

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

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

**«До захисту в ЕК»**

Директор інституту

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

«03» лютого 2026 р.

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

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

«03» лютого 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: «Вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства»

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМА-5-3  
Захарченко Анастасія Олександрівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

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

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент: \_\_\_\_\_  
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

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

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2026 рік

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Ольга ПЕТУХОВА

“08” вересня 2025 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Захарченко Анастасії Олександрівни

1. Тема роботи: Вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства.
2. Керівник кваліфікаційної роботи  
Страшинська Лариса Володимирівна, д.е.н., проф.  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом вищого навчального закладу від 05.09.2025 р. № 641-КС  
Строк подання здобувачем роботи 3.02.2026 року.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN".
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):Вступ; Розділ 1. Теоретичні основи оцінки зовнішнього середовища підприємства; Розділ 2. Аналіз діяльності підприємства ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN" та оцінка впливу зовнішнього середовища; Розділ 3. Розроблення пропозицій удосконалення діяльності підприємства ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN" в зовнішньому середовищі; Висновки; Список використаних джерел; Додатки
5. Перелік графічного матеріалу: Види економічної діяльності; Основні техніко-економічні показники діяльності; Результати аналізу впливу факторів зовнішнього середовища; Оцінка зовнішніх можливостей та загроз; Матриця можливостей зовнішнього середовища; Матриця загроз зовнішнього середовища; Визначення сильних і слабких сторін; Матриця SWOT-аналізу; Витрати на участь у виставці; Результати опитування експертів щодо очікуваного приросту чистого доходу; Результати опитування експертів; Очікувані результати від впровадження заходу; Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності.
6. Дата видачі завдання 08.09.2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	08.09.2025 – 26.09.2025	<i>Виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	29.09.2025 – 17.10.2025	<i>Виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: Теоретичні основи оцінки зовнішнього середовища підприємства	20.10.2025 – 14.11.2025	<i>Виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: Аналіз діяльності підприємства ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN" та оцінка впливу зовнішнього середовища	17.11.2025 – 19.12.2025	<i>Виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: Розроблення пропозицій удосконалення діяльності підприємства ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN" в зовнішньому середовищі	22.12.2025 – 23.01.2026	<i>Виконано</i>
6.	Написання висновків. Оформлення списку використаних джерел	26.01.2026 – 29.01.2026	<i>Виконано</i>
7.	Оформлення роботи	30.01.2026 – 02.02.2026	<i>Виконано</i>

**Здобувачка**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Анастасія ЗАХАРЧЕНКО**

(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Лариса СТРАШИНСЬКА**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

*Захарченко А.О.* Вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методичні засади аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства. Зокрема досліджено сутність макросередовища діяльності підприємств, охарактеризовано політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливу, а також узагальнено методичні підходи до їх оцінювання з використанням інструментарію PEST- та SWOT-аналізу з метою комплексного виявлення можливостей і загроз зовнішнього середовища.

Здійснено аналіз виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN" за 2023–2024 роки. Оцінено вплив факторів зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства, визначено можливості та загрози його розвитку, а також встановлено положення компанії за матрицею SWOT. Проаналізовано динаміку доходів, витрат і показників рентабельності, що дозволило виявити ключові проблеми ефективності функціонування підприємства в умовах воєнної економіки.

На основі узагальнення результатів дослідження запропоновано напрями удосконалення діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» у зовнішньому середовищі та обґрунтовано захід щодо стимулювання збуту продукції шляхом проведення комплексної дегустаційної та промо-кампанії цукерок «Київ». Розраховано економічний ефект від упровадження запропонованого заходу та визначено його вплив на показники чистого доходу, прибутковості та рентабельності діяльності підприємства.

*Ключові слова:* зовнішнє середовище підприємства, макросередовище, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, можливості та загрози, стимулювання збуту, промо-кампанія, рентабельність діяльності, воєнна економіка.

## ABSTRACT

*Zakharchenko A.O.* The influence of the external environment on the activities of an enterprise

This thesis examines the theoretical and methodological foundations of analyzing the external environment in which an enterprise operates. In particular, it examines the essence of the macroenvironment of enterprise activity, characterizes political, economic, social, and technological factors of influence, and summarizes methodological approaches to their assessment using PEST and SWOT analysis tools for the purpose of comprehensive identification of opportunities and threats in the external environment.

An analysis of the production, economic, and financial activities of PJSC “Kyiv Confectionery Factory ”ROSHEN” for 2023–2024 has been carried out. The impact of external factors on the company's performance has been assessed, opportunities and threats to its development have been identified, and the company's position has been determined using the SWOT matrix. The dynamics of income, expenses, and profitability indicators have been analyzed, which has made it possible to identify key problems in the company's performance in a war economy.

Based on the generalization of the research results, directions for improving the activities of PJSC “Kyiv Confectionery Factory ‘ROSHEN’ in the external environment are proposed, and measures to stimulate product sales through a comprehensive tasting and promotional campaign for ”Kyiv” chocolates are justified. The economic effect of the proposed measure has been calculated and its impact on the indicators of net income, profitability, and return on investment has been determined.

*Keywords: external environment of the enterprise, macroenvironment, PEST analysis, SWOT analysis, opportunities and threats, sales promotion, promotional campaign, profitability of activities, war economy.*

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретичні основи оцінки зовнішнього середовища підприємства.....	9
1.1 Поняття зовнішнього середовища та його роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства.....	9
1.2 Класифікація факторів макро- та мікросередовища підприємства.....	16
1.3 Методи оцінки впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства.....	24
Розділ 2. Аналіз діяльності підприємства ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN" та оцінка впливу зовнішнього середовища.....	31
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	31
2.2 Оцінка факторів макросередовища.....	35
2.3 SWOT-аналіз та визначення можливостей і загроз.....	42
Розділ 3. Розроблення пропозицій удосконалення діяльності підприємства ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN" в зовнішньому середовищі.....	50
3.1. Напрямки покращення діяльності підприємства у зовнішньому середовищі.....	50
3.2 Участь підприємства у галузевій виставці.....	51
3.3 Вплив запропонованого заходу на діяльність ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN".....	58
Висновки.....	61
Список використаних джерел .....	63
Додатки.....	67

## ВСТУП

*Актуальність теми* характеризується високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, що особливо загострилося в Україні внаслідок повномасштабної війни. Політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники зазнали суттєвих трансформацій, що істотно впливає на умови ведення господарської діяльності, рівень ризиків, структуру витрат і фінансові результати підприємств. За таких умов особливого значення набуває системне дослідження зовнішнього середовища, яке дозволяє оцінити характер впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємств та визначити їх потенційні можливості і загрози.

Для підприємств харчової промисловості, до яких належить ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN», питання оцінювання впливу зовнішнього середовища є особливо актуальним. З одного боку, галузь задовольняє базові потреби населення, що формує відносну стабільність попиту, з іншого — вона суттєво залежить від інфляційних процесів, валютних коливань, логістичних обмежень та змін у платоспроможності споживачів. Це зумовлює необхідність детального аналізу макроекономічних умов функціонування підприємства та виявлення ключових факторів зовнішнього впливу.

Оцінювання впливу зовнішнього середовища здійснюється з використанням сучасних аналітичних інструментів, серед яких важливе місце посідають PEST- та SWOT-аналіз. Застосування цих методів дозволяє систематизувати зовнішні фактори, визначити їх значущість та здійснити комплексну оцінку їх впливу на діяльність підприємства. В умовах воєнної економіки їх використання є особливо важливим, оскільки сприяє глибшому розумінню змін ринкового середовища та характеру їх впливу на результати функціонування підприємств.

Проблеми дослідження зовнішнього середовища підприємств та оцінювання впливу його факторів розглядалися у працях таких учених, як І.

Ансофф, М. Портер, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, П. Друкер, а також у дослідженнях українських науковців — В. Геєця, А. Гальчинського, О. Амоші, Л. Мельника, С. Мочерного, А. Старостіної, Н. Куденко, В. Онищенко та інших. У їхніх роботах висвітлено теоретичні засади аналізу зовнішніх факторів, методичні підходи до їх оцінювання та інструментарій дослідження впливу макроекономічних процесів на діяльність підприємств.

*Метою кваліфікаційної роботи є оцінка впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN" та обґрунтування напрямів покращання діяльності підприємства в зовнішньому середовищі.*

Для досягнення поставленої мети у роботі було поставлено і вирішено такі завдання:

- обґрунтувати поняття зовнішнього середовища та його роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства;
- визначити класифікацію факторів макро- та мікросередовища підприємства;
- проаналізувати методи оцінки впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства;
- визначити загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати оцінку факторів макросередовища;
- виявити swot-аналіз та визначення можливостей і загроз;
- розробити напрямки покращення діяльності підприємства у зовнішньому середовищі;
- обґрунтувати участь підприємства у галузевій виставці;
- проаналізувати вплив запропонованого заходу на діяльність ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN".

*Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN" в умовах нестабільного зовнішнього середовища.*

*Предметом дослідження є сукупність теоретичних, практичних і науково-методичних підходів до аналізу зовнішнього середовища підприємства.*

*Методи дослідження.* Теоретичною і методичною основою кваліфікаційної роботи є сучасна методологія пізнання, що ґрунтується на системному підході та принципах комплексності й послідовності у вивченні економічних явищ і процесів. У процесі дослідження застосовувалися методи аналізу та синтезу, порівняння і групування, абстрактно-логічний та монографічний методи, економіко-статистичні та експертні методи, а також PEST- та SWOT-аналіз.

*Інформаційною базою дослідження були фінансова звітність ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN", закони України та нормативні акти Уряду, статистичні матеріали, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених та фахівців, а також інформаційні ресурси мережі Internet.*

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту становить 68 сторінок, у тому числі 13 таблиць і 9 рисунків. Список використаних джерел містить 51 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

### **1.1 Поняття зовнішнього середовища та його роль у діяльності підприємства**

У сучасних умовах господарювання діяльність підприємства формується не лише під впливом внутрішніх ресурсів і управлінських рішень, а й значною мірою залежить від факторів зовнішнього середовища. Саме тому поняття зовнішнього середовища підприємства є одним із ключових у теорії менеджменту та стратегічного управління. Зовнішнє середовище визначає загальні умови функціонування підприємства, формує можливості для його розвитку та створює обмеження, які необхідно враховувати в процесі прийняття управлінських рішень.

У науковій літературі відсутнє єдине універсальне визначення поняття зовнішнього середовища підприємства, що зумовлено різноманіттям підходів до його дослідження. Українські науковці переважно розглядають зовнішнє середовище як сукупність факторів і умов, що перебувають поза межами підприємства, але чинять істотний вплив на його діяльність. Так, В.О. Василенко визначає зовнішнє середовище підприємства як систему економічних, соціальних, політичних, правових та технологічних чинників, які формують можливості та загрози для його розвитку і не піддаються прямому контролю з боку керівництва [1]. У свою чергу, В. Г. Герасимчук наголошує на тому, що зовнішнє середовище створює рамкові умови функціонування підприємства та визначає напрями його стратегічного розвитку [2].

Зарубіжні дослідники також приділяють значну увагу аналізу зовнішнього середовища підприємства. Зокрема, І. Ансофф розглядає його як

джерело потенційних можливостей і загроз, які можуть бути використані або нейтралізовані підприємством за умови своєчасного аналізу та адаптації стратегії [11]. М. Портер акцентує увагу на конкурентному аспекті зовнішнього середовища, підкреслюючи, що структура галузі та рівень конкуренції визначають прибутковість підприємства і його позиції на ринку [12].

Порівняння підходів українських і зарубіжних науковців дає змогу зробити висновок, що, незважаючи на відмінності у трактуванні поняття зовнішнього середовища, більшість авторів сходяться на його багатофакторному та динамічному характері. Зовнішнє середовище розглядається як складна система взаємопов'язаних елементів, зміни в якій можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на діяльність підприємства. Це зумовлює необхідність постійного аналізу та прогнозування зовнішніх чинників з метою підвищення ефективності управління [8].

Роль зовнішнього середовища у діяльності підприємства полягає насамперед у тому, що воно визначає умови реалізації стратегічних і оперативних рішень. Зміни макроекономічної ситуації, ринкової кон'юнктури, споживчих уподобань або конкурентного середовища безпосередньо впливають на результати господарської діяльності, рівень прибутковості та конкурентоспроможність підприємства. У зв'язку з цим урахування впливу зовнішнього середовища є необхідною передумовою забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку підприємства [10].

Важливим аспектом дослідження зовнішнього середовища підприємства є визначення його структури, тобто сукупності основних складових, які формують умови функціонування суб'єкта господарювання. Структуризація зовнішнього середовища дозволяє систематизувати чинники впливу, виявити їхню взаємодію та оцінити силу впливу на діяльність підприємства. У науковій літературі найпоширенішим є поділ зовнішнього середовища на макро- та мікросередовище.

Макросередовище охоплює загальні фактори, що формують зовнішні умови функціонування підприємств незалежно від їх галузевої належності. До таких факторів відносять економічні, політичні, правові, соціально-демографічні, науково-технічні та екологічні чинники. Вони не мають безпосереднього адресного впливу на окреме підприємство, однак створюють загальне середовище, в межах якого здійснюється господарська діяльність. Зміни макросередовища, як правило, мають довгостроковий характер і визначають стратегічні можливості та обмеження розвитку підприємства [2].

Мікросередовище підприємства формується чинниками, які безпосередньо пов'язані з його поточною діяльністю та перебувають у сфері більш тісної взаємодії. До елементів мікросередовища відносять споживачів, постачальників, конкурентів, посередників, контактні аудиторії та інші суб'єкти ринку. На відміну від макросередовища, чинники мікросередовища можуть зазнавати часткового впливу з боку підприємства через маркетингову, цінову, комунікаційну або договірну політику. Саме мікросередовище значною мірою визначає оперативні результати діяльності підприємства та його конкурентні позиції на ринку [12].

Взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем має системний і взаємозалежний характер. Підприємство функціонує як відкрита система, що постійно обмінюється з зовнішнім середовищем ресурсами, інформацією та результатами діяльності. З одного боку, зовнішнє середовище забезпечує підприємство необхідними ресурсами — трудовими, фінансовими, матеріальними, інформаційними. З іншого боку, підприємство через виробництво товарів і послуг впливає на ринок, формує попит, змінює конкурентне середовище та споживчі вподобання [6].

Важливою особливістю структури зовнішнього середовища є те, що його елементи не існують ізольовано, а перебувають у тісному взаємозв'язку між собою. Наприклад, зміни в економічному середовищі можуть зумовлювати трансформації соціальних процесів, а розвиток технологій — впливати на конкурентну боротьбу та поведінку споживачів. Така

взаємозалежність ускладнює процес аналізу зовнішнього середовища та потребує комплексного підходу до його оцінювання [3].



Рис. 1.1. Взаємодія зовнішнього середовища та підприємства

Отже, структура зовнішнього середовища підприємства включає сукупність макро- та мікрочинників, взаємодія яких формує умови функціонування та розвитку підприємства. Усвідомлення структури зовнішнього середовища є необхідною передумовою для подальшого аналізу його впливу на управлінські рішення та результати діяльності підприємства, що зумовлює доцільність більш детального розгляду ролі зовнішніх чинників у формуванні діяльності підприємства.

Роль зовнішнього середовища у формуванні діяльності підприємства є визначальною, оскільки саме зовнішні чинники значною мірою зумовлюють напрями розвитку, масштаби діяльності та характер управлінських рішень. Підприємство змушене постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, враховуючи як можливості, що відкриваються, так і загрози, які можуть негативно вплинути на результати його функціонування.

Вплив зовнішніх чинників на діяльність підприємства проявляється насамперед у процесі прийняття стратегічних управлінських рішень. Формування місії, визначення довгострокових цілей, вибір конкурентної стратегії та напрямів інвестування безпосередньо залежать від стану макросередовища та конкурентного оточення. Економічна кон'юнктура, рівень конкуренції в галузі, державна політика, науково-технічний прогрес і соціальні тенденції створюють рамкові умови, в межах яких підприємство здійснює стратегічний вибір [11].

Окрім стратегічного рівня, зовнішнє середовище істотно впливає і на оперативну діяльність підприємства. Зміни попиту, коливання цін на ресурси, дії конкурентів, умови співпраці з постачальниками та посередниками безпосередньо відображаються на виробничих планах, обсягах реалізації, рівні витрат і фінансових результатах. У таких умовах підприємство змушене оперативно коригувати свою діяльність, застосовувати гнучкі управлінські інструменти та адаптувати бізнес-процеси до поточних ринкових змін [7].

Залежність результатів діяльності підприємства від змін зовнішнього середовища проявляється також у тому, що навіть за наявності ефективної внутрішньої організації негативні зовнішні фактори можуть призводити до погіршення фінансово-економічних показників. Економічні кризи, посилення конкурентної боротьби, регуляторні обмеження або несприятливі соціально-політичні умови здатні істотно знизити рівень прибутковості та стабільність діяльності підприємства. Водночас сприятливі зміни зовнішнього середовища можуть створювати додаткові можливості для зростання та зміцнення ринкових позицій [2].

Важливо зазначити, що роль зовнішнього середовища не обмежується лише впливом на поточні результати діяльності підприємства. Воно також визначає потенціал майбутнього розвитку, формує умови для впровадження інновацій, освоєння нових ринків і підвищення конкурентоспроможності. Підприємства, які здатні своєчасно ідентифікувати ключові тенденції

зовнішнього середовища та інтегрувати їх у свою стратегію, отримують суттєві переваги у довгостроковій перспективі [12].

Зовнішнє середовище підприємства характеризується низкою властивостей, які визначають специфіку його впливу на діяльність суб'єкта господарювання та ускладнюють процес управління. До основних характеристик зовнішнього середовища належать динамічність, невизначеність, складність і взаємозалежність факторів. Саме ці характеристики зумовлюють необхідність системного підходу до аналізу зовнішніх чинників і врахування їх у процесі прийняття управлінських рішень.

Однією з ключових характеристик зовнішнього середовища є його динамічність, що проявляється у постійних змінах економічних, ринкових, соціальних і технологічних умов. Ринкова кон'юнктура, споживчі уподобання, рівень конкуренції та технологічні рішення безперервно трансформуються, що змушує підприємства адаптувати свою діяльність до нових реалій. Високий рівень динамічності зовнішнього середовища підвищує вимоги до гнучкості управління та здатності підприємства оперативно реагувати на зміни [7].

Не менш важливою характеристикою є невизначеність зовнішнього середовища, яка обумовлена обмеженістю інформації про майбутні події, складністю прогнозування наслідків змін та наявністю ризиків. Підприємства часто змушені приймати управлінські рішення в умовах неповної або суперечливої інформації, що підвищує ймовірність помилок і негативних наслідків. У таких умовах зростає значення аналітичних методів, сценарного підходу та стратегічного планування, які дозволяють знизити рівень невизначеності [10].

Складність зовнішнього середовища визначається кількістю та різноманітністю факторів, що впливають на діяльність підприємства, а також характером їх взаємодії. Чим більша кількість зовнішніх чинників і чим різноманітнішими є їхні прояви, тим складнішим стає процес управління підприємством. Складність зовнішнього середовища ускладнює

ідентифікацію ключових факторів впливу та потребує застосування комплексних методів аналізу [3].

Ще однією важливою характеристикою зовнішнього середовища є взаємозалежність факторів, яка проявляється у тому, що зміни одного елемента можуть спричинити трансформації інших. Наприклад, економічні коливання можуть впливати на соціальні процеси, а розвиток технологій — на конкурентне середовище та поведінку споживачів. Така взаємозалежність посилює складність управління та зумовлює необхідність урахування комплексного впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства [2].



Рис. 1.2. Схема дії зовнішнього середовища на підприємство

Урахування зовнішнього середовища в управлінні підприємством є необхідною умовою забезпечення його стабільного функціонування та конкурентоспроможності. В умовах постійних змін ринкової кон'юнктури, посилення конкуренції та зростання рівня невизначеності підприємства, які ігнорують вплив зовнішніх чинників, опиняються у менш вигідному становищі порівняно з тими суб'єктами господарювання, що систематично аналізують зовнішнє середовище та адаптують свою діяльність до його змін.

Значення аналізу зовнішнього середовища полягає передусім у можливості своєчасного виявлення загроз і можливостей, що виникають поза межами підприємства. Аналіз зовнішніх чинників дозволяє прогнозувати зміни економічної ситуації, оцінювати вплив державної політики, відстежувати дії конкурентів і трансформації споживчих уподобань. На основі отриманої інформації керівництво підприємства може коригувати стратегію розвитку, оптимізувати структуру витрат і підвищувати ефективність використання ресурсів [1].

Управління підприємством без урахування зовнішнього середовища призводить до прийняття необґрунтованих рішень, які не відповідають реальним умовам ринку. Навпаки, системний аналіз зовнішніх факторів сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічних і оперативних рішень, зниженню рівня ризику та забезпеченню адаптивності підприємства. Саме адаптивність розглядається сучасними науковцями як одна з ключових передумов довгострокового успіху підприємства [11].

Важливу роль у процесі управління відіграє систематичний моніторинг зовнішнього середовища, який передбачає постійне відстеження змін ключових факторів та оцінку їхнього потенційного впливу на діяльність підприємства. Моніторинг дозволяє не лише реагувати на вже наявні зміни, а й прогнозувати можливі сценарії розвитку подій, що особливо важливо в умовах високої динамічності та невизначеності зовнішнього середовища [10].

Систематичний підхід до аналізу та моніторингу зовнішнього середовища сприяє формуванню гнучкої системи управління, здатної швидко реагувати на зміни та використовувати їх у власних інтересах. Підприємства, які інтегрують результати аналізу зовнішнього середовища у процес стратегічного планування, мають більше можливостей для забезпечення стабільності діяльності, підвищення конкурентоспроможності та досягнення довгострокових цілей розвитку [2].

Отже, урахування зовнішнього середовища в управлінні підприємством є об'єктивною необхідністю в сучасних умовах господарювання. Аналіз і моніторинг зовнішніх чинників дозволяють підприємству своєчасно адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та забезпечити ефективне функціонування в довгостроковій перспективі. Зазначене підтверджує важливість подальшого дослідження факторів зовнішнього середовища, зокрема їх класифікації, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

## 1.2 Класифікація факторів макро- та мікросередовища підприємства

У працях українських і зарубіжних науковців класифікація факторів зовнішнього середовища розглядається як необхідний інструмент стратегічного аналізу. Зокрема, В. Г. Герасимчук зазначає, що систематизація зовнішніх факторів дає змогу знизити рівень невизначеності та підвищити обґрунтованість управлінських рішень у процесі стратегічного планування [2]. Аналогічної позиції дотримується В. О. Василенко, який підкреслює, що класифікація факторів зовнішнього середовища створює основу для їх подальшої оцінки та прогнозування впливу на діяльність підприємства [1].

Необхідність класифікації факторів зовнішнього середовища зумовлена також тим, що різні чинники мають неоднакову силу впливу, тривалість дії та ступінь керованості. Частина факторів має загальний характер і впливає на всі підприємства незалежно від сфери діяльності, тоді як інші безпосередньо пов'язані з конкретним ринком або галуззю. Саме тому у науковій літературі найбільш поширеним є поділ факторів зовнішнього середовища на макро- та мікросередовище, який дозволяє чітко розмежувати загальні та специфічні умови функціонування підприємства [11].



Рис. 1.3. Схема середовища підприємства

Зарубіжні дослідники також наголошують на доцільності такої класифікації. І. Ансофф розглядає зовнішнє середовище як сукупність факторів різного рівня, що по-різному впливають на стратегічний потенціал

підприємства, і підкреслює важливість їх групування для виявлення ключових можливостей і загроз [11]. М. Портер, у свою чергу, акцентує увагу на необхідності розмежування загальних макроекономічних умов і конкурентних сил, які формують безпосереднє оточення підприємства [12].

Фактори макросередовища підприємства формують загальні умови його функціонування та розвитку і не залежать від сфери впливу конкретного суб'єкта господарювання. Вони мають системний характер, впливають на всі підприємства незалежно від галузевої належності та визначають рамки здійснення господарської діяльності. Аналіз макросередовища дозволяє виявити тенденції розвитку економіки, суспільства та технологій, які зумовлюють можливості або обмеження для діяльності підприємства.



Рис. 1.4. Фактори макросередовища підприємства

Однією з ключових груп макрофакторів є економічні фактори, які відображають загальний стан економіки країни та окремих регіонів. До них належать рівень економічного зростання, інфляція, обмінний курс національної валюти, рівень доходів населення, безробіття, податкова система та доступність фінансових ресурсів. Зміни економічних умов безпосередньо впливають на купівельну спроможність споживачів, структуру витрат підприємства та можливості його інвестиційної діяльності [2].

Важливу роль у формуванні макросередовища відіграють політико-правові фактори, які визначають нормативно-правові засади функціонування підприємств. До цієї групи належать державна економічна політика, законодавство у сфері підприємництва, податкове та митне регулювання,

антимонопольне законодавство, а також рівень політичної стабільності. Зміни у законодавчій базі можуть як стимулювати розвиток підприємницької діяльності, так і створювати додаткові бар'єри для ведення бізнесу [1].

Не менш значущими є соціально-демографічні фактори, які характеризують стан і тенденції розвитку суспільства. До них відносять чисельність та структуру населення, рівень освіти, міграційні процеси, систему цінностей, стиль життя та споживчі уподобання. Ці фактори визначають попит на продукцію і послуги, формують вимоги до якості, асортименту та способів просування товарів на ринку [7].

Суттєвий вплив на діяльність підприємства мають науково-технічні фактори, що пов'язані з розвитком технологій, інновацій та цифровізації бізнес-процесів. Впровадження нових технологій змінює способи виробництва, підвищує продуктивність праці, сприяє зниженню витрат і створює умови для появи нових товарів і послуг. Водночас технологічні зміни можуть призводити до морального старіння продукції та необхідності постійного оновлення виробничої бази підприємства [11].

Окрему групу макрофакторів становлять екологічні чинники, які пов'язані з вимогами щодо охорони навколишнього середовища, раціонального використання природних ресурсів і дотримання екологічних стандартів. Посилення екологічного регулювання змушує підприємства адаптувати виробничі процеси, впроваджувати екологічно безпечні технології та враховувати екологічні аспекти у стратегічному плануванні [10].

Макросередовище характеризується відносною стабільністю у короткостроковому періоді, проте його зміни мають довгострокові наслідки для діяльності підприємства. Саме тому аналіз макрофакторів розглядається як необхідний елемент стратегічного управління, що створює основу для оцінки зовнішніх умов функціонування підприємства та підготовки до можливих змін.

Фактори мікросередовища підприємства формують його безпосереднє ринкове оточення та мають прямий вплив на поточну господарську діяльність.

На відміну від макросередовища, чинники мікросередовища перебувають у тісній взаємодії з підприємством і можуть частково піддаватися управлінському впливу. Саме ці фактори визначають умови реалізації продукції, рівень конкурентоспроможності та ефективність операційної діяльності підприємства.



Рис. 1.5. Фактори мікросередовища підприємства

Одним із ключових елементів мікросередовища є споживачі, які формують попит на продукцію або послуги підприємства. Поведінка споживачів, їхні потреби, уподобання, рівень доходів і чутливість до ціни безпосередньо впливають на обсяги реалізації, асортиментну політику та стратегію просування. Зміни у споживчих вподобаннях змушують підприємства адаптувати свою продукцію, підвищувати її якість і шукати нові способи задоволення потреб ринку [7].

Важливе місце у мікросередовищі займають постачальники, які забезпечують підприємство необхідними ресурсами для здійснення виробничої діяльності. Надійність постачальників, рівень цін на ресурси, умови поставок і стабільність співпраці істотно впливають на собівартість продукції та безперервність виробничих процесів. Залежність від обмеженої кількості постачальників може створювати додаткові ризики для підприємства, що зумовлює необхідність диверсифікації джерел постачання [6].

Суттєвий вплив на діяльність підприємства чинять конкуренти, які діють на тому самому ринку та пропонують аналогічні або замінні товари і послуги. Рівень конкурентної боротьби визначає можливості підприємства щодо формування цін, розширення ринкової частки та отримання прибутку. Аналіз конкурентів дозволяє виявити їхні сильні й слабкі сторони, оцінити загрози з боку нових учасників ринку та сформувати ефективну конкурентну стратегію [12].

До факторів мікросередовища також належать посередники та контактні аудиторії, які забезпечують рух товарів від виробника до кінцевого споживача та впливають на репутацію підприємства. Посередники сприяють організації збуту, логістики та просування продукції, тоді як контактні аудиторії, зокрема фінансові установи, засоби масової інформації та громадські організації, можуть формувати громадську думку та імідж підприємства. Ефективна взаємодія з цими суб'єктами сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку та підвищенню довіри з боку споживачів [2].

Фактори мікросередовища відзначаються високим рівнем мінливості, що потребує постійного аналізу та оперативного реагування з боку підприємства. Зміни у поведінці споживачів, діях конкурентів або умовах співпраці з постачальниками можуть швидко впливати на результати діяльності, що зумовлює необхідність гнучкого управління та адаптації бізнес-процесів до поточних ринкових умов.

Фактори макро- та мікросередовища підприємства перебувають у тісному взаємозв'язку, що зумовлює комплексний характер їх впливу на діяльність суб'єкта господарювання. Зміни у макросередовищі, як правило, трансформуються у зміни мікросередовища, впливаючи на поведінку споживачів, умови конкуренції та взаємовідносини з постачальниками. Такий взаємозв'язок ускладнює процес управління підприємством і потребує системного підходу до аналізу зовнішніх чинників.

Макроекономічні фактори безпосередньо впливають на параметри мікросередовища підприємства. Наприклад, зміни рівня доходів населення або

інфляційні процеси позначаються на купівельній спроможності споживачів, що, у свою чергу, впливає на попит, обсяги реалізації та цінову політику підприємства. Аналогічно, трансформації у податковому або митному законодавстві можуть змінювати умови співпраці з постачальниками та впливати на рівень витрат підприємства [1].

Політико-правові фактори макросередовища також відіграють важливу роль у формуванні мікросередовища. Запровадження нових нормативно-правових вимог може призводити до змін у конкурентному середовищі, зокрема до виходу з ринку окремих суб'єктів господарювання або появи нових учасників. У таких умовах підприємства змушені переглядати свої конкурентні стратегії та адаптуватися до нових правил ведення бізнесу [2].

Науково-технічний прогрес, як фактор макросередовища, істотно впливає на характер взаємодії підприємства з елементами мікросередовища. Впровадження нових технологій змінює вимоги споживачів до якості продукції, створює передумови для появи інноваційних товарів і послуг, а також загострює конкурентну боротьбу. Підприємства, які не враховують технологічні зміни, ризикують втратити свої ринкові позиції та конкурентні переваги [11].

Взаємозалежність макро- та мікрофакторів проявляється також у тому, що реакція підприємства на зміни макросередовища реалізується через інструменти управління мікросередовищем. Коригування асортименту, цінової політики, каналів збуту або комунікаційної стратегії є відповіддю підприємства на зовнішні зміни загального характеру. Таким чином, мікросередовище виступає своєрідним механізмом адаптації підприємства до трансформацій макросередовища [12].

Комплексний характер взаємодії факторів макро- та мікросередовища зумовлює необхідність їх спільного аналізу. Окреме дослідження кожної групи чинників без урахування їх взаємозв'язку не дозволяє повною мірою оцінити реальні умови функціонування підприємства та може призвести до спрощених управлінських рішень.

Класифікація факторів зовнішнього середовища має важливе практичне значення для управління підприємством, оскільки вона створює структуровану основу для аналізу умов його функціонування. Систематизація зовнішніх чинників дозволяє впорядкувати інформацію про вплив середовища, виокремити найбільш значущі фактори та оцінити характер їх дії на різні аспекти діяльності підприємства. Це сприяє підвищенню якості управлінських рішень і зменшенню рівня невизначеності в процесі планування.

У стратегічному управлінні класифікація факторів зовнішнього середовища використовується для формування обґрунтованих стратегічних орієнтирів і вибору напрямів розвитку підприємства. Розмежування макро- та мікрофакторів дає змогу чітко визначити зовнішні умови, які не підлягають контролю з боку підприємства, та ті чинники, на які воно може впливати через відповідні управлінські інструменти. Такий підхід дозволяє більш точно оцінювати можливості й загрози зовнішнього середовища та враховувати їх у процесі стратегічного аналізу [11].

Класифікація факторів зовнішнього середовища має значення і для прийняття оперативних управлінських рішень. Чітке розуміння структури зовнішніх чинників дозволяє керівництву підприємства своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, дії конкурентів або трансформації споживчого попиту. У цьому контексті класифікація виступає інструментом поточного моніторингу зовнішнього середовища та основою для коригування тактичних рішень [7].

Використання класифікації факторів зовнішнього середовища сприяє також підвищенню ефективності застосування аналітичних методів. Такі інструменти, як PEST-аналіз та SWOT-аналіз ґрунтуються на попередньому групуванні факторів і потребують чіткого розмежування елементів макро- та мікросередовища. Без належної класифікації використання зазначених методів може втрачати аналітичну цінність і призводити до спрощених висновків [12].

Крім того, систематизація зовнішніх факторів дозволяє підприємству формувати більш гнучку систему управління, орієнтовану на адаптацію до змін зовнішнього середовища. Усвідомлення характеру та сили впливу окремих чинників створює передумови для розроблення превентивних заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків і використання сприятливих можливостей. У результаті класифікація факторів зовнішнього середовища виступає важливим елементом управлінського механізму, що забезпечує узгодженість стратегічних і оперативних рішень підприємства [2].

### **1.3 Методи оцінки впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства**

Оцінка впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства є важливим елементом сучасної системи управління, оскільки дозволяє своєчасно виявляти зміни у зовнішньому середовищі та враховувати їх у процесі прийняття управлінських рішень. Зовнішнє середовище характеризується складністю, динамічністю та невизначеністю, що зумовлює необхідність застосування спеціальних методів аналізу, спрямованих на систематизацію інформації та зниження рівня ризику.

У науковій літературі методи оцінки зовнішнього середовища розглядаються як сукупність аналітичних інструментів, які використовуються для дослідження факторів макро- та мікросередовища, визначення характеру їх впливу та прогнозування можливих наслідків для діяльності підприємства. Такі методи дозволяють не лише фіксувати поточний стан зовнішнього середовища, а й виявляти тенденції його розвитку, що має особливе значення в умовах нестабільності ринкової кон'юнктури [2].

Необхідність застосування методів оцінки зовнішніх чинників зумовлена також тим, що інтуїтивні управлінські рішення часто виявляються недостатньо ефективними в умовах складного і мінливого середовища.

Використання формалізованих методів аналізу сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, дозволяє зіставляти альтернативні варіанти розвитку подій та формувати адекватні стратегії реагування на зміни зовнішнього середовища [1].

Методи оцінки зовнішніх чинників посідають важливе місце у системі стратегічного управління підприємством. Саме на основі результатів такого аналізу визначаються можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі, формуються стратегічні цілі та обираються напрями розвитку підприємства. Без ґрунтовної оцінки зовнішніх факторів процес стратегічного планування втрачає системність і може не відповідати реальним умовам функціонування підприємства [11].

У практиці управління підприємствами застосовується значна кількість методів оцінки зовнішнього середовища, які відрізняються за рівнем формалізації, глибиною аналізу та сферою застосування. Одні з них орієнтовані на дослідження загальних умов макросередовища, інші — на аналіз безпосереднього конкурентного оточення. Вибір конкретного методу або їх поєднання залежить від цілей аналізу, особливостей галузі та масштабів діяльності підприємства [12].

У подальшому доцільно розглянути найбільш поширені та практично значущі методи оцінки впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства, зокрема PEST-аналіз, SWOT-аналіз та модель п'яти сил конкуренції, які широко використовуються у стратегічному аналізі та управлінні.

Одним із найбільш поширених і водночас ефективних методів оцінки впливу макросередовища на діяльність підприємства є PEST-аналіз. Цей метод використовується для систематизованого дослідження політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, які формують загальні умови функціонування підприємства. Застосування PEST-аналізу дозволяє структурувати інформацію про зовнішні чинники та оцінити їх потенційний вплив на стратегічні рішення.

Сутність PEST-аналізу полягає у поетапному виявленні та аналізі ключових факторів макросередовища за чотирма основними групами. Політичні фактори охоплюють державну економічну політику, стабільність політичної системи, податкове та митне регулювання, а також нормативно-правові вимоги, що визначають умови ведення бізнесу. Зміни у політико-правовому середовищі можуть безпосередньо впливати на рівень витрат підприємства, доступ до ринків і можливості реалізації інвестиційних проєктів [1].

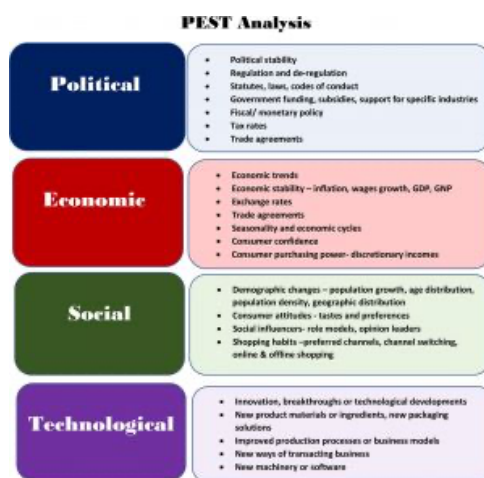


Рис. 1.6. Структура PEST-аналізу зовнішнього середовища підприємства

Економічні фактори відображають загальний стан економіки та включають рівень економічного зростання, інфляції, безробіття, обмінний курс національної валюти, рівень доходів населення та доступність фінансових ресурсів. Ці чинники визначають купівельну спроможність споживачів, платоспроможний попит і фінансові можливості підприємства, що має важливе значення для формування виробничих і збутових стратегій [2].

Соціальні фактори пов'язані з демографічною структурою населення, рівнем освіти, культурними цінностями, стилем життя та споживчими уподобаннями. Вони впливають на структуру попиту, вимоги до якості продукції та способи комунікації з цільовою аудиторією. Аналіз соціальних факторів дозволяє підприємству краще адаптувати свою продукцію та маркетингову політику до змін у поведінці споживачів [7].

Технологічні фактори охоплюють рівень науково-технічного розвитку, темпи впровадження інновацій, цифровізацію бізнес-процесів і доступність сучасних технологій. Їх аналіз дозволяє оцінити можливості підвищення ефективності виробництва, зниження витрат та створення нових продуктів. Водночас технологічні зміни можуть створювати загрози для підприємств, які не встигають адаптуватися до інноваційних тенденцій [11].

PEST-аналіз має низку переваг, зокрема простоту застосування, наочність результатів і можливість використання на початкових етапах стратегічного аналізу. Він дозволяє сформулювати загальне уявлення про зовнішні умови діяльності підприємства та виявити ключові фактори, які потребують подальшого детального дослідження. Водночас метод має певні обмеження, оскільки не враховує безпосередньо конкурентне середовище та внутрішні особливості підприємства, що зумовлює доцільність його використання у поєднанні з іншими аналітичними інструментами [12].

SWOT-аналіз є одним із найбільш універсальних методів оцінки впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства, оскільки поєднує аналіз зовнішнього середовища з оцінкою внутрішніх можливостей підприємства. У науковій літературі SWOT-аналіз розглядається як інструмент стратегічного аналізу, який дозволяє систематизувати інформацію про ключові чинники розвитку підприємства та використовується для формування обґрунтованих управлінських рішень.

Сутність SWOT-аналізу полягає у виокремленні чотирьох груп факторів: сильних сторін (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) і загроз (Threats). При цьому можливості та загрози відображають вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства, тоді як сильні та слабкі сторони характеризують його внутрішній потенціал. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити позицію підприємства та визначити напрями його подальшого розвитку [11].

## SWOT-аналіз



Рис. 1.7. Структура SWOT-аналізу зовнішнього середовища підприємства

У контексті дослідження зовнішніх чинників особливе значення мають можливості та загрози, які виникають у результаті змін макро- та мікросередовища. До можливостей можуть належати зростання ринку, зміна споживчих уподобань, розвиток нових технологій або сприятливі зміни в законодавстві. Загрози, своєю чергою, пов'язані з посиленням конкуренції, економічною нестабільністю, зростанням витрат або несприятливими соціально-політичними умовами. Виявлення таких факторів дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зовнішні зміни та мінімізувати їх негативний вплив [2].

Важливою особливістю SWOT-аналізу є можливість встановлення взаємозв'язку між зовнішніми та внутрішніми факторами. Поєднання можливостей зовнішнього середовища із сильними сторонами підприємства створює передумови для формування стратегій зростання, тоді як поєднання загроз зі слабкими сторонами вимагає розроблення захисних або адаптаційних стратегій. Такий підхід підвищує практичну цінність SWOT-аналізу як інструменту стратегічного управління [1].

SWOT-аналіз широко застосовується у практиці управління підприємствами завдяки своїй наочності та відносній простоті. Він дозволяє

узагальнити результати попереднього аналізу зовнішнього середовища, зокрема PEST-аналізу та аналізу конкурентного оточення, і використовується як основа для формування стратегічних альтернатив. Водночас результати SWOT-аналізу значною мірою залежать від якості зібраної інформації та рівня обґрунтованості експертних оцінок, що потребує уважного підходу до його застосування [7].

Окрім широко застосовуваних методів аналізу зовнішнього середовища, таких як PEST-аналіз, SWOT-аналіз і модель п'яти сил конкуренції, у практиці управління підприємствами використовуються й інші методи оцінки впливу зовнішніх чинників. Їх застосування зумовлене необхідністю більш глибокого та гнучкого аналізу зовнішнього середовища з урахуванням специфіки діяльності підприємства, особливостей галузі та цілей управління.

Одним із таких методів є метод експертних оцінок, який базується на залученні фахівців для оцінювання впливу окремих зовнішніх чинників. Експертні оцінки дозволяють врахувати якісні характеристики зовнішнього середовища, які складно формалізувати або кількісно виміряти. Даний метод широко застосовується в умовах нестачі статистичної інформації або високого рівня невизначеності та використовується для прогнозування розвитку ринкової ситуації.

Поширеним підходом до аналізу зовнішнього середовища є сценарний метод, який передбачає формування декількох альтернативних сценаріїв розвитку подій залежно від можливих змін зовнішніх факторів. Розроблення сценаріїв дозволяє підприємству оцінити потенційні наслідки різних варіантів розвитку зовнішнього середовища та підготувати відповідні управлінські рішення. Такий підхід сприяє підвищенню гнучкості управління та зменшенню ризиків у процесі реалізації стратегії..

У практиці управління підприємством дедалі більшого значення набуває комплексне застосування методів оцінки зовнішнього середовища, яке передбачає поєднання кількох аналітичних інструментів. Такий підхід

дозволяє отримати більш повне уявлення про зовнішні умови діяльності, врахувати як загальні макроекономічні тенденції, так і специфіку конкурентного оточення. Поєднання різних методів підвищує точність оцінки впливу зовнішніх чинників і сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень.

Використання різноманітних методів оцінки зовнішнього середовища дозволяє підприємству не лише реагувати на вже наявні зміни, а й здійснювати превентивне управління, спрямоване на підготовку до можливих трансформацій зовнішніх умов. Це створює передумови для підвищення стійкості діяльності підприємства та забезпечення його адаптації до змінного ринкового середовища.

Розглянуті у теоретичному розділі підходи до визначення зовнішнього середовища підприємства, класифікація його факторів та методи оцінки впливу зовнішніх чинників створюють методичну основу для практичного аналізу умов функціонування конкретного підприємства. Застосування таких інструментів, як PEST-аналіз та SWOT-аналіз дозволяє систематизувати інформацію про зовнішнє середовище та оцінити характер і силу його впливу на діяльність підприємства.

З огляду на це, у наступному розділі дипломної роботи буде здійснено аналіз впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN". Особлива увага буде приділена дослідженню факторів макро- та мікросередовища, оцінці конкурентного оточення та визначенню ключових можливостей і загроз, що формуються у зовнішньому середовищі підприємства.

## РОЗДІЛ 2

# АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ROSHEN» ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

ПРАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN" є одним із провідних підприємств кондитерської галузі України та входить до складу корпорації Roshen — одного з найбільших виробників кондитерської продукції у Східній Європі. Підприємство здійснює виробничу, торговельну та зовнішньоекономічну діяльність, спеціалізуючись на виготовленні та реалізації широкого асортименту кондитерських виробів, зокрема шоколаду, цукерок, карамелі, печива, вафельної та борошняної продукції. Юридичний статус товариства з обмеженою відповідальністю забезпечує гнучкість управління та можливість ефективного залучення ресурсів для розвитку діяльності.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ROSHEN» є одним із найбільших підприємств харчової промисловості України, що спеціалізується на виробництві та реалізації кондитерських виробів. Підприємство належить до категорії великих суб'єктів господарювання та здійснює діяльність на національному й міжнародному ринках.

ПРАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN" зареєстроване як юридична особа відповідно до законодавства України та функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Компанія входить до складу кондитерської корпорації ROSHEN, яка об'єднує виробничі підприємства в Україні та за кордоном і є одним з провідних виробників солодоців у Східній Європі. Центральний офіс корпорації розташований у місті Києві.

З моменту заснування підприємство пройшло етапи інтенсивного розвитку, нарощування виробничих потужностей та розширення асортименту продукції. Сьогодні ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN" функціонує як інтегрований виробничо-збутовий комплекс, що включає сучасні фабрики, логістичні центри та розгалужену систему дистрибуції.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво кондитерських виробів: шоколаду, цукерок, карамелі, печива, вафель, тортів і тістечок. Підприємство орієнтоване як на внутрішній ринок України, так і на експорт до країн Європи, Азії та Близького Сходу, що забезпечує диверсифікацію каналів збуту та зменшує залежність від окремих сегментів споживчого ринку.

Згідно з КВЕД, ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN" здійснює діяльність у межах харчової промисловості, торгівлі та логістики. Основні види економічної діяльності підприємства наведено в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Види економічної діяльності ПРАТ «КИЇВСЬКА  
КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ROSHEN»**

Код КВЕД	Вид економічної діяльності
10.82	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів
10.72	Виробництво сухарів і сухого печива, тортів і тістечок тривалого зберігання
46.36	Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами
47.24	Роздрібна торгівля хлібобулочними та кондитерськими виробами
52.10	Складське господарство
52.29	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
73.11	Рекламні агентства

*Джерело: сформовано автором на основі відкритих даних корпорації ROSHEN.*

ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN" є платником податку на додану вартість, що дає змогу підприємству здійснювати

широкомасштабні операції з контрагентами, у тому числі в межах зовнішньоекономічної діяльності. Це забезпечує високий рівень прозорості фінансових операцій та спрощує взаємодію з партнерами.

У 2023–2024 роках підприємство здійснювало діяльність в умовах воєнного стану, що супроводжувалося зростанням логістичних витрат, дефіцитом окремих ресурсів та нестабільністю попиту. Попри це, ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN" змогло зберегти виробничі потужності та забезпечити стабільне функціонування, що підтверджується зростанням обсягів доходу та прибутку.

Діяльність підприємства здійснюється під торговельною маркою «ROSHEN», яка є одним з найбільш упізнаваних брендів кондитерської продукції в Україні та за її межами. Торгова марка виконує не лише комунікативну, а й стратегічну функцію, формуючи лояльність споживачів та підтримуючи конкурентні позиції підприємства на ринку.

Фінансовий стан підприємства є ключовим індикатором ефективності його господарської діяльності та здатності до сталого розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища. Для ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN" фінансова характеристика сформована на основі даних за 2023–2024 роки, що дозволяє простежити динаміку основних економічних показників у період воєнного стану.

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN"**

Показники	Одиниці виміру	2023	2024	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	31 850 197,00	37 395 622,00	5 545 425	17,41

## Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	21 456 453,00	24 836 622,00	3 380 169	15,76
Адміністративні витрати	тис. грн	336 691,00	453 552,00	116 861	34,69
Витрати на збут	тис. грн	2 452 820,00	2 956 815,00	503 995	20,54
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	24 245 964	28 246 989	4 001 025	16,50
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	7 604 233	9 148 633	1 544 400	20,31
Чистий прибуток	тис. грн	5 639 566	6 511 646	872 080	15,46
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	76,14	75,54	-0,60	-0,79
Рентабельність діяльності (продажу)	%	23,27	23,05	-0,22	-
Рентабельність продукції	%	31,36	32,39	1,03	-

*Джерело: складено та розроблено автором на основі [додаток А]*

У 2023–2024 роках фінансові результати підприємства формувалися під суттєвим впливом змін зовнішнього економічного та ринкового середовища. Зростання чистого доходу від реалізації на 17,41% свідчить про відновлення та активізацію попиту на продукцію підприємства в умовах поступової стабілізації споживчого ринку, підвищення лояльності до національних виробників і розширення присутності українських товарів на внутрішньому та зовнішніх ринках. Попри складну макроекономічну ситуацію, підприємство змогло скористатися загальними ринковими тенденціями зростання споживання та адаптації бізнесу до нових логістичних і торговельних умов.

Зовнішній інфляційний тиск, подорожчання енергоносіїв, сировини та логістичних послуг зумовили зростання собівартості реалізованої продукції на 15,76%. Водночас темпи зростання собівартості були нижчими, ніж темпи зростання доходу, що свідчить про відносно ефективну адаптацію

підприємства до несприятливих змін у витратному середовищі та збереження конкурентоспроможності продукції навіть за умов загального подорожчання ресурсів. Збільшення витрат на збут на 20,54% відображає активізацію конкуренції на ринку та необхідність посилення маркетингової й дистрибуційної підтримки продукції для утримання та розширення ринкових позицій в умовах зростання кількості альтернативних пропозицій.

Зростання адміністративних витрат на 34,69% зумовлене, зокрема, впливом зовнішніх регуляторних, організаційних і безпекових факторів, що потребують додаткових управлінських, юридичних та організаційних ресурсів в умовах воєнного стану, валютної нестабільності та ускладнення ділового середовища. Разом із тим, попри зростання загальних витрат на 16,50%, підприємству вдалося зберегти позитивну динаміку фінансових результатів, що відображається у зростанні прибутку від реалізації на 20,31% та чистого прибутку на 19,74%.

Покращення показників рентабельності — зростання рентабельності продажу з 23,27% до 23,05% та рентабельності продукції з 31,36% до 32,39% — свідчить про те, що підприємство не лише адаптувалося до зовнішніх ризиків, але й змогло використати ринкові можливості, пов'язані зі зміною структури попиту, підтримкою локального виробника та відносною стабілізацією економічного середовища. Зменшення витрат на 1 грн чистої виручки з 76,14 до 75,54 коп. також підтверджує зростання загальної економічної ефективності діяльності під впливом більш сприятливих ринкових умов у 2024 році порівняно з 2023 роком.

## **2.2 Оцінка факторів макросередовища**

Макросередовище діяльності ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN" у 2023–2024 роках формується в умовах високої економічної та соціально-політичної нестабільності, спричиненої повномасштабною війною

в Україні. Воєнний стан істотно впливає на всі сфери функціонування підприємств, зокрема на умови ведення бізнесу, регуляторне середовище, економічну ситуацію, соціальні процеси та темпи технологічного розвитку. Для підприємств харчової промисловості, до яких належить ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN", макросередовище набуває особливої ваги, оскільки поєднує як кризові чинники, так і фактори підвищеної соціальної відповідальності.

Політичне та правове середовище є одним із ключових чинників, що формують умови функціонування підприємств харчової промисловості в Україні. Для ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN" у 2023–2024 роках цей вплив був визначальним через запровадження воєнного стану, зміну державної економічної політики та трансформацію міжнародних торговельних відносин.

Найсуттєвішим політичним фактором є воєнний стан, який впливає на підприємство через зростання логістичних ризиків, перебої в постачанні сировини, обмеження експорту та необхідність додаткових витрат на безпеку та страхування. Водночас ROSHEN змогла адаптувати свої логістичні ланцюги та переорієнтувати частину поставок на європейські ринки, що дозволило зберегти зростання доходу на рівні +17,4% у 2024 році.

Другим важливим фактором є державна політика підтримки експорту та бізнесу, зокрема спрощення митних процедур і торговельний режим із ЄС. Саме завдяки цьому ROSHEN змогла зберегти міжнародні поставки та підтримувати валютні надходження, що прямо вплинуло на зростання активів компанії до 33,1 млрд грн у 2024 році.

Правове середовище у сфері харчової безпеки та сертифікації також відіграє важливу роль. Посилення вимог до якості продукції потребує додаткових витрат на контроль та модернізацію, однак одночасно підвищує довіру до бренду на міжнародних ринках.

Політико-правові фактори формують для ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN" подвійний вплив: з одного боку —

підвищені ризики та витрати, з іншого — доступ до нових експортних можливостей і підтримку з боку держави.

Економічне середовище визначає рівень платоспроможного попиту, структуру витрат підприємства, можливості фінансування та інвестиційну активність. У 2023–2024 роках економічна ситуація в Україні формувалася під впливом воєнного стану, високої інфляції, валютної нестабільності та скорочення реальних доходів населення.

Зростання інфляції безпосередньо вплинуло на витрати ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN". У 2024 році повні витрати підприємства зросли на 17,8%, що зумовлено подорожчанням сировини, пакувальних матеріалів, енергоносіїв і транспортних послуг. Однак підприємству вдалося компенсувати цей вплив шляхом підвищення обсягів виробництва та реалізації продукції. Чистий дохід від реалізації зріс з 31,85 млрд грн у 2023 році до 37,40 млрд грн у 2024 році, що забезпечило збереження високого рівня прибутковості.

Купівельна спроможність населення зазнала негативного впливу внаслідок зростання цін та міграційних процесів. Це змусило підприємство активніше розвивати продукти середнього цінового сегмента та адаптувати асортимент до змін споживчої поведінки. Висока диверсифікація асортименту дозволила ROSHEN зберегти обсяги продажів навіть у складних економічних умовах.

Валютні коливання створюють додаткові ризики для імпорту сировини та експортних операцій. Водночас наявність валютних надходжень від експорту частково компенсує ці ризики і позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства.

Загалом економічні фактори мають для ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN" складний характер: вони підвищують витрати та ризики, проте завдяки високій фінансовій стійкості, зростанню доходів і ефективній ціновій політиці підприємство зберігає стабільні позиції на ринку.

Соціальні фактори формують структуру споживчого попиту, впливають на поведінку покупців та рівень лояльності до брендів. Для ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN" у 2023–2024 роках соціальне середовище визначалося наслідками воєнного стану, міграційними процесами, зміною стилю життя населення та зростанням ролі національної ідентичності у споживанні товарів.

Масова внутрішня та зовнішня міграція населення призвела до перерозподілу попиту між регіонами та до скорочення чисельності споживачів на окремих локальних ринках. Водночас значна частина українців, які перебувають за кордоном, зберігає попит на продукцію вітчизняних брендів, що підтримує експортні продажі ROSHEN.

Зниження реальних доходів населення зумовило зростання цінової чутливості споживачів. У цих умовах особливо важливим є наявність у портфелі підприємства продукції різних цінових сегментів, що дозволяє охоплювати широку аудиторію. ROSHEN має конкурентну перевагу завдяки широкому асортименту, який включає як преміальні, так і масові товари.

Окремим соціальним фактором є зростання лояльності до українських брендів та підтримка національних виробників. ROSHEN сприймається споживачами як один із символів української промисловості, що посилює довіру до його продукції та позитивно впливає на попит навіть у кризових умовах.

Соціальні фактори створюють для ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN" як обмеження, пов'язані зі скороченням купівельної спроможності, так і додаткові можливості у вигляді посилення національної лояльності та стабільного попиту на продукцію харчової галузі.

Технологічне середовище є одним із ключових чинників формування конкурентних переваг підприємств харчової промисловості. Для ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN" рівень технологічного розвитку має вирішальне значення, оскільки він безпосередньо впливає на собівартість

продукції, її якість, продуктивність праці та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

Підприємство використовує сучасні виробничі лінії та автоматизовані системи, що забезпечують високу точність технологічних процесів, стабільну якість продукції та зниження залежності від ручної праці. Автоматизація виробництва сприяє зростанню продуктивності праці, що підтверджується підвищенням цього показника на 18,0% у 2024 році порівняно з 2023 роком.

Важливим технологічним чинником є впровадження енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій. Зростання вартості енергоносіїв і логістичних послуг робить такі рішення економічно доцільними, оскільки вони дозволяють зменшити витрати на одиницю продукції та підтримувати конкурентоспроможний рівень цін.

Цифровізація управлінських процесів, зокрема використання інформаційних систем для планування виробництва, управління запасами та контролю збуту, підвищує оперативність прийняття рішень і сприяє оптимізації витрат. Це є важливим чинником підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Для формалізації впливу макросередовища на діяльність ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "ROSHEN" використано метод зваженого PEST-аналізу. Сутність методу полягає в оцінюванні кожного фактора за двома параметрами:

- ступінь впливу (за шкалою від 1 до 5);
- ваговий коефіцієнт, який відображає відносну важливість фактора в межах відповідної групи (сума ваг у межах кожної групи дорівнює 1).

Рівень важливості фактора визначається як добуток ступеня впливу та вагового коефіцієнта. Для негативних факторів результат відображається в колонці «-», для позитивних – у колонці «+». Результати розрахунків подано в табл. 2.3. Застосування такого підходу дозволяє кількісно оцінити сукупний вплив факторів макросередовища та визначити ключові напрями стратегічного реагування підприємства.

**Результати аналізу впливу факторів зовнішнього середовища  
ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ROSHEN»**

Блок	Фактор	Ступінь впливу	Вага	Вплив (-)	Вплив (+)
P	Воєнний стан в Україні	5	0,25	-1,25	
	Руйнування та ризики для інфраструктури	4	0,20	-0,80	
	Доступ до ринків ЄС	3	0,15		+0,45
E	Інфляція та зростання витрат	5	0,25	-1,25	
	Подорожчання енергії та логістики	4	0,20	-0,80	
	Відновлення споживчого попиту	3	0,15		+0,45
S	Міграція населення	4	0,20	-0,80	
	Зниження купівельної спроможності	4	0,20	-0,80	
	Підтримка українських брендів	3	0,15		+0,45
T	Обмежений доступ до сучасних технологічних рішень на ринку ЄС	3	0,15	-0,45	
	Подорожчання імпорتنих технологій	3	0,15	-0,45	
	Розвиток цифрових каналів збуту та логістики в ЄС	4	0,20		+0,80
Всього				-6,60	+2,15

*Джерело: сформовано автором.*

Сума негативного впливу: -6,60

Сума позитивного впливу: +2,15

Загальний показник PEST:  $+2,15 - 6,60 = -4,45$

Зовнішнє середовище діяльності ТОВ «ROSHEN» у 2023–2024 роках характеризується переважанням негативних факторів, що підтверджується

від'ємним інтегральним показником PEST (-4,45). Це свідчить про функціонування підприємства в умовах високої макроекономічної та політичної нестабільності, зумовленої воєнним станом, руйнуванням інфраструктури, інфляційним тиском, подорожчанням енергоносіїв та логістики, а також скороченням внутрішнього ринку внаслідок міграції населення і зниження купівельної спроможності.

Політичні та економічні фактори є визначальними джерелами зовнішніх загроз. Воєнні ризики та порушення стабільності бізнес-середовища суттєво ускладнюють прогнозування, інвестиційне планування та забезпечення безперервності виробничо-збутових процесів. Одночасно з цим зростання витрат на енергію, логістику та імпорتنі ресурси посилює тиск на собівартість продукції, що змушує підприємство працювати в умовах постійного зростання витратного навантаження.

Соціальне середовище також є загалом несприятливим через скорочення чисельності населення та зниження його платоспроможності, що обмежує потенціал внутрішнього ринку. Водночас певним компенсуючим чинником виступає підвищена підтримка українських брендів, що створює можливості для збереження попиту навіть в умовах економічної нестабільності.

Технологічне середовище є суперечливим: з одного боку, підприємство стикається з ускладненим доступом до сучасних технологій і зростанням вартості імпортного обладнання, а з іншого — отримує можливості завдяки розвитку цифрових каналів збуту та логістики на ринках ЄС.

У цілому результати PEST-аналізу свідчать, що підприємство здійснює свою діяльність в умовах домінування зовнішніх загроз над можливостями, що формує необхідність орієнтації стратегії не стільки на експансію, скільки на підвищення стійкості, адаптацію до воєнно-економічного середовища та мінімізацію зовнішніх ризиків.

Отримані результати є підґрунтям для формування можливостей і загроз у SWOT-аналізі, який буде виконано в підрозділі 2.3.

## 2.3 SWOT-аналіз та визначення можливостей і загроз

Одним з основних методів, який використовується для оцінки впливу зовнішнього середовища на конкурентні позиції підприємства, є побудова матриці SWOT. З цією метою для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN»» було сформовано перелік ключових зовнішніх факторів макросередовища на основі проведеного PEST-аналізу. Кожний фактор було подано у вигляді двох альтернативних сценаріїв розвитку: позитивного (можливість) та негативного (загроза), при цьому сума ймовірностей їх реалізації для кожного фактору дорівнює одиниці.

Для кожної можливості та загрози визначено їх значимість для підприємства за експертною шкалою (від 1 до 10) та ймовірність реалізації. Загальна оцінка кожного фактору визначається як добуток його значимості та ймовірності реалізації.

Таблиця 2.4

### Оцінка зовнішніх можливостей та загроз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
1	2	3	4	5	6	7	8
Фактори	Значимість фактору (З)	Ймовірність реалізації	Загальна оцінка (З * Й)	Фактори	Значимість фактору (З)	Ймовірність реалізації	Загальна оцінка (З * Й)
Доступ до ринків ЄС	9	0,40	3,60	Обмеження доступу до ринків ЄС	9	0,60	5,40
Відновлення споживчого попиту	8	0,30	2,40	Зниження купівельної спроможності	8	0,70	5,60
Підтримка українських брендів	8	0,65	5,20	Зниження довіри до українських брендів	8	0,35	2,80

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Розвиток цифрових каналів збуту в ЄС	7	0,40	2,80	Обмеження цифрових і логістичних каналів	7	0,60	4,20
Державна підтримка експорту	7	0,25	1,75	Скорочення державної підтримки експорту	7	0,75	5,25
Разом			15,75	Разом			23,25

*Джерело: сформовано автором.*

За результатами SWOT-аналізу видно, що зовнішніх загроз для компанії більше, ніж можливостей (23,25 проти 15,75). Це означає, що у 2023–2024 роках зовнішнє середовище для підприємства є складним і нестабільним. Найбільший негативний вплив має зниження купівельної спроможності населення, яке має високу ймовірність (0,70), а також обмежений доступ до зовнішніх ринків і проблеми з логістикою та цифровими каналами збуту. Усе це ускладнює продаж продукції та підвищує ризики для бізнесу.

Державна підтримка експорту оцінюється як менш імовірна можливість (0,25), оскільки в умовах війни бюджетні та регуляторні умови залишаються нестабільними. Водночас важливою позитивною тенденцією є зростання підтримки українських брендів (ймовірність 0,65), що допомагає утримувати попит навіть у складних економічних умовах. Проте цього недостатньо, щоб повністю перекрити загальний негативний вплив зовнішнього середовища.

У цілому можна зробити висновок, що підприємство працює в умовах, де зовнішні ризики переважають можливості, і саме вони найбільше впливають на результати його діяльності.

Побудуємо матрицю можливостей зовнішнього середовища для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN»:

**Матриця можливостей зовнішнього середовища для ПрАТ  
«Київська кондитерська фабрика «ROSHEN»**

Значи мість можли вості	Імовірність реалізації можливості		
	1	Висока 0,7	Середня 0,4
10 Висока	Поле ВВ Підтримка українських брендів	Поле ВС Доступ до ринків ЄС Розвиток цифрових каналів збуту в ЄС	Поле ВН Відновлення споживчого попиту
7 Середня 4	Поле СВ	Поле СС	Поле СН Державна підтримка експорту
3 Низька 1	Поле НВ		Поле НН

*Джерело: сформовано автором.*

У полі ВВ зосереджена найбільш приваблива можливість — зростання підтримки українських брендів, яка має високу значущість і високу ймовірність реалізації. До поля ВС потрапили можливості виходу на ринки ЄС та розвитку цифрових каналів збуту, які є стратегічно важливими, але реалізуються з помірною ймовірністю через зовнішні обмеження. У полі ВН знаходиться відновлення споживчого попиту, яке має високу значущість, однак низьку ймовірність в умовах воєнної економіки.

З метою систематизації та оцінювання потенційних загроз зовнішнього середовища для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» доцільно побудувати матрицю загроз. Такий підхід дозволяє класифікувати ризики за рівнем їх імовірності та ступенем впливу на діяльність підприємства, а також визначити найбільш критичні напрями, що потребують управлінської уваги.

На основі проведеного аналізу факторів зовнішнього середовища сформовано матрицю загроз, яка відображає розподіл ризиків за відповідними полями залежно від сили їх впливу та частоти прояву. Результати побудови наведено у табл. 2.6

Таблиця 2.6

**Матриця загроз зовнішнього середовища для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN»**

Вплив загроз на підприємство					
Ймовірність реалізації можливості	1	<i>Руйнування</i>	<i>Критичний стан</i>	<i>Тяжкий стан</i>	<i>Помірний стан</i>
	<i>Висока ймовірність</i> 0,7	Поле ВР Обмеження доступу до ринків ЄС	Поле ВК Зниження купівельної спроможності населення Обмеження цифрових і логістичних каналів Скорочення державної підтримки експорту	Поле ВТ	Поле ВП
	<i>Середня ймовірність</i> 0,4	Поле СР	Поле СК Зниження довіри до українських брендів	Поле СТ	Поле СП
	<i>Низька ймовірність</i> 0,1 10	Поле НР 7,75	Поле НК 5,5	Поле НТ 3,25	Поле НП 1

*Джерело: сформовано автором.*

Найбільш небезпечними для підприємства є загрози, що потрапили до полів ВР та ВК, оскільки вони поєднують високу ймовірність реалізації з критичним або руйнівним впливом на діяльність. До них належать обмеження доступу до зовнішніх ринків, зниження купівельної спроможності населення, скорочення державної підтримки експорту та обмеження цифрових і логістичних каналів. Ці фактори створюють найбільший тиск на збут, доходи та фінансову стабільність підприємства. Загроза зниження довіри до

українських брендів має середню ймовірність реалізації, однак також характеризується високою значущістю, що робить її додатковим фактором ризику для компанії.

Таблиця 2.7

**Визначення сильних і слабких сторін ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN»**

Сильні сторони	Оцінка експертів в (О)	Значимість для фірми (З)	Загальна оцінка (О×З)	Слабкі сторони	Оцінка експертів (О)	Значимість для фірми (З)	Загальна оцінка (О×З)
1. Сильний національний бренд і висока впізнаваність	5	3	15	1. Зростання собівартості продукції	4	3	12
2. Високий рівень автоматизації та технологічності виробництва	4	3	12	2. Зростання витрат на збут	3	2	6
3. Стабільне зростання чистого доходу у 2023–2024 рр.	4	3	12	3. Зниження рентабельності діяльності	3	3	9
4. Висока експортна орієнтація та присутність на міжнародних ринках	4	2	8	4. Висока залежність від зовнішніх ринків	3	2	6
5. Висока якість та широкий асортимент продукції	5	3	15	5. Валютні та логістичні ризики	3	2	6
Всього	x	x	62	Всього	x	x	39

*Джерело: сформовано автором.*

Сумарна загальна оцінка сильних сторін ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» становить 62 бали, тоді як слабких сторін — 39 балів. Отже, сильні сторони суттєво переважають над слабкими, що свідчить про загалом стійке та конкурентоспроможне внутрішнє середовище підприємства.

Найбільший позитивний вплив на діяльність підприємства мають такі чинники, як висока впізнаваність бренду, якість продукції та рівень технологічності виробництва, що створює основу для ефективної протидії зовнішнім загрозам.

На основі результатів оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика “ROSHEN”» здійснено побудову матриці SWOT з метою визначення його стратегічного положення та вибору відповідної стратегії розвитку. Для цього було використано результати аналізу зовнішніх можливостей і загроз (табл. 2.4–2.6), а також сильних і слабких сторін підприємства (табл. 2.7).

За результатами оцінки внутрішнього середовища встановлено, що сумарна загальна оцінка сильних сторін підприємства становить 62 бали, тоді як сумарна оцінка слабких сторін – 39 балів. Це свідчить про переважання сильних сторін над слабкими, що характеризує внутрішній потенціал ПрАТ «Київська кондитерська фабрика “ROSHEN”» як достатньо високий та стійкий. Підприємство має сильні позиції завдяки впізнаваності бренду, стабільним фінансовим результатам, сучасним виробничим технологіям, ефективному менеджменту та високій якості продукції, що дозволяє йому зберігати конкурентоспроможність навіть у складних макроекономічних умовах.

Водночас аналіз зовнішнього середовища показав, що сума загальних оцінок зовнішніх загроз перевищує суму загальних оцінок зовнішніх можливостей. Це зумовлено насамперед впливом воєнного стану, валютної нестабільності, зростанням виробничих і логістичних витрат, посиленням конкурентної боротьби та ризиками обмеження експорту. Таким чином, зовнішнє середовище для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика “ROSHEN”» у 2023–2024 роках є більш загрозливим, ніж сприятливим.

Поєднання домінування сильних сторін у внутрішньому середовищі підприємства та переважання загроз у зовнішньому середовищі визначає його позиціонування у відповідному квадранті SWOT-матриці. Така взаємодія

факторів свідчить про необхідність врахування не лише наявного ресурсного потенціалу підприємства, але й впливу зовнішніх ризиків, які можуть обмежувати можливості реалізації стратегічних цілей. Оцінювання співвідношення внутрішніх і зовнішніх чинників дозволяє визначити характер стратегічної поведінки підприємства та обґрунтувати напрями подальшого розвитку.

Таким чином, аналіз сильних сторін і загроз зовнішнього середовища дає можливість встановити положення підприємства у відповідному квадранті SWOT-матриці, що відображає стратегічні умови його функціонування. Отримані результати формують основу для вибору управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільності діяльності підприємства. SWOT-матриця, побудована на основі проведеного аналізу, має такий вигляд:

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Поле SO	Поле WO
Загрози (T)	<u>Поле ST</u>	Поле WT

Рис. 2.1. Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN»

Проведений SWOT-аналіз показав, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» має потужний внутрішній потенціал, оскільки сукупна оцінка його сильних сторін суттєво перевищує слабкі (62 проти 39). Підприємство володіє сильним національним брендом, високим рівнем технологічності виробництва, стабільною динамікою доходів, широким асортиментом та значною присутністю на зовнішніх ринках. Це свідчить про

наявність значних внутрішніх ресурсів для підтримання конкурентоспроможності.

Водночас зовнішнє середовище діяльності характеризується переважанням загроз над можливостями (23,25 проти 15,75), що зумовлено воєнними умовами, зниженням купівельної спроможності населення, логістичними та валютними ризиками, а також обмеженнями доступу до зовнішніх ринків і державної підтримки. Таке поєднання сильних внутрішніх позицій із несприятливим зовнішнім середовищем відповідає квадранту ST матриці SWOT.

Отримані результати свідчать, що фінансові успіхи підприємства у 2023–2024 роках досягалися попри складні умови зовнішнього середовища, а не завдяки їм. Це підкреслює високу стійкість компанії та її здатність ефективно функціонувати навіть за умов значної нестабільності економіки й ринку.

## **РОЗДІЛ 3**

### **РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ROSHEN» У ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

#### **3.1 Напрями покращення діяльності підприємства у зовнішньому середовищі**

У сучасних умовах діяльність підприємств харчової промисловості значною мірою залежить від зовнішнього середовища, яке в Україні формується під впливом воєнного стану, економічної нестабільності та логістичних труднощів. Війна призводить до змін у постачанні сировини, переміщення населення, коливань попиту та зниження купівельної спроможності споживачів. У таких умовах підприємствам необхідно адаптувати свою діяльність до нових реалій, підтримувати стабільність виробництва та ефективно взаємодіяти з покупцями, постачальниками і посередниками. Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» доцільно реалізувати низку заходів, спрямованих на покращення роботи в зовнішньому середовищі та зміцнення конкурентних позицій.

Одним із напрямів удосконалення є розширення каналів збуту та присутності продукції на регіональних ринках. В умовах війни структура попиту змінюється через міграцію населення та нерівномірне функціонування торговельної інфраструктури. Тому підприємству варто розширювати співпрацю з торговельними мережами, відкривати нові точки продажу в перспективних регіонах та розвивати онлайн-продажі. Це дозволить підвищити доступність продукції для споживачів, забезпечити додаткові можливості реалізації для посередників та стабілізувати обсяги продажу підприємства.

Важливим напрямом також є впровадження гнучкої цінової політики з урахуванням економічної ситуації в різних регіонах. Через зниження доходів населення під час війни доцільно адаптувати ціни на окремі види продукції, проводити спільні акційні програми з торговельними мережами та пропонувати різні варіанти фасування товарів. Це підвищить доступність продукції для покупців, сприятиме збільшенню обсягів продажу через посередників та підтримуватиме стабільний попит.

Ще одним напрямом покращення діяльності є зміцнення співпраці з постачальниками та дистриб'юторами. У воєнних умовах важливо забезпечити стабільність постачання сировини та безперервність логістичних процесів. Це може бути досягнуто шляхом укладання довгострокових контрактів, диверсифікації постачальників та використання сучасних цифрових інструментів для координації поставок. Посилення партнерства з дистриб'юторами сприятиме ефективнішому розподілу продукції та зменшенню ризиків перебоїв у реалізації.

Таким чином, запропоновані напрями удосконалення діяльності враховують умови функціонування підприємства у зовнішньому середовищі під час війни та спрямовані на підвищення його стійкості. Їх реалізація дозволить зміцнити позиції підприємства на ринку, забезпечити стабільність взаємодії з партнерами та підтримати доступність продукції для споживачів.

### **3.2 Участь підприємства у галузевій виставці**

Одним із напрямів удосконалення діяльності підприємства у зовнішньому середовищі може бути участь ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» у спеціалізованій галузевій виставці WorldFood Ukraine. Даний захід об'єднує ключових учасників продовольчого ринку, серед яких виробники, дистриб'ютори та імпортери продуктів харчування і напоїв, постачальники торговельного та холодильного обладнання, пакування, а

також компанії, що надають послуги для продуктового ритейлу. Водночас серед відвідувачів виставки представлені категорійні та ВТМ-менеджери, особи, що приймають рішення щодо закупівель у роздрібних мережах, дистриб'ютори, оптові закупівельники, імпортери та експортери.

Участь підприємства у такому заході дозволить розширити ділові контакти та налагодити прямі комунікації з потенційними партнерами, що створює передумови для укладання нових контрактів на постачання продукції, розширення каналів збуту та виходу на нові ринки реалізації. Крім того, це сприятиме зміцненню співпраці з посередниками, пошуку альтернативних постачальників пакувальних матеріалів і технологічних рішень, а також підвищенню впізнаваності бренду серед професійної аудиторії. В умовах воєнного зовнішнього середовища подібні виставкові заходи є важливим інструментом підтримки бізнес-зв'язків, адаптації до змін ринку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

*Таблиця 3.1*

**Витрати на участь у виставці**

Стаття витрат	Сума, грн
Оренда виставкової площі та реєстраційний внесок	250 000
Проектування та оформлення стенду	150 000
Транспортні витрати	80 000
Проживання та відрядження персоналу	20 000
Оплата роботи персоналу на виставці	40 000
Рекламні та презентаційні матеріали	100 000
Дегустаційна продукція	70 000
Інші організаційні витрати	44 000
<b>Всього</b>	<b>754 000</b>

*Джерело: сформовано автором.*

Для реалізації заходу щодо участі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» у виставці WorldFood Ukraine було здійснено розрахунок витрат, пов'язаних з організацією та проведенням виставкової діяльності. Найбільшу частку витрат становлять оренда виставкової площі та оформлення стенду, що зумовлено необхідністю забезпечення належного представлення продукції підприємства та формування позитивного іміджу бренду. Значними є також витрати на рекламні та презентаційні матеріали, які сприяють ефективному інформуванню потенційних партнерів і відвідувачів про асортимент продукції та умови співпраці. Витрати на дегустаційну продукцію забезпечують можливість безпосереднього ознайомлення аудиторії з якістю товарів, що підвищує ймовірність встановлення ділових контактів. Меншу частку займають транспортні витрати, оплата праці персоналу та витрати на відрядження, що пояснюється оптимізацією чисельності залучених працівників. Інші організаційні витрати включають технічне забезпечення роботи стенду та супутні адміністративні витрати.

З метою оцінювання можливого економічного ефекту від впровадження запропонованого заходу використано метод стандартного розподілу імовірностей, який базується на узагальненні експертних оцінок.

Даний підхід дозволяє врахувати невизначеність зовнішнього середовища та отримати прогноз приросту чистого доходу підприємства від укладання нових договорів із дистриб'юторами та торговельними партнерами за результатами участі у виставці.

*Таблиця 3.2*

**Результати опитування експертів щодо очікуваного приросту чистого доходу від реалізації цукерок**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	160 000	175 000	155 000	170 000	165 000	180 000	158 000

*Джерело: сформовано автором на основі експертного опитування.*

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

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

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

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

$$O_{\text{сеп}} = (160000 + 175000 + 155000 + 170000 + 165000 + 180000 + 158000) / 7 = 166142,86 \text{ тис. грн.}$$

Для перевірки надійності та типовості прогнозу важливо оцінити, наскільки стабільними є оцінки, надані експертами, і чи відображають вони загальні тенденції. Для цього визначимо середньоквадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

### Середньоквадратичне відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Обсяг реалізації продукції, тис.грн $O_i$	160000	175000	155000	170000	165000	180000	158000	— —
Середній обсяг, тис. грн ( $O_{\text{сеп}}$ )	166142,86							
Відхилення, тис. грн $\Delta O = (O_i - O_{\text{сеп}})$	-6142,86	8857,14	-11142,86	3857,14	-1142,86	13857,14	-8142,86	
$\Delta O^2$	37733878	78449898	124164082	14877551	1306122	191992653	66306939	514831122

Джерело: сформовано автором на основі експертного опитування.

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість шляхом розрахунку коефіцієнта варіації.

$$\omega = \frac{\sigma}{Q_{\text{сер}}} \times 100\% \quad (3.1.)$$

де  $\sigma$  – середньоквадратичне відхилення;

$Q_{\text{сер}}$  – середнє значення приросту чистого доходу, тис. грн.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.2.)$$

де  $Q_i$  – прогноз  $i$ -го експерта, грн.;

$n$  – кількість експертів.

$$\sigma = \sqrt{\frac{514831122}{7}} = 8576,19$$

$$\omega = \frac{8576,19}{166142,8} \times 100\% = 5,16\%$$

Коефіцієнт варіації прогнозних оцінок становить 5,16%, що є значно нижчим за гранично допустимий рівень у 33%. Це свідчить про високу узгодженість думок експертів та надійність отриманого прогнозу приросту чистого доходу підприємства. Отже, середнє значення прогнозу може бути використане для подальших розрахунків економічної ефективності впровадження заходу.

Приріст прогнозного чистого доходу розрахуємо за формулою 3.3.

$$ОП = \frac{O+4B+П}{6}, \quad (3.3)$$

де  $O$  – оптимістичний прогноз;

$П$  – песимістичний прогноз;

$B$  – найбільш вірогідний прогноз.

Згідно даних табл. 3.2. найбільш вірогідний обсяг продажу – 165000 тис. грн., песимістичний прогноз – 155000 тис, грн., оптимістичний – 180000 тис. грн.

$$ОП = \frac{165000 + 4 \cdot 155000 + 180000}{6} = 165833,3 \text{ тис. грн}$$

Отримане значення характеризує очікуваний приріст чистого доходу підприємства від укладання нових договорів за результатами впровадження заходу та використовується для подальших економічних розрахунків.

Необхідно зробити розрахунок витрат пов'язаних з організацією проведення заходу.

Для розрахунку приросту повних витрат необхідно розрахувати частку приросту чистого доходу:

$$\frac{\text{ОП}}{\text{ЧД}} = \frac{165833,3}{37395622} * 100\% = 0,44 \%,$$

де  $\boxed{37\ 395\ 622}$  тис. грн – ЧД (виручка від реалізації 2024 рік).

ЧД (виручка від реалізації) в прогнозованому році складе:

$$\text{ЧД} + \text{ОП} = 37\ 395\ 622 + 165\ 833,3 = 37\ 561\ 455,3 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат у проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції у 2024 році склали 28 246 989 тис. грн, у тому числі постійні витрати (15 % від повних витрат) — 4 237 048,35 тис. грн, змінні (85 % від повних витрат) — 24 009 940,65 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат в проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 0,44 %.

$$\text{ЗмВ} * \frac{\text{ОП}}{\text{ЧД}} = 24009940,65 * 0,0044 = 105643,74 \text{ тис. грн.} \quad (3.4)$$

Приріст повних витрат в результаті реалізації проекту складатиметься з: поточних витрат на реалізацію заходу (див. табл. 3.1) і зростання змінних витрат.

Таким чином:

$$\Delta \text{ПВ} = 754 + 105643,74 = 106397,74 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати в проектному році складуть:

$$\text{ПВ} = 28246989 + 106397,74 = 28353386,74 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток (приріст прибутку від реалізації продукції, що очікується) розраховується як різниця між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом повних витрат.

$$\Delta ПР = \Delta ЧД - \Delta ПВ \quad (3.5)$$

$$\Delta ПР = 165833,33 - 106397,74 = 59435,5 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо прибуток від реалізації продукції в проєктному році:

$$9148633 + 59435,5 = 9208068,5 \text{ тис. грн}$$

де 9 148 633 тис. грн — базове значення прибутку від реалізації продукції у 2024 році (див. табл. 2.2).

Очікуваний приріст чистого прибутку від реалізації продукції (додаткового чистого прибутку) визначиться як додатковий прибуток, зменшений на суму податку (18% додаткового прибутку від реалізації продукції).

$$\Delta ЧПР = \Delta ПР * (1 - 0,18) \quad (3.6)$$

$$\Delta ЧПР = 59435,5 * (1 - 0,18) = 48737,1 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином ЧП в проєктному році складе:

$$6511646 + 48737,1 = 6560383,1 \text{ тис. грн.}$$

де 6 511 646 тис. грн — базове значення чистого прибутку за 2024 рік (див. табл. 2.2).

*Таблиця 3.4*

**Очікувані результати від впровадження заходу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN»**

Назва показника, що змінюється	Один. виміру,	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн	165 833,3
Приріст повних витрат	тис. грн	106 397,7
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн	59 435,5
Приріст чистого прибутку	тис. грн	48 737,1

*Джерело: сформовано автором.*

Таким чином, реалізація запропонованого заходу призведе до зростання чистої виручки від реалізації продукції на 165 833,33 тис. грн. Повні витрати на реалізацію продукції збільшаться на 106 397,74 тис. грн. Це, в свою чергу, позитивно позначиться на прирості прибутку від реалізації продукції і чистого прибутку, які зростуть на 59 435,59 тис. грн та 48 737,18 тис. грн відповідно.

### 3.3 Влив запропонованого заходу на діяльність ПРАТ

Запропонований захід має бути не лише раціональним з точки зору його реалізації, але й сприяти покращенню ключових показників діяльності підприємства, таких як підвищення рівня рентабельності, збільшення обсягів прибутку та зниження витрат на кожну гривню реалізованої продукції.

Для розрахунку рентабельності діяльності (продажу) використаємо формулу:

$$Re_{\text{діяльності}} = \frac{ЧП}{ЧД} * 100, \quad (3.7)$$

де  $ЧП$  – чистий прибуток, тис.грн.;

$ЧД$  – чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.

Рентабельність продукції визначимо за формулою:

$$Re_{\text{продукції}} = \frac{П_{\text{реал}}}{ПВ} * 100, \quad (3.8)$$

де  $П_{\text{реал}}$  – прибуток від реалізації продукції, тис.грн.;

$ПВ$  – повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис.грн.

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції визначимо за формулою:

$$B_{1\text{грн.}} = \frac{ПВ}{ЧД} \quad (3.9)$$

Очікувані фінансові результати роботи ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» після впровадження заходу подано у табл. 3.5.

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності  
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN»**

Показники	Один. виміру	Базовий період (2024 р.)	Проектний період	Відхилення	
				абсолют- не, +/-	віднос- не, %
1.Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	37 395 622	37 561 455	165 833	0,44
2.Повні витрати на реалізацію продукції	тис. грн.	28 246 989	28 353 387	106 398	0,38
3.Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	9 148 633	9 208 069	59 436	0,65
4.Чистий прибуток	тис. грн.	6 511 646	6 560 383	48 737	0,75
5.Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	75,54	75,50	-0,04	-0,05
6.Рентабельність діяльності (продаж)	%	17,41	17,47	0,06	-
7.Рентабельність продукції	%	32,39	32,47	0,08	-

*Джерело: сформовано автором.*

За результатами розрахунків, наведених у таблиці, впровадження запропонованого рішення сприятиме покращенню основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Зокрема, прогнозується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 165 833 тис. грн, що супроводжується збільшенням повних витрат на 106 398 тис. грн. Водночас темпи приросту доходів перевищують темпи зростання витрат, що забезпечує підвищення прибутковості діяльності підприємства.

Приріст прибутку від реалізації продукції становитиме 59 436 тис. грн, а чистого прибутку — 48 737 тис. грн, що свідчить про економічну доцільність реалізації запропонованої участі підприємства у виставці. Позитивною тенденцією також є зменшення витрат на 1 грн чистої виручки та зростання рівня рентабельності діяльності і продукції. Отже, отримані результати

підтверджують ефективність запропонованого рішення та його здатність підвищити фінансову результативність і конкурентоспроможність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN».

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства та обґрунтовано практичні заходи щодо підвищення ефективності функціонування ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN».

У першому розділі узагальнено теоретико-методичні засади дослідження зовнішнього середовища підприємства. Розкрито сутність зовнішнього середовища як сукупності макро- та мікроекономічних факторів, що формують умови функціонування суб'єкта господарювання, систематизовано їх класифікацію та обґрунтовано застосування інструментів PEST- і SWOT-аналізу для оцінювання їх впливу. Встановлено, що комплексне дослідження зовнішніх чинників дозволяє своєчасно виявляти можливості та загрози діяльності підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

У другому розділі було проведено PEST- та SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» та здійснено оцінку впливу факторів зовнішнього середовища. PEST-аналіз показав переважання негативного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства у досліджуваній період. Сума негативного впливу становить – 6,60, тоді як позитивний вплив оцінюється на рівні +2,15, що зумовило формування інтегрального показника PEST на рівні –4,45. Отриманий результат свідчить про загалом несприятливі умови функціонування підприємства у 2023–2024 роках. За результатами SWOT-аналізу видно, що зовнішніх загроз для компанії більше, ніж можливостей (23,25 проти 15,75). Це означає, що у 2023–2024 роках зовнішнє середовище для підприємства є складним і нестабільним. Найбільший негативний вплив має зниження купівельної спроможності населення, яке має високу ймовірність (0,70), а також обмежений доступ до зовнішніх ринків і проблеми з логістикою та цифровими каналами збуту. Усе це ускладнює продаж продукції та підвищує

ризиками для бізнесу. Проведений SWOT-аналіз показав, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» має потужний внутрішній потенціал, оскільки сукупна оцінка його сильних сторін суттєво перевищує слабкі (62 проти 39). Водночас зовнішнє середовище діяльності характеризується переважанням загроз над можливостями (23,25 проти 15,75), що зумовлено воєнними умовами, зниженням купівельної спроможності населення, логістичними та валютними ризиками, а також обмеженнями доступу до зовнішніх ринків і державної підтримки. Таке поєднання сильних внутрішніх позицій із несприятливим зовнішнім середовищем відповідає квадранту ST матриці SWOT.

У третьому розділі роботи було обґрунтовано напрями вдосконалення діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» у зовнішньому середовищі та проведено економічну оцінку запропонованої участі підприємства у галузевій виставці. За результатами розрахунків, наведених у таблиці, впровадження запропонованого рішення сприятиме покращенню основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Зокрема, прогнозується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 165 833 тис. грн, що супроводжується збільшенням повних витрат на 106 398 тис. грн. Водночас темпи приросту доходів перевищують темпи зростання витрат, що забезпечує підвищення прибутковості діяльності підприємства.

Приріст прибутку від реалізації продукції становитиме 59 436 тис. грн, а чистого прибутку — 48 737 тис. грн, що свідчить про економічну доцільність реалізації запропонованої участі підприємства у виставці. Позитивною тенденцією також є зменшення витрат на 1 грн чистої виручки та зростання рівня рентабельності діяльності і продукції. Отже, отримані результати підтверджують ефективність запропонованого рішення та його здатність підвищити фінансову результативність і конкурентоспроможність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В. О. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. О. Василенко. – Київ : КНЕУ, 2018.
2. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством : підручник / В. Г. Герасимчук. – Київ : КНЕУ, 2016.
3. Дідківська Л. І. Менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Дідківська, Л. С. Головка. – Київ : Знання, 2018.
4. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – Львів : ЛБІ НБУ, 2017.
5. Кузьмін О. Є. Менеджмент організацій : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів : Магнолія 2006, 2020.
6. Савчук В. П. Управління витратами підприємства : навч. посіб. / В. П. Савчук. – Київ : КНЕУ, 2017.
7. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – Київ : КНЕУ, 2019.
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – Київ : КНЕУ, 2018.
9. Яременко О. Л. Зовнішнє середовище підприємства та його вплив на ефективність діяльності / О. Л. Яременко // Економіка та держава. – 2020. – № 5.
10. Зайцев Ю. К. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Ю. К. Зайцев. – Київ : КНЕУ, 2016.
11. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф. – Київ : Основи, 2003.
12. Портер М. Конкурентна перевага / М. Портер. – Київ : Основи, 2006.
13. Томпсон А. А. Стратегічний менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд. – Київ : Вільямс, 2018.
14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – Київ : Хімджест, 2019.
15. Коваленко О. В. Стратегічний аналіз підприємства : монографія / О. В. Коваленко. – Одеса : Атлант, 2020.

16. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник / Л. О. Лігоненко. – Київ : КНЕУ, 2017.
17. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : підручник / А. А. Мазаракі. – Київ : КНТЕУ, 2019.
18. Окландер М. А. Маркетингова політика підприємства : навч. посіб. / М. А. Окландер. – Київ : Центр учбової літератури, 2018.
19. Пилипенко А. А. Стратегічний розвиток підприємства : монографія / А. А. Пилипенко. – Харків : ХНЕУ, 2019.
20. Чухно А. А. Економічна теорія : підручник / А. А. Чухно. – Київ : Либідь, 2017.
21. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. – 1991.
22. Grant R. Contemporary Strategy Analysis. – Wiley, 2019.
23. Hill C., Jones G. Strategic Management Theory. – Cengage Learning, 2020.
24. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Corporate Strategy. – Pearson, 2017.
25. Kotler P., Keller K. Marketing Management. – Pearson, 2016.
26. Lynch R. Strategic Management. – Pearson, 2018.
27. Mintzberg H. Strategy Safari. – Free Press, 2009.
28. Opendatabot. Дані про юридичну особу (код ЄДРПОУ 00382125) : електронний ресурс. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/00382125> (дата звернення: 02.02.2025)
29. Roshen Stores. Офіційний сайт (довідкова інформація) : електронний ресурс. – Режим доступу: <https://roshenstores.com/> (дата звернення: 02.02.2025).
30. World Bank. Ukraine Economic Update : електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/> (дата звернення: 02.02.2025).
31. OECD. Economic Outlook : електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.oecd.org/> (дата звернення: 02.02.2025).
32. Statista. Global Confectionery Market Report : електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.statista.com/> (дата звернення: 02.02.2025).

33. FAO. Food Outlook Report : електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.fao.org/> (дата звернення: 02.02.2025).
34. Державна служба статистики України : електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.02.2025).
35. Міністерство економіки України : електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/> (дата звернення: 02.02.2025).
36. НБУ. Макроекономічні показники України : електронний ресурс. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 02.02.2025).
37. European Commission. Market Access Data : електронний ресурс. – Режим доступу: <https://trade.ec.europa.eu/> (дата звернення: 02.02.2025).
38. UNIDO. Industrial Development Report : електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.unido.org/> (дата звернення: 02.02.2025).
39. Roshen Stores. Офіційний сайт : електронний ресурс. – Режим доступу: <https://roshenstores.com/?srsltid=AfmBOoqLYJr8xvR6IUooM2DP6-qQz4e5BcAKgb0fRj4lZrvrmnbsKTDW> (дата звернення: 02.02.2025).
40. ROSHEN. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика ROSHEN» : електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.roshen.com/ua/ua/pro-roshen/fabryky-i-zavody/prat-kyivs-ka-kondyters-ka-fabryka-roshen> (дата звернення: 02.02.2025).
41. Wikipedia. Київська кондитерська фабрика «Рошен» : електронний ресурс. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B8%D1%97%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0\\_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0\\_%D1%84%D0%B0%D0%B1%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0\\_%D0%A0%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%BD](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B8%D1%97%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D1%84%D0%B0%D0%B1%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%A0%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%BD) (дата звернення: 02.02.2025).
42. WorldFood Ukraine. Міжнародна виставка харчової промисловості : електронний ресурс. – Режим доступу: <https://worldfood.com.ua/> (дата звернення: 02.02.2025).

43. Euromonitor International. Confectionery Market Analysis : електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.euromonitor.com/> (дата звернення: 02.02.2025).
44. International Trade Centre. Trade Map Database : електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.trademap.org/> (дата звернення: 02.02.2025).
45. UN Comtrade. International Trade Statistics Database : електронний ресурс. – Режим доступу: <https://comtrade.un.org/> (дата звернення: 02.02.2025).
46. Export.gov. Market Intelligence Reports : електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.trade.gov/> (дата звернення: 02.02.2025).
47. FoodDrinkEurope. Industry Data and Reports : електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.fooddrinkeurope.eu/> (дата звернення: 02.02.2025).
48. European Enterprise Network. Support for SMEs : електронний ресурс. – Режим доступу: <https://een.ec.europa.eu/> (дата звернення: 02.02.2025).
49. Chamber of Commerce and Industry of Ukraine : електронний ресурс. – Режим доступу: <https://uccr.org.ua/> (дата звернення: 02.02.2025).
50. ProExpo. Каталог виставкових подій України : електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.proexpo.com.ua/> (дата звернення: 02.02.2025).
51. Global Exhibition Industry Statistics : електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.ufi.org/> (дата звернення: 02.02.2025)

## ДОДАТКИ

*Додаток А*

### Звіт про фінансові результати ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» за 2023-2024 р.

<b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>			
Стаття	Код рядка	2024	2023
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	37 395 622,00	31 850 197,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24 836 622,00	21 456 453,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	12 559 000,00	10 393 744,00
збиток	2095	(-)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зтінні інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	917 902,00	577 876,00
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	453 552,00	336 691,00
Витрати на збут	2150	2 956 815,00	2 452 820,00
Інші операційні витрати	2180	254 626,00	184 195,00
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-

<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>	2190	9 811 909,00	7 997 914,00
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	502 651,00	702 358,00
Інші доходи	2240	192 160,00	457 248,00
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	161 962,00	360 176,00
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	2 419 928,00	1 854 676,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>	2290	7 924 830,00	6 942 668,00
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 413 184,00	-1 303 102,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	2350	6 511 646,00	5 639 566,00
збиток	2355	(-)	(-)