня	Зростання ринку	Зменшення «відтоку» кадрів	Розширення виробничих потужностей
Низька	Сповільнення темпів інфляції	Розвиток зовнішніх мережевих структур	Робота з новими постачальниками

Базуючись на результатах таблиці, потрібно зауважити

– Розвиток інтернет-маркетингу, Вихід на нові зарубіжні ринки, Зростання ринку – головні пріоритетні можливості підприємства, на які потрібно звернути увагу

– Сповільнення темпів інфляції, Зменшення «відтоку» кадрів, Більш глибоке проникнення в ринок – потребують уваги в другу чергу і використовуються за наявності необхідних ресурсів

– Розширення виробничих потужностей, Розвиток зовнішніх мережевих структур, Робота з новими постачальниками – найменш важливі можливості якими можна знехтувати

Аналогічно проводиться оцінка матриці загроз (табл. 2.6):

Матриця загроз

Ймовірність реалізації загрози	Можливі наслідки:		
	руйнування	критичний стан	«легкі удари»
Висока	Інфляція	Зростання цін на нові технології	Соціально-економічна нестабільність
Середня	Цінова конкуренція	Посилення конкуренції	Зростання цін на виробничі ресурси
Низька	Слабкий економічний розвиток країни	Погіршення екологічної ситуації	Складність отримання інвестицій та кредитів

Таким чином виходить наступне:

- Інфляція, Зростання цін на нові технології, Цінова конкуренція – є пріоритетними загрозами для підприємства, їх слід усувати в першу чергу
- Слабкий економічний розвиток країни, Посилення конкуренції, Соціально-економічна нестабільність – також дуже суттєві загрози, але деякими можна знехтувати і вирішувати їх по мірі можливостей
- Зростання цін на виробничі ресурси, Складність отримання інвестицій та кредитів, Погіршення екологічної ситуації – найменш критичні проблеми, потребують вирішення в останню чергу

Наступним методом за допомогою якого будуть проходити дослідження стане «5 сил конкуренції» М. Портера. Щоб правильно визначити номінал кожної сили, потрібно:

Дати відповідь на 4 запитання (ліва колонка таблиці). Існує три варіанти відповіді на запитання, кожен із яких має певне числове значення. Слід поставити знак плюс навпроти відповідного.

Обчислити загальну кількість балів (додати всі бали за кожну відповідь) і порівняти їх із результатами, запропонованими Портером. (табл. 2.7, 2.8, 2.9, 2.10, 2.11)

Загрози з боку поточних конкурентів

Ознака за якою оцінюється	Оцінка параметра		
	3	2	1
Кількість гравців	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень	Невеликий рівень
			+
Темпи росту ринку	Стагнація чи зниження	Уповільнений, але зростаючий	Високий
		+	
Рівень диференціації продукту	Компанії продають стандартизований продукт	Товар стандартизований, але відрізняється по додатковим перевагам	Продукти значно відрізняються
	+		
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція	Є можливість до зростання ціни	Завжди існує можливість для підвищення ціни
		+	
Всього:	8		

Для кожної наступної таблиці буде визначений бал, що покаже ступінь впливу кожної сили

Загрози з боку споживачів

Ознака за якою оцінюється	Оцінка параметра		
	3	2	1
Сильні марки, високий рівень знань та лояльності	Відсутні	2-3 гравці тримають 50% ринку	2-3 гравці тримають 80% ринку
			+
Диференціація продукту	Низький рівень	Існують мікро-ніші	Усі можливі ніші зайняті
			+
Рівень інвестицій та затрат для входу	Низький	Середній	Високий
			+
Доступ до каналів розподілення	Повністю відкритий	Потребує певних інвестицій	Закритий
			+
Політика правління	Не має обмежень	Держава впливає на діяльність, але незначно	Держава повністю контролює сферу діяльності
			+
Готовність гравців до зниження ціни	Гравці не знизять ціну	Найкрупніші гравці не знизять ціну	У будь-якому випадку гравці знизять ціну
			+
Темпи росту	Високий	Уповільнений, але зростаючий	Стагнація чи зниження
			+
Всього:		15	

Подібним чином формуємо таблицю для трьох інших показників. Результати будуть аналізуватися після створення таблиць.

Загрози з боку постачальників

Ознака за якою оцінюється	Оцінка параметра	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна кількість, монополія	Широкий вибір
		+
Обмеженість ресурсів	Обмежені	Необмежені
	+	
Витрати на перехід	Високі витрати	Низькі витрати
	+	
Пріоритетність направлення для постачальника	Низька пріоритетність сфери для постачальника	Висока пріоритетність сфери для постачальника
		+
Всього:	6	

Далі йде розбір товарів-замінників.

Загрози з боку товарів-замінників

Ознака за якою оцінюється	Оцінка параметра		
	3	2	1
Товари-замінники в категорії «ціна-якість»	Існують з високою долею на ринку	Існують з низькою долею на ринку	Не існують
		+	
Всього	2		

Після цього дослідження нових конкурентів та потенційних можливих конкурентів, що можуть з'явитися на ринку.

Загрози з боку нових конкурентів

Ознака за якою оцінюється	Оцінка параметра		
	3	2	1
Кількість гравців	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень	Невеликий рівень
			+
Темпи росту ринку	Стагнація чи зниження	Уповільнений, але зростаючий	Високий
		+	
Рівень диференціації продукту	Компанії продають стандартизований продукт	Товар стандартизований, але відрізняється по додатковим перевагам	Продукти значно відрізняються
	+		
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція	Є можливість до зростання ціни	Завжди існує можливість для підвищення ціни
		+	
Всього:	8		

Тепер потрібно дати короткий опис та визначити напрямки, які повинні прагнути мінімізувати або усувати наслідки в майбутньому.

Таким чином, після аналізу можливо отримати чітку стратегію розвитку на найближчі роки для всіх сильних сторін Портера. Це мінімізує ризик втрат та банкрутства.

В даному випадку слід зауважити, що великої загрози зі сторони товарів-замінників не передбачається, тому слід зосередити свою увагу на підтримці та розвитку унікальності свого товару. Існує ризик входу нового гравця, що буде мати відносно низьку ціну для ринку, але більшість покупців все ж віддають перевагу довіреним маркам, тому хоч це і значна загроза, але з невеликим шансом появи.

2.3. Аналіз та оцінка впливу чинників на результати діяльності підприємства

ПрАТ «Оболонь» досить активно веде підприємницьку діяльність та постійно розвиває свої виробничі ресурси. Кожного року прибутки компанії зростають за рахунок гарного менеджменту, проведення маркетингових досліджень, гарно підтримуваного іміджу та діагностики ринку. На прикладі рис. 2.1, можна побачити, як зростали показники підприємства в розрізі двох останніх років:

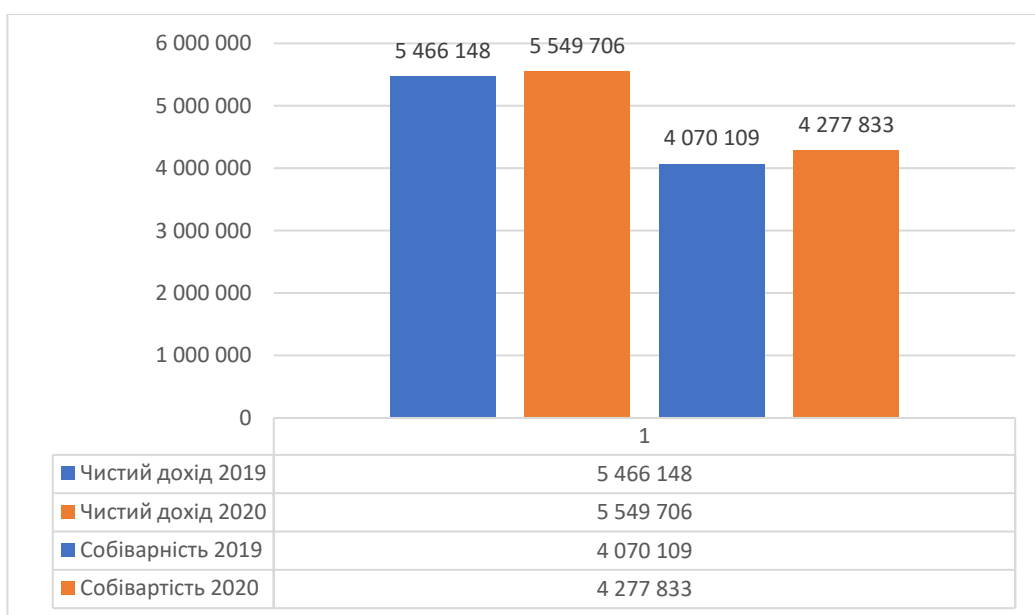


Рис. 2.1. Головні показники ПрАТ «Оболонь» у розрізі двох останніх років

Навіть при невеликих ростах інфляції та збільшенні акцизних зборів, компанія продовжує активний розвиток та виготовлення високоякісної продукції, у чому також є заслуга проведених підприємством досліджень маркетингового середовища, адже розуміння внутрішнє та зовнішнє оточення допомагає компаніям приймати доцільні рішення щодо розвитку та напрямів роботи.

Після проведених досліджень слід представити матрицю SWOT-аналізу (рис. 2.1). На ній будуть показані сильні та слабкі сторони, загрози та

можливості, на її основі і буде будуватися стратегія яку буде використовувати підприємство для покращення своєї діяльності.

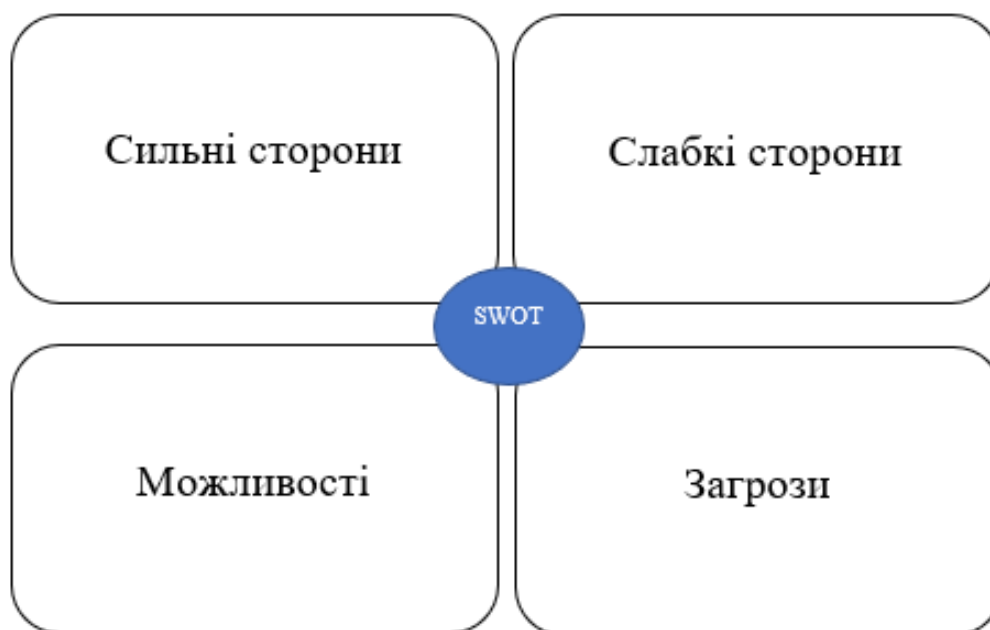


Рис. 2.2. Матриця SWOT-аналізу

Отримавши необхідні данні слід їх проаналізувати та вибрати одну з можливих стратегій, що пропонує SWOT-аналіз, за таким планом:

1) перевірити наявність синергії (взаємодії) між факторами, що складають матрицю SWOT-аналізу, в результаті чого вони можуть або посилитися, або послабити. Наприклад, впровадження нових технологій та автоматизація виробництва призводять до збільшення постійних витрат, що в свою чергу робить підприємство більш вразливим до коливань попиту на продукцію. Інша ситуація полягає в тому, що збільшення законодавчої стабільності (позитивний фактор *prima facie*) призводить до активізації інвесторів та посилення конкуренції, що в кінцевому рахунку може становити загрозу для компанії, а не можливість.

2) порівняти внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози.

Якщо сильні сторони компанії перевершують її слабкі сторони, а ринок пропонує більше можливостей, ніж загроз, ми рекомендуємо стратегію *Макі-Макі*. У цій ситуації компанія повинна вжити активних заходів для зміцнення

своїх ринкових позицій за рахунок збільшення своєї частки, диверсифікації продукції та випуску нових продуктів. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділити додаткові ресурси на дослідження, збільшити фінансовий портфель, розмістити невеликих конкурентів та багато іншого.

Стратегія "Mini-Maxi" рекомендується для компаній, у яких переважають слабкі сторони, але мають ринкові можливості. Компанія повинна прагнути посилювати свою конкурентоспроможність у цих галузях, де це можливо, одночасно усуваючи (продаючи) слабкі бізнес-одиниці. Доцільно звертати увагу на зменшення витрат та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Стратегію "Maxi-Mini" використовують компанії, які опинились у досить складній ситуації. Вони повинні використовувати свої сили для нейтралізації зовнішніх загроз, а не зростати, тобто рухатися до ситуативного захисту. Ці компанії здатні вибірково "контратакувати", щоб завоювати певні ринкові ніші, але головне зусилля повинно полягати в тому, щоб запобігти появі конкурентів і підготуватися до активних дій у майбутньому, коли можливості переважають загрози.

Підприємства, які знаходяться в найбільш нестабільному становищі, змушені прийняти стратегію «Міні-Міні», яка передбачає поступове припинення діяльності, реінвестування ресурсів в інші галузі та багато іншого. Лише в певних випадках бізнес може ризикувати виживанням, наприклад, злиттям з іншою компанією.

В даному випадку сильні сторони переважають слабкі, але загрози більші за можливості, тому слід обрати стратегію «Максі-Міні», тобто «потрібно використовувати свої сили для нейтралізації зовнішніх загроз, а не зростання, тобто рухатися до ситуативного захисту». Такий спосіб не передбачає кардинальних змін у діяльності підприємства, займаючи позицію очікування і нагляду за ринком.

За аналізом п'яти сил М. Портера можна виділити наскільки є привабливою галузь для підприємства (рис. 2.2), де зовнішня грань – показує найбільш сильний вплив (оцінка 5), а центр – найменший вплив (оцінка 1) :

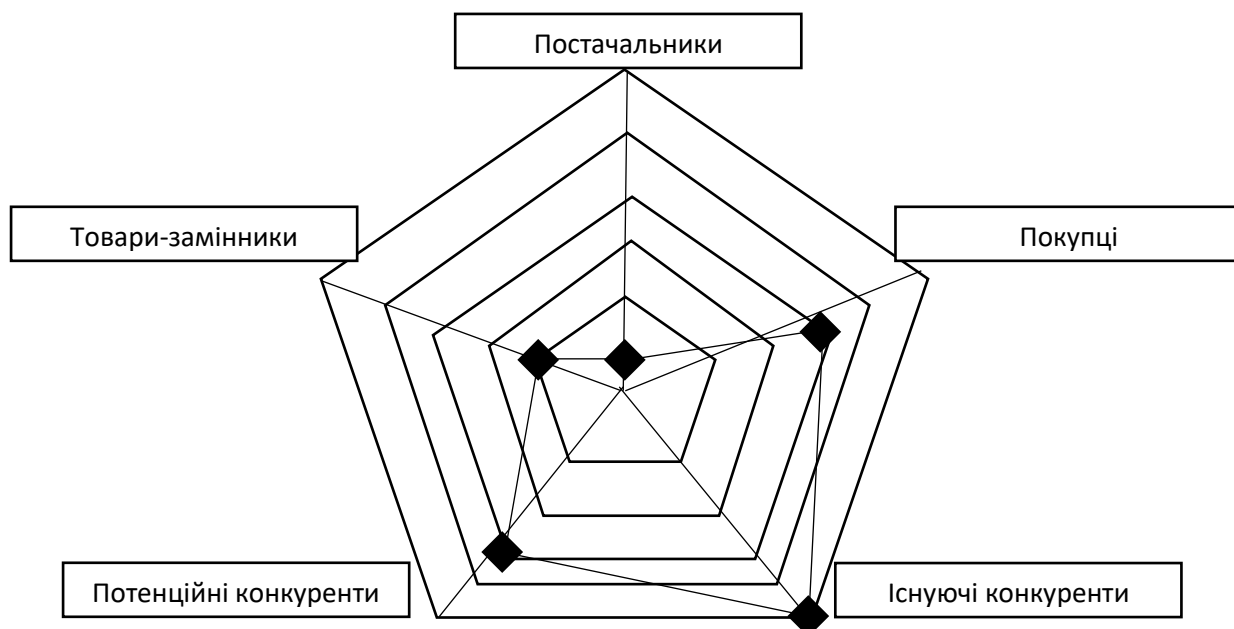


Рис. 2.3. Вплив п'яти конкурентних сил Портера на привабливість галузі ПрАТ «Оболонь»

Далі слід визначити середню оцінку по впливу кожного фактору:
 $(5+3+2+1+3)/5=2.8$

Отриманий показник показує, що галузь є привабливою, а конкурентне середовище – має помірний вплив. Найбільше на підприємство впливають діючі гравці, що захопили значну частку ринку.

Також ПрАТ «Оболонь» на основі подібних аналізів проводить роботу з покращення діяльності свого підприємства. Компанія ретельно і активно веде роботу з наступними факторами:

Б) Соціально-демографічний фактор:

Організацію цікавить інформація про такі фактори, як: демографічний показник, соціальне забезпечення, безпека та гігієна праці, традиції, переважаючі життєві цінності та ставлення людей тощо. Одним із важливих аспектів є демографія, оскільки ринки складаються з людей, і їх потенціал зростання залежить від динаміки демографічних показників.

У світлі стратегічної поведінки відповідної компанії є інформація про: динаміку народжуваності; структура сім'ї; життя; статево-віковий склад населення; рівень освіти; міграція населення. Передбачаючи зміни у цих факторах, організація може передбачити зміни в очікуванні суспільства в цілому або окремих груп чи груп та вжити заходів для вдосконалення своїх послуг для конкурентів.

В) політико-правовий фактор:

Важливим аспектом для керівництва організації є такий політичний фактор, як стабільність уряду, можливості та сила опозиційних політичних структур, а також можливі зміни у бізнесі після виборів законодавчого органу. Політична стабільність держави є ключовим фактором, який зменшує економічну невизначеність організації в сферах, визначених обраною стратегією. Фактор політичної стабільності дуже важливий для організації, яка працює на ринках різних країн.

Потрібно контролювати інші аспекти політичного середовища, такі як кредитна політика та обмеження запозичень, митні та торгові угоди між країнами, митна політика, субсидії, податкові пільги, розташування провідних політичних партій та профспілок, а також значні фінансові та фінансові структура. структура та вплив промислових груп, профспілок та асоціацій на соціальні рухи для захисту професійних інтересів робітників та інших.

Джерелами інформації, необхідними для аналізу політичного середовища, є: дані опитувань громадської думки, проведених різними установами та НУО; доповіді та виступи політичних лідерів та урядовців; порядок денний засідань Верховної Ради (парламенту); приватні інтерв'ю з державними діячами; програми для зустрічей та візитів іноземних політиків та урядовців із провідних країн світу тощо.

Отримана інформація дозволить компанії сформулювати загальну картину політичної ситуації в країні, розробити прогноз перспектив розвитку та розробити власні механізми адаптації до навколишнього середовища. Останнє може включати створення системи зовнішньоекономічних зв'язків,

забезпечення ризиків при укладанні угод та розробку відповідних змін у програмах соціальної допомоги трудящим.

Г) технологічний фактор:

Компанія модернізує обладнання для поліпшення якості продукції та усіх виробничих процесів. Це дозволить бути серед лідерів у технічному обладнанні не лише в Україні, а й у Європі.

Київський проектний завод має потужність 11 мільйонів гектолітрів пива на рік, що робить компанію найбільшою пивоварнею в Європі. На заводі діє система заварювання від німецької компанії Ziemann, яка виготовляє 12 заварок по 750 гектолітрів холодного пива на день. Для забезпечення якості продукції німецька компанія KHS використовує чотири потужні фільтрувальні блоки. Максимальна продуктивність фільтра - 950 гектолітрів на годину. Завод має одну з найбільших ліній розливу скла у Європі продуктивністю 110 000 пляшок на годину, вироблену німецькою компанією KHS. Крім того, завод має величезні лінії розливу ящиків, ПЕТ-пляшок і бочок.

Солодовий завод, щорічна потужність якого становить 120 000 тонн, дозволив «Оболоні» забезпечувати себе сировиною найвищої якості та транспортувати її за кордон. Інвестиції склали близько 100 мільйонів доларів, і модернізація пивоварні "Зіберт" триває. Понад 40 мільйонів євро було інвестовано у встановлення нових замовлень на приготування їжі, резервуарів для бродіння та ліній розливу.

Щоб зменшити навантаження на навколишнє середовище, "Оболонь" інвестувала в унікальну установку для сушіння пивних гранул - ця маса утворюється у величезних кількостях (до 700 тонн на день) під час процесу заварювання. Після висушування та гранулювання пивні гранули є дуже корисними кормами для худоби, які не повинні цікавити великі сільськогосподарські підприємства.

Д) природно-географічний фактор:

Найбільший вплив на компанію та її маркетингову діяльність впливають такі фактори: наявність ресурсів; кліматичні умови виробництва, використання товарів (вони визначають характеристики попиту та пропозиції на товари та послуги); територіальне розташування (зокрема визначає можливість перевезення вантажів, рівень відповідних витрат, доцільність такої діяльності, як транснаціональний транспорт, надання послуг). Тому компанія ретельно продумує вибір постачальників ресурсів, відбирає найкращих та контролює появу нових, більш сучасних пропозицій на ринку.

Як помітно, усі ці фактори відносяться до зовнішнього середовища, адже внутрішнє середовище підприємства знаходиться у гарному стані. ПрАТ «Оболонь» інвестує велику кількість коштів в покращення стану на ринку, та перспективні можливості, що можуть принести користь підприємству у майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Основні напрями вдосконалення роботи підприємства

В умовах посилення конкурентної боротьби за увагу споживача, всі компанії повинні постійно приділяти значну увагу підвищенню власної конкурентоспроможності і розвитку підприємства як внутрішнього, так зовнішнього середовища. Компанія повинна постійно працювати над розвитком і підтримкою своїх конкурентних позицій і постійно вдосконалювати свої слабкі сторони. ПрАТ «Оболонь», знаходиться у досить скрутному становищі відносно зовнішнього середовища:

- відбулося посилення конкурентної боротьби за останнє десятиліття
- слабкий економічний розвиток країни, пов'язаний з її політичними проблемами
- складність отримання інвестицій та кредитів
- соціально-економічна нестабільність

Це фактори, що суттєво послаблюють можливості підприємства і становлять певні перепони для її розвитку. Але також існують і позитивні сторони:

- поступове зростання ринку
- розвиток зовнішніх мережевих структур
- активне розширення виробничих потужностей
- входження на нові ринки, особливо країн минулого СРСР
- низька поява нових конкурентів
- сповільнення темпів інфляції

Головним предметом у підвищенні конкурентоспроможності підприємства на ринку частіше за все стає товар, що є ключовим для

забезпечення конкурентоспроможності сучасного бізнесу, оскільки успіх діяльності та прибуток безпосередньо залежать від прихильності споживачів та максимального задоволення їх потреб.

Політика підприємства щодо товару враховує, перш за все, його функціональне призначення, надійність, довговічність, простоту використання, естетичний вигляд та інші характеристики, тобто здатність товару краще задовольняти всі потреби споживача, ніж товари конкурента. Створення такої споживчої вартості для товару, яка включає всі характеристики товару, є найважливішою умовою виживання на ринку. Тож для покращення діяльності підприємства на ринку, слід перш за все звернути свій погляд на варіанти, пов'язані зі зміною, модифікацією, вилученням чи введенням нового товару.

3.2. Обґрунтування впровадження заходу – Оновлення дизайну ПЕТ-тари мінеральної води «Оболонь»

Компанії, що рідко оновлюють свої пропозиції в умовах швидких змін на ринку можуть призвести до втрати інтересу існуючих споживачів до фірмового товару і зменшити притік потенційних споживачів порівняно з конкурентами.

Оновлення асортименту – зміни якості та кількості колекцій продукції, характеризується посиленою новизною. Зазвичай цей крок пов'язаний із необхідністю задоволення нових потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності продукції, зміни моди та вдосконалення технологій. Ребрендинг упаковки також відноситься до цього.

Ребрендинг упаковки - це зміна вигляду упаковки, яка впроваджується для збільшення продажів та залучення нових клієнтів. Зміна зовнішнього вигляду може бути здійснена під загальною маркою компанії, або окремо від інших елементів марки (редизайн упаковки). У разі значних змін торгової

марки упаковка повинна бути брендваною. Під час зміни торгової марки позиція товару, його ціновий сегмент та цільова аудиторія можуть різко змінитися. Тому часто упаковка «до» та «після» може кардинально відрізнятись. Упаковка повинна бути перероблена, якщо попередній варіант дизайну застарів. Цей процес неминучий для будь-якої марки, яка існує на ринку більше 10-15 років. Що є передумовами для цього:

1. Старіння упаковки. Тенденції змінюються дуже швидко. І моральне старіння упаковки неминуче. Успішні компанії приймають упереджуючі міри. На різних ринках життєвий цикл упаковки може тривати 2-3 десятиліття, але той чи інший спосіб переробити упаковку необхідний кожному[26].

2. Поява нових сильних конкурентів. Іноді на ринку з'являється новий учасник, який стрімко набирає популярність та збільшує частку ринку завдяки оригінальній упаковці та унікальному позиціонуванню. У цьому випадку існуючим брендам потрібно переробити упаковку, щоб нагадати покупцям[26].

3. Зміни самого продукту. Будь-які позитивні зміни структури або складу продукту повинні бути зазначені на упаковці. Іноді виробники обмежуються простим додаванням товару на етикетку, але повне оновлення буде набагато ефективнішим[26].

4. Зміна формату упаковки. Вимоги до технологічності упаковки зростають у всьому світі, в тому числі і в Україні. Щоб перейти на новий формат, обов'язково потрібно змінити дизайн[26].

6. Зміни кон'юнктури ринку. Іноді ринок сам заохочує виробників оновлювати та вдосконалювати упаковки. Наприклад, відносно тому стало модно підкреслювати, що харчові продукти не містять ГМО. Багато виробників включили цей пункт у свою упаковку або повністю змінили його[26].

Під час редизайну упаковка стає більш сучасною. Це необхідно, оскільки тенденції змінюються, а цільова аудиторія будь-якої марки зростає. Його замінить нове покоління споживачів. Для того, щоб відповідати вимогам

і вимогам віку, бренди переробляють свою упаковку, щоб створити новий імідж товару. Найголовніше при переробці упаковки – це дотримання традицій.[6]

У якості платформи, на якій буде ґрунтуватися робота з оновлення пляшки для мінеральної води «Оболонь» можуть стати сучасні тенденції, оскільки люди більш охочіше купують товари, що мають певну приналежність до якогось соціального руху.

На даний момент у світі популяризується рух за збереження природи та бережного відношення до навколишньої середовища. Товари, що просуваються на базі цієї точки зору – привертають більше уваги та мають більш-високий попит. Для прикладу такого товару пропонуємо розглянути питну воду ПрАТ «Моршинська» (рис. 3.1)



Рис. 3.1. Дизайн мінеральної води «Моршинська»

Реклама товару повідомляє, що «Сучасний дизайн пляшки, яку відтепер ще зручніше і приємніше тримати в руці — наш крок назустріч споживачу, а зменшення пластику на 15% завдяки використанню інноваційних технологій при розробці форми пляшки та на виробництві — наш крок до захисту навколишнього середовища». Такий маркетинговий хід привернув увагу споживачів, що, по завірянням виробника, збільшило дохід від збуту продукту

майже на 14%. Досить вагомий результат, враховуючи те, що кампанія проводилась на національному ринку, з великою кількістю конкурентів. Варіант концепції нової пляшки можна переглянути на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Концепт нового дизайну пляшки

Для ПрАТ «Оболонь» слід використати подібну стратегію, але у варіації з міжнародними ринками, для цього потрібно:

- спроектувати новий дизайн пляшки
- дослідити ринок
- визначення цільової групи
- укласти договори із місцевими ТЦ та посередниками
- укласти бюджет та скласти звіт про можливі додаткові витрати
- розробити маркетингову стратегію для просування товару на ринку (рекламні компанії, стимулювання збуту)

- подолати тарифні та нетарифні бар'єри шляхом організації закордонного виробництва
- компенсування коливань валютного курсу шляхом організації паралельного виробництва і збуту у відповідних країнах
- підвищити ефективність збутової діяльності шляхом посилення ринкових позицій на основі створення відділень, філій, дочірніх підприємств, розширення мережі сервісних пунктів

Інформування споживачів про оновлений вигляд пляшки є найбільш ефективним при використанні реклами та PR. Для цього потрібно вставити його в спеціальні ЗМІ та виготовити презентаційні матеріали, що чітко представляють модифікований продукт.

3.3. Розрахунок ефективності впровадження заходу

Найбільша сума на виготовлення нового дизайну буде витрачена на забезпечення транспортування та зберігання продукту та на виготовлення самої ПЕТ-пляшки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Структура витрат для просування товару на ринку

Витрати	Сума, тис. грн.
Розробка нового дизайну	40 000
Виготовлення ПЕТ – пляшок	110 000
Затрати на рекламу та просування	60 000
Витрати на транспортування товару	50 000
Витрати на оренду приміщень для зберігання товару	100 000
Дослідження купівельного попиту	10 000
Всього	370 000

Оскільки передбачається зниження затрат на виготовлення продукції, слід дізнатися методом оцінки експертної думки середнє значення для потенційних витрат на виробництво та реалізацію продукції. (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Експертна оцінка прогнозованого зменшення повних витрат

Експерт	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5
Планована сума потенційних витрат на виробництво та реалізацію	5 127 322	5 057 845	5 114 345	5 040 384	5 080 456

Далі слід дізнатися середнє значення на основі думок експертів:

$$\text{CrЗнач} = 5\,127\,322 + 5\,057\,845 + 5\,114\,345 + 5\,040\,384 + 5\,080\,456 / 5 = 5\,084\,070,4$$

Наступний крок – прорахувати прибуток від реалізації продукції, витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції у результаті введення заходу (табл. 3.3)

$$\begin{aligned} \text{Прибуток від реалізації продукції} &= \text{чистий дохід} - \text{повні витрати} \\ &= 465\,636 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції} &= \text{повні витрати} \\ &/ \text{чистий дохід} * 100\% = 91,61 \end{aligned}$$

Таблиця 3.3

Вплив запропонованого заходу на діяльність підприємства

Показники	Один. Виміру	2020 рік	Плановий рік	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	5 549 706	5 549 706	-	-
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	4 277 833	4 277 833	-	-
3. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	5 276 922	5 084 070	-192 852	-3,65
4. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	272 784	465 636	192 852	70,70
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції	коп.	95,08	91,61	-3,47	-3,65

Проаналізувавши дані таблиці 3.3 можна зробити висновок:

- 1) Прибуток від реалізації продукції зріс на 192 852грн.
- 2) Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції знизились на 3,47 коп.

Як помітно з результатів таблиці, навіть незначні зміни в повних витратах можуть стати вагомими змінами для підприємства, тому такий варіант розвитку є досить перспективним для підприємства.

На заключення слід зауважити, що даний захід безпосередньо впливає на діяльність підприємства у таких чинниках маркетингового середовища як: споживачі, конкуренти, природні та культурні фактори. Вплив заходу може відобразитися як позитивно, при добросовісному його виконанні, так і у негативно, оскільки захід слід виконувати у порядку, що описується у роботі. При введенні даного заходу підприємство покращить свою діяльність на цих позиціях та отримає додаткове підґрунтя для проведення подальшої маркетингової роботи з товаром за для покращення ситуації відносно чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було розглянуто сутність поняття маркетингового середовища підприємства та його чинники. Досліджено різні погляди вчених на категорії «Маркетингове середовище» а також «Внутрішнє та зовнішнє середовища». Розбіжності та різноманітність позицій вчених щодо згаданих визначень викликані складністю та комплексністю досліджуваного поняття, адже маркетингове середовище включає в себе внутрішнє (мікро-) та зовнішнє (макро-) середовища, що у свою чергу мають свої фактори та чинники, що впливають на діяльність підприємства.

На основі проведеного досліджу, було визначено, що являють собою ознаки маркетингового середовища, як визначають його складові, критерії аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Представлений опис факторів та показників маркетингового середовища та наслідки, що очікують підприємство при ігноруванні його аналізу, а також вплив контрольованих та неконтрольованих факторів на діяльність підприємства.

ПрАТ «Оболонь» є прогресуючим та швидко зростаючим підприємством, яке постійно нарощує темпи виробництва своєї продукції та розширює її кількісні та якісні показники, виробляє нові товарні лінії та намагається впевнено йти до своєї головної мети: задоволення потреб споживачів.

Економічні фактори в цілому позитивно впливають на підприємство «Оболонь» скільки їх розвиток призводить до збільшення обсягів виробництва і реалізації.

Проаналізувавши методикау М. Портера відносно ПрАТ «Оболонь» можна сказати що підприємство є високо конкурентним, має багато схожих товарів серед конкурентів а також значну цінову залежність від них. Не надто залежні від постачальників але мають певну загрозу з боку споживачів, що

мають досить великий вибір, тому з легкістю можуть перейти до товарів конкурентів.

У результаті проведення SWOT-аналізу, було визначено, що для підприємства більше підходить стратегія «Максі-Міні», що розуміє під собою використання сильних сторін підприємства, для подолати загроз, що представляє ринок. Не зважаючи на те, що стратегія передбачає вибіркові «контратаки» та вичікування часу для нових можливостей, не слід сповільнювати маркетингову діяльність підприємства та пошук нових шляхів для вдосконалення та просування продукції.

ПрАТ «Оболонь» – підприємство з великим потенціалом на майбутнє, маючи гарний імідж та виробничі потужності, компанія може досягнути більших результатів у своїй діяльності завдяки грамотній стратегії та веденню маркетингової роботи.

Відповідно до третього розділу кваліфікаційної роботи слід зазначити, що подібний метод є досить ефективним та прогресивним у світі, де швидко змінюються тенденції, тож для ПрАТ «Оболонь», було розроблено захід який за розрахунком економічних показників підприємства довів його ефективність. Отже, він може бути рекомендований для здобрення та впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства за методикою М. Портера: В.А. Адамик // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – № 1. – С. 69-78.
2. Базилевич В.Д. Економічна теорія. Політекономія. Практикум: навч. посіб. / за ред. В.Д. Базилевич. – К. : Знання, 2010. – 494 с.
3. Башук Г.О. Економіко-інноваційна модель маркетингового середовища в Україні: Г.О. Башук // Економіка та держава. – 2013. – № 6. – С. 102–106.
4. Вісник корпорації «Оболонь». URL:
<http://obolon.ua/ua/press/news/559> (дата звернення 02.04.2021.)
5. Горошко М. Ф., Кулішов В. В. Мікроекономіка: Навчальний посібник — К.: Ельга, 2003. : Центр навч. л-ри, 2006. – 384 с.
6. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції: Р. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 2. – С. 35-38.
7. Гузар Б.С. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції: Б.С. Гузар, О.С. Цикалюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 11. – С. 277–280.
8. Дослідження сутності та трактування поняття маркетингове середовище підприємства підприємства. URL:
http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_274_282.pdf.
(дата звернення 03.04.2021.)
9. Загородній А.Г. Оцінка ефективності впровадження заходів щодо покращення діяльності підприємств на базі SWOT-аналізу: А.Г. Загородній, В.М. Чубай // Фінанси України. – 2007. – № 1. – С. 99-110.
10. Звітність ПрАТ «Оболонь». URL:
<http://obolon.ua/ua/corporate-responsibility/social-reporting> (дата звернення 02.04.2021.)

11. Маркетингове середовище підприємства: Навчальний посібник. – С.М. Клименко, О.С. Дуброва та ін. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
12. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=954> (дата звернення 06.04.2021.)
13. Мочерний С. В., Довбенко М. В. Економічна теорія: Підручник — К.: Видавничий центр «Академія», 2004. – № 3 (39).
14. Оскольський В. Про основи маркетингового середовища: В. Оскольський // Маркетинг. – 2007. – № 12.
15. Панасенко Д.А. Маркетингове середовище підприємства: сутність та ознаки / Д.А. Панасенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2012. – № 727. – С. 270-276.
16. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 2009. – 390 с.
17. Рудницька М.О. Мікроекономіка: навч. посіб. / М.О. Рудницька. – К.: ЦУЛ, 2008. – 360 с.
18. Системно-процесний підхід до управління маркетинговим середовищем підприємства. «Ефективна економіка». URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1396>. (дата звернення 10.04.2021.)
19. Стеблій Г. Я. Мікроекономіка: Навчальний посібник — К.: "Фірма «Інкос», 2007. – 440 с.
20. Сутність зовнішніх та внутрішніх факторів підприємств України. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/9.pdf. (дата звернення 12.04.2021.)
21. Сутність і значення макро- та мікросередовища підприємства. URL: http://r250.sudu.edu.ua/bitstream/123456789/52304/7/Zhurba_Sutnist_znac_hennia_konkurentospromozhnosti%20.pdf. (дата звернення 12.04.2021.)
22. Сутність та роль маркетингового середовища в ринковій економіці. URL:

http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/2.pdf (дата звернення 13.04.2021.)

23. Стратегічне управління: Підручник. – Шершньова З. Є. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с

24. Старостіна А.О. Маркетинг: Навчальний посібник / Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. / За заг.ред. проф. Старостіної А.О. – К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. – 216 с.

25. Филюк Г.М. Роль дослідження маркетингового середовища в епоху глобалізації: монографія / Г.М. Филюк. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 404 с.

26. Швед В.В. Основи вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: В.В. Швед, С.Л. Яблочников // Вісник Дніпропетровського університету. – 2013. – Випуск 7/1. – С. 92-97.

27. SWOT-аналіз та методи його проведення. URL:
<https://works.doklad.ua/view/ohSTKVVICRU.html>. (дата звернення 13.04.2021.)

28. "SWOT Analysis: Discover New Opportunities, Manage and Eliminate Threats". URL:

http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm (дата звернення 14.05.2021.)

29. "History of SWOT Analysis". URL:

<http://www.cymeon.com/swot-history> (дата звернення 15.04.2021.)

30. Humphrey, Albert (December 2005). "SWOT Analysis for Management Consulting". URL:

<http://www.sri.com/sites/default/files/brochures/dec-05.pdf> (дата звернення 20.05.2021.)

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2021
			05391057

Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік
Форма №2-к
I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 549 706	5 466 148
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 070 109)	(4 277 833)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	1 479 597	1 188 315
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	74 094	50 572
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(361 150)	(337 100)
Витрати на збут	2150	(719 636)	(661 989)
Інші операційні витрати	2180	(6 593)	(20 110)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	466 312	219 688
збиток	2195	(0)	(0)

Дохід від участі в капіталі	2200	0	39 058
Інші фінансові доходи	2220	338 280	280
Інші доходи	2240	15 776	-1 418
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(255 444)	(329 215)
Втрати від участі в капіталі	2255	(1 618)	(0)
Інші витрати	2270	(238 394)	(-216 198)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	324 912	144 591
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	13 702	113 042
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	338 614	257 633
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-718	-4 082
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-718	-4 082
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-718	-4 082
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	337 896	253 551
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 993 302	3 157 057
Витрати на оплату праці	2505	705 528	626 692
Відрахування на соціальні заходи	2510	149 141	132 414
Амортизація	2515	399 564	422 999
Інші операційні витрати	2520	1 204 645	1 159 110
Разом	2550	5 452 180	5 498 272

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,041500	0,792400
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,041500	0,792400
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник Булах І.В.

Головний бухгалтер Бахов І.І.