

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Курсова робота  
з «Економіки підприємства»**

**на тему: «АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА  
ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА»  
(на прикладі ПрАТ «Київстар»)**

Студентки ІІ курсу групи Ма 02-22  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
освітньої програми  
Маркетинг і реклама  
за спеціальністю 075 Маркетинг  
Остапенко Ю. В.

**Члени комісії:**

(підпис) (прізвище та ініціали)

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_

**Керівник** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Національна шкала** \_\_\_\_\_

**Кількість балів:** \_\_\_\_\_ **Оцінка: ЄКТС** \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

В

Е

Ф.

У.

ДС

Р.Ф.....

ОМ

З.

Д.

В А

Н в

Е а

Т л

О Ш

Ч д

Н в

Н м.....

А. н.....

А к<sup>І</sup>

С в

К а

Е а

К в

О т

С а

Н в

Р а м

О в а

В к

Н в

О р

## ВСТУП

**Актуальність теми:** Сучасне господарське середовище, в якому функціонують підприємства, є складним та динамічним. В умовах постійних змін у світовій економіці важливо аналізувати зовнішнє середовище діяльності підприємства для ефективного управління його ресурсами та забезпечення конкурентоспроможності. Активний розвиток ринку вимагає від керівництва підприємства оперативно реагувати на зміни, адаптуючи свою стратегію та діяльність до нових умов.

**Мета дослідження:** Метою курсової роботи є вивчення факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, а також методів та інструментів аналізу зовнішнього середовища. У результаті дослідження буде проведено системний аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Київстар», що дозволить визначити можливості для подальшого розвитку та вдосконалення стратегічних напрямків діяльності підприємства.

### **Завдання дослідження:**

- Вивчити теоретичні засади аналізу зовнішнього середовища підприємства та визначення ключових понять.
- Проаналізувати мікро- та макросередовище підприємства, враховуючи всі фактори ЗС, які впливають на його діяльність.
- Оцінити ризики, пов'язані із зовнішніми факторами, та розробити стратегію їх управління.
- Визначити можливості та шляхи адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

**Об'єкт та предмет дослідження:** Об'єктом дослідження є зовнішнє середовище підприємства, а предметом дослідження – аналіз компонентів, факторів, що впливають на діяльність підприємства та можливості його адаптації до змін у зовнішніх умовах.

**Методи дослідження:** У даній курсовій роботі будуть використовуватися такі методи дослідження, як аналіз джерел наукової літератури; порівняльний аналіз, експертні оцінки та статистичний аналіз даних; проведення SWOT-аналізу для визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також його можливостей та загроз; проведення PEST-аналізу зовнішнього середовища підприємства.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

### Сутність зовнішнього середовища підприємства

Успіх кожної організації залежить не лише від якості її внутрішнього середовища, а й від зовнішніх аспектів. Вони прямо чи опосередковано впливають на неї, відкриваючи різноманітні можливості та водночас приносячи нові ризики. Саме тому важливий глибокий та систематичний аналіз впливу зовнішніх факторів на організацію, що дозволить ухвалювати управлінські рішення, спрямовані на покращення якості діяльності, підвищення конкурентоспроможності, забезпечення ефективного функціонування та подальшого розвитку організації.

Кожна організація є відкритою системою, яка перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Вплив зовнішнього середовища на підприємство може бути як позитивним, так і негативним. Підприємства, які успішно адаптуються до змін у зовнішньому середовищі, мають більше шансів на успіх, ніж ті, які цього не роблять.

А. М. Хімченко вважає: «Зовнішнє середовище – це сукупність об'єктів господарювання, міждержавних інституційних структур, національних та інших зовнішніх умов та факторів, що діють в оточенні організації та впливають на процес її господарювання.» Тобто, зовнішнє середовище – це те, з чим стикається організація за її межами. (Хімченко, 2013)

Кожне підприємство функціонує як відкрита система, тобто воно піддається впливу зовнішніх факторів. Зовнішнє середовище складається з елементів, які не є частиною самого підприємства, але впливають на нього. Цей вплив може бути як позитивним, так і негативним. Основною рисою зовнішніх чинників є їхня незалежність від контролю або впливу зі сторони підприємства, оскільки вони функціонують незалежно від його діяльності. Отже, зовнішнє середовище є складним, мінливим, взаємозалежним і, як правило, невизначеним.

Складність зовнішнього середовища визначається численністю та різноманітністю чинників, на які підприємство повинне реагувати для забезпечення свого існування, а також рівнем варіативності кожного з цих чинників.

Взаємозалежність факторів означає, що зміна одного фактора може спричинити зміну інших. Наприклад, у виробництві меблів для внутрішнього виконання ціна на деревину може впливати на кінцеву ціну меблів. У випадку зростання ціни на деревину виробник меблів може вирішити підняти ціни на свої меблі, щоб компенсувати зростання витрат на сировину. Це може призвести до зміни попиту на ці меблі серед споживачів, що в свою чергу вплине на загальний обсяг продажів компанії. Таким чином, зміна ціни на деревину призводить до зміни як на вартість виробництва, так і на попит на кінцевий продукт, що є прикладом взаємозв'язку між цими чинниками.

Мінливість та динамічність зовнішнього середовища визначаються швидкістю змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі. У даному випадку галузь мобільних технологій є прикладом галузі із високою динамікою та стрімкими змінами у середовищі. Нові технологічні вдосконалення, зміни попиту від споживачів, конкурентний тиск та регулятивні зміни можуть швидко змінювати середовище. Наприклад, запуск нового смартфона може змінити очікування споживачів, змусити інших виробників реагувати на ці зміни та швидко адаптуватися. Отже, динаміка та змінюваність у галузі мобільних технологій є високою, що вимагає від виробників гнучкості та швидкої реакції на будь-які зміни у середовищі.

Невизначеність зовнішнього середовища залежить від кількості доступної інформації та її достовірності. Підприємства можуть знижувати цю невизначеність, пристосовуючись до змін або впливаючи на своє середовище, роблячи його більш сприятливим для себе. Однак, друга стратегія, як правило, доступна лише великим підприємствам або таким, що об'єднуються задля розширення своїх можливостей. Такі організації мають більше ресурсів та впливу, щоб реалізувати таку стратегію. Зазвичай, вони використовують такі методи активного впливу на оточення, як рекламні кампанії, PR-засоби, політичну діяльність для просування своїх інтересів тощо. (Велика, 2019)

Розуміння зовнішнього середовища підприємства має кілька вагомих переваг для організацій. Розпізнавання тенденцій на ринку, змін у законодавстві та уподобання споживачів допоможе підприємству розробляти ефективні стратегічні плани, а також пристосуватися до поточних реалій. Прогнозуючи зміни на ринку, конкуренції та технологіях, організації можуть активно адаптувати свої цілі та тактику для майбутнього успіху.

Виявлення потенційних загроз у зовнішньому середовищі допомагає зменшити ризики для організації. Компанії можуть розробляти плани заходів у разі непередбачуваних обставин (зміни у поведінці споживачів, коливання економіки тощо). (MBANote, 2023)

Як висновок, усвідомлення нових тенденцій та можливостей дозволяє компаніям швидко адаптуватись на ринку, отримати конкурентну перевагу та розширити свій вплив. Окрім того, такі організації краще підготовані до інновацій, а тому вони можуть залишатися актуальними та задовольняти зростаючі потреби клієнтів.

### **Фактори зовнішнього середовища**

Фактори зовнішнього середовища важливі, оскільки вони можуть спричиняти безпосередні та опосередковані наслідки на операції підприємства, персонал і доходи. Зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється, що відбувається поза контролем організації, проте керівники можуть відстежувати ці зміни і зменшувати їх наслідки.

Залежно від того, наскільки зовнішнє середовище впливає на підприємство, його можна поділити на два типи: мікросередовище – середовище прямого впливу; макросередовище – середовище непрямого (опосередкованого) впливу. (Зовнішнє середовище підприємства)

До основних факторів прямого впливу належать постачальники, державні органи, споживачі та конкуренти. *Постачальники* забезпечують підприємство необхідними ресурсами, такими як сировина, матеріали, енергія, обладнання, фінанси

та інформація. Успішна праця з постачальниками є важливою для забезпечення стійкості та ефективності виробничих процесів.

*Рішення та дії державних органів* впливають на корпорації через податкову систему, законодавство та інші регулюючі механізми. Підприємство повинне уважно відстежувати ці зміни і пристосовувати свою діяльність до них, аби уникнути негативних наслідків.

*Домогосподарства та корпоративні клієнти* є основними споживачами продукції та послуг компанії. Розуміння їх потреб та вподобань допомагає організації адаптувати свою маркетингову стратегію та стратегію продажів, щоб забезпечити максимальну задоволеність споживачів і збільшити обсяг продажів.

*Аналіз конкурентного середовища* відкриває їхні сильні та слабкі сторони, що в свою чергу дозволяє підприємству розробити ефективну тактику конкурентної боротьби, залишатися конкурентоспроможним та займати відповідну позицію на ринку. (Хімченко, 2013)

Серед чинників непрямого впливу виділяють технологічні, економічні, політичні, демографічні, соціальні, глобальні, етичні та екологічні чинники. Підприємствам важливо звертати увагу на ці фактори, адже вони можуть мати значний вплив на їхню діяльність та успішність.

- *Економічні фактори* – стан економіки відіграє важливу роль у функціонуванні підприємства. Коли економіка йде на спад, а безробіття зростає, бізнесам доводиться докладати більших зусиль, щоб зберегти свої позиції на ринку. У той час, коли економіка процвітає і рівень доходів населення збільшується, споживчий попит може зростати, оскільки люди мають більшу купівельну спроможність.
- *Демографічні фактори* – зростання населення в певних районах чи зміна складу населення за віковою категорією також можуть мати вплив на споживчий попит. Успішні компанії аналізують демографію своєї цільової аудиторії, щоб переконатися, що вони відповідають потребам тих, хто використовує їхні товари та послуги. Такі компанії досліджують свою



аудиторію рідними методами, щоб дізнатися, наскільки добре вони обслуговують своїх клієнтів. Це допомагає їм зрозуміти, чи змінилися їхні цільові споживачі і яким чином вони можуть підвищити якість обслуговування своїх відданих клієнтів та залучати нових.

- *Політичні фактори* – підприємства уважно стежать за різними політичними ситуаціями та рішеннями, що можуть впливати на бізнес у відповідних галузях.
- *Соціальні фактори* – місце проживання, особисті цінності, звички та соціокультурний статус людей впливають на їхні покупки. Компанії враховують соціальні фактори при розробці та маркетингу товарів та послуг.
- *Науково-технічні фактори* – постійний прогрес технологій може як приносити користь організаціям, так і ставити перед ними нові виклики у конкурентній боротьбі. Наприклад, розробка нових технологій у сфері штучного інтелекту може допомогти компаніям автоматизувати процеси виробництва, підвищити ефективність та знизити витрати на працю.
- *Етичні фактори* – компанії часто зіштовхуються з етичними питаннями, які можуть стосуватися різних сфер життя та діяльності, наприклад трудові відносини у виробництві. Компанія може розглядати питання забезпечення справедливої заробітної плати та гідних умов праці для своїх працівників з метою дотримання прав людини. Етичний підхід у вирішенні таких проблем може сприяти покращенню репутації бізнесу та рівня задоволення клієнтів, які обирають продукцію з урахуванням етичних принципів.
- *Екологічні фактори* – у сучасному світі стрімко зростає екологічна свідомість. Компанії, які звертають увагу на екологічність свого виробництва, привертають більше уваги та отримують більше підтримки від споживачів, що позитивно впливає на їхній успіх. (Indeed, 2024; Хімченко, 2013)

Отже, можна зробити висновок, що підприємство повинне бути готовим адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, враховуючи вплив вищеописаних факторів на свою діяльність, стратегію, операційний процес та фінансову стійкість. Ретельний аналіз та розуміння зовнішнього середовища дозволяє підприємству ідентифікувати можливості та загрози, що виникають, і приймати відповідні стратегічні рішення, що допоможе підприємству зберегти конкурентоспроможність і досягти успіху у довгостроковій перспективі.

### **Методи та інструменти аналізу зовнішнього середовища**

Аналіз зовнішнього середовища є важливим етапом у стратегічному управлінні підприємством. Для вивчення зовнішнього середовища і розуміння його впливу на підприємство використовуються різні методи та інструменти, такі як SWOT-аналіз та PEST-аналіз. Окрім того, підприємство може провести глибокий аналіз тенденцій, галузі, портфеля конкурентів, мегатрендів, стейкхолдерів та інше. Ці методи доповнюють SWOT та PEST, допомагаючи підприємствам отримати більш повну картину зовнішнього середовища та розробити ефективні стратегії.

У сфері підприємництва, де постійна конкуренція – звичне явище, важливо брати до уваги як сильні сторони підприємства, так і ризики, з якими стикається бізнес. SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших методів аналізу зовнішнього середовища. Це ефективний інструмент планування в бізнесі, призначений для створення стратегій. Він використовується для аналізу внутрішніх факторів (сильні та слабкі сторони), що впливають, а також зовнішніх факторів (можливості та загрози), які можуть впливати на діяльність організації. (Довідник для підприємців. Маркетинг,

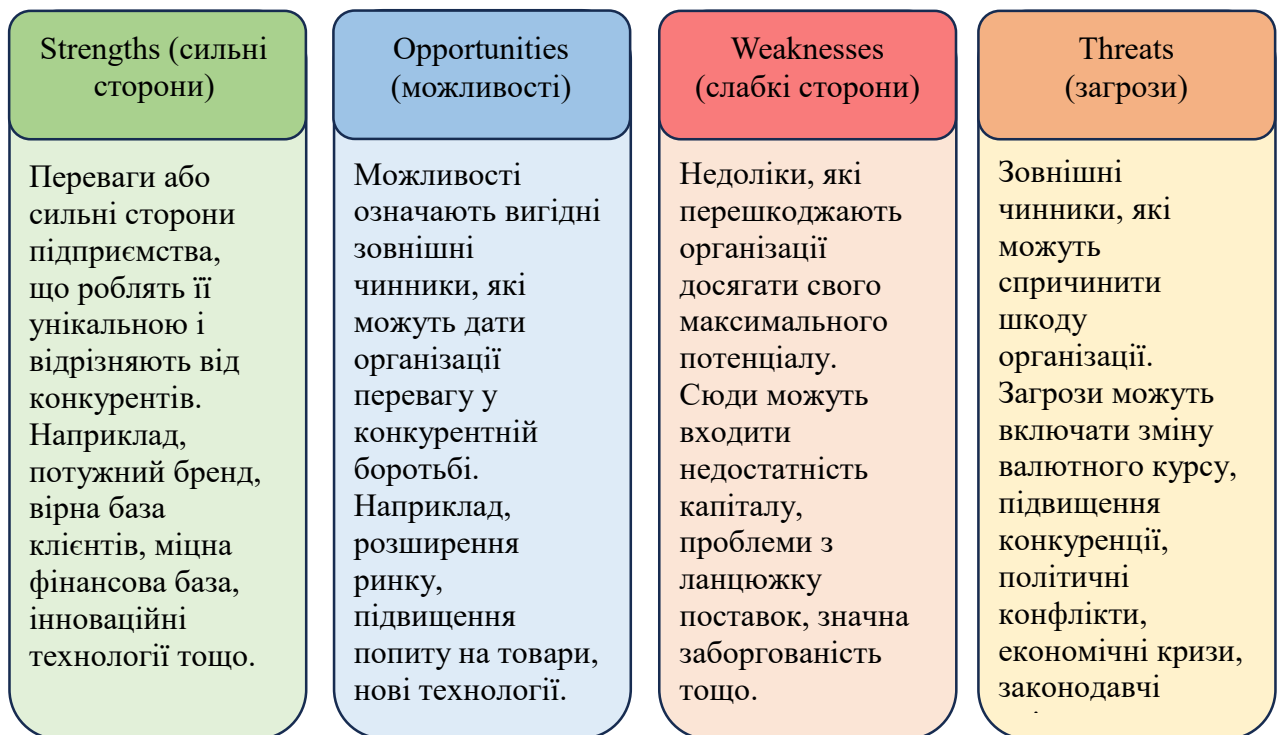
Абревіатура SWOT складається зі скорочень чотирьох слів – Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози). Кожне з цих слів представляє певні характеристики підприємства. (рис. 1.1)

Зазвичай SWOT-аналіз представляють у вигляді таблиці, розділеній на 4 сегменти, кожен з яких представляє елемент SWOT. Ця графічна структура дає

швидкий опис стану організації. Кожен пункт відображає ключові уявлення про баланс між можливостями та загрозами, перевагами та недоліками тощо. У таблиці SWOT внутрішні фактори розташовані у верхньому ряду, а зовнішні фактори – у нижньому. Також елементи з лівої частини таблиці зазвичай є вигідними та позитивними, у той час як елементи з правої сторони – негативні або тривожні. (рис.

Рисунок 1.1.

### Структура SWOT-аналізу



### SWOT-аналіз



SWOT-аналіз, 2023)

Наступний метод аналізу зовнішнього середовища – PEST-аналіз. PEST-аналіз, іноді позначений як STEP, представляє собою інструмент маркетингового аналізу, спрямований на визначення політичних (P-political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) та технологічних (T – technological) факторів зовнішнього середовища, які впливають на функціонування підприємства. (Берницька Д., 2012). Мета цього аналізу полягає в ідентифікації тих факторів зовнішнього середовища, які мають найбільший вплив на організацію, а також в передбаченні динаміки цього впливу (чи матиме цей вплив сприятливий чи небажаний характер). Існує розширений варіант PEST-аналізу – PESTLE-аналіз, до складу якого додаються ще два чинники – правовий (L – legal) та екологічний (E – environmental). Крім того, іноді застосовують й інші варіанти – STEEPLE-аналіз, який включає такі чинники, як соціально-демографічний, технологічний, економічний, екологічний, політичний, правовий та етнічний; SLEPT-аналіз – до факторів PEST-аналізу додається правовий фактор.

Розглянемо кожен із факторів PEST-аналізу:

- Політичні фактори – зміна уряду, політична ситуація в країні, позиції органів державної влади стосовно бізнесу, зміна політичного курсу.
- Економічні фактори – рівень заробітної плати, транспортні тарифи, інфляція, відсоткові ставки банків, рівень ВВП, рівень економічного розвитку країни.
- Соціальні фактори – демографічні зміни, культурні цінності, зміни у смаках споживачів, стиль та рівень життя, зміни у цінностях споживачів.
- Технологічні фактори – інновації у сфері виробництва, запровадження нових технологій, використання штучного інтелекту, цифрова трансформація, нові патенти. (Берницька Д., 2012)

Розглядаючи вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на свій бізнес, компанія може планувати, реструктурувати та адаптуватися до цих факторів, щоб досягти більше успіху, який залежить не лише від ефективного

управління внутрішніми операціями, а й від пристосування до змін у глобальному середовищі.

Як підсумок, комплексний аналіз зовнішнього середовища підприємства дозволяє зрозуміти його поточне становище, ідентифікувати можливості та загрози, а також розробити стратегії для майбутнього успіху. Подальший моніторинг зовнішнього середовища допоможе підприємству адаптуватися до змін та залишатися конкурентоспроможним у динамічному ринковому середовищі.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПрАТ «Київстар»

### Загальна характеристика діяльності компанії

ПрАТ «Київстар», також відоме як Kyivstar, є провідною телекомунікаційною компанією в Україні, яка пропонує широкий спектр послуг, що включають мобільний зв'язок (GSM, 3G, 4G, 5G), фіксований зв'язок, інтернет-послуги (широкопasmуговий доступ, Wi-Fi) та цифрові послуги (телебачення).

Київстар» має розгалужену мережу по всій Україні, охоплюючи всі міста країни, а також понад 28 тисяч сільських населених пунктів, усі національні й регіональні автошляхи, більшість морських та річкових узбереж. (Київстар, 2023)

Компанія розгорнула найбільшу мережу зв'язку в Україні, яка налічує понад 53 тисячі базових станцій. Вона володіє оптичною мережею із загальною протяжністю в 44 тисячі кілометрів та пропускною спроможністю 16 Тбіт/с. «Київстар» користується шістьма кодами мережі призначення: 67, 68, 77, 96, 97 та 98.

Станом на 2023 рік кількість клієнтів мобільного зв'язку «Київстар» становила близько 24,3 млн осіб і понад 1,1 млн клієнтів широкопasmугового фіксованого інтернету в Україні.

Наразі «Київстар» пропонує тарифи для мобільного зв'язку, домашнього інтернету та Київстар ТБ.

Головний офіс «Київстарту» розташований у Києві. ПрАТ «Київстар» є частиною Vimpel Com Ltd., що є одним із найбільших інтегрованих телекомунікаційних конгломератів у світі, головний офіс якого розташований у Нідерландах. Це холдингове підприємство володіє телекомунікаційними активами у країнах СНД, Європи, Азії та Африки. Акції компанії містяться на фондовій біржі NASDAQ у Нью-Йорку. (Офіційний сайт ПрАТ «Київстар»)

Підприємство було засновано Ігорем Литовченком в 1994 році, а з 1997 почало надавати послуги мобільного зв'язку. У 1998 році компанія «Київстар» уперше запровадила послугу SMS для абонентів, а з 2000 року почала надавати доступ до Інтернету за допомогою технології WAP. Пізніше товариство стало першим, хто

впровадив широкомасштабні «пакетні» тарифи без оплати за хвилини та скасував тарифікацію інтернету за кількість мегабайтів у тарифних планах. ПрАТ «Київстар» стало першим серед телекомунікаційних операторів України, яке повністю удосконалило свою комутаційну мережу, готуючись до провадження технологій швидкісної мобільної передачі даних. В їхній мережі встановлено передове обладнання MSC Server Blade Cluster – комутатори нового покоління, що забезпечують підтримку технологій від 2,5G до LTE. У 2015 році розпочався процес оновлення обладнання базових станцій та заміна їх на новітнє обладнання, яке підтримує стандарти зв'язку 4G та LTE. (Вашенок О. П., 2019)

Станом на 2022 рік «Київстар» є найбільшим оператором мобільного зв'язку в Україні. Компанія надає послуги GSM зв'язку на всій території покриття, а також роумінг у 189 країнах на 5 континентах. На початку року було зафіксовано такі показники:

- Доступ до 4G має 90,3% населення;
- Середнє споживання даних-трафіку на абонента склало 7,1 Гб (у четвертому кварталі 2021 року);
- Кількість абонентів послуги Київстар Тб у четвертому кварталі 2021 року зросла на 59,6% у порівнянні з 2020 роком, досягнувши 691 тисячі абонентів з усієї України. (Київстар, 2023)

Як представник компаній, що є складовими критичної інфраструктури, «Київстар» успішно пристосувався до роботи в умовах військових дій. Абонентська база стабілізувалась після деяких втрат. Група вкладає значні ресурси в забезпечення зв'язку для українців у воєнний період і проведення гуманітарних проєктів в Україні. Основним пріоритетом компанії, яка забезпечує близько 25 млн людей, є збереження стабільності зв'язку. (Консолідований звіт про управління ПрАТ «Київстар», 2022)

Персонал ПрАТ «Київстар» налічує понад 3500 співробітників, які працюють у різних сферах, таких як операційна діяльність, маркетинг, фінанси, інформаційні технології та інше. Компанія інвестує в розвиток своїх співробітників і пропонує їм конкурентні умови праці. Під час війни «Київстар» встановив наступні пріоритети в

роботі з персоналом: захист працівників, забезпечення ефективної комунікації та безперервність бізнесу. Підприємство має розгалужену мережу центрів обслуговування клієнтів, а також цілодобову службу підтримки, яка доступна за телефоном, чатом та електронною поштою. (Офіційний сайт ПрАТ «Київстар»)

У фінансовій звітності «Київстару» було зазначено, що сукупний обсяг капіталу станом на кінець 2022 року становив 19 489 359 тис. грн. Загальна сума активів на кінець звітного періоду становила 40 375 619 тис. грн. Результати фінансової звітності свідчать про ефективне управління та стабільність фінансового стану компанії, що дозволяє їй успішно розвиватися та забезпечувати якісні інноваційні послуги для своїх клієнтів. (Консолідована фінансова звітність ПрАТ «Київстар», 2022)

Разом з Microsoft компанія «Київстар» розробляє та впроваджує інноваційні рішення, зокрема у сферах хмарних обчислень та аналітичних сервісів Big Data. «Київстар» та Microsoft спільно створюють та розвивають хмарні технології, а також пропонують готові рішення для українського бізнесу. Партнерство з Microsoft відкриває нові можливості цифрової трансформації для державних та приватних організацій в Україні, зокрема у сферах хмарних технологій, інструментів для спільної роботи та аналізу даних.

Компанія прагне зберегти лідируючі позиції в галузі телекомунікацій, одночасно розвиваючи нові напрямки в бізнесі. Ключовими пріоритетами на майбутнє є розширення використання альтернативних частот для гарантування безперебійного надання послуг, розробка IoT та BigData рішень для підприємств та абонентів усіх сегментів та вдосконалення клієнтського досвіду через діджиталізацію. (Консолідований звіт про управління ПрАТ «Київстар», 2022)

Отже, ПрАТ «Київстар» є одним з лідерів українського ринку мобільного зв'язку. Компанія надає широкий спектр послуг, включаючи мобільний зв'язок, фіксований зв'язок, інтернет та цифрові послуги. «Київстар» володіє потужною інфраструктурою та використовує сучасні технології, що дозволяє їй надавати якісні послуги своїм абонентам. Підприємство зберігає позиції технологічного лідера на ринку телекомунікаційних послуг і відіграє важливу роль у розвитку телекомунікаційної галузі України. Компанія постійно інвестує в модернізації мережі,



розвиток нових технологій, поліпшення клієнтського досвіду та розширення спектру послуг. Навіть в умовах війни «Київстар» успішно тримається на ринку, зберігаючи стабільність абонентської бази та продовжуючи надавати якісні та надійні послуги зв'язку.

### Аналіз мікро- та макросередовища діяльності ПрАТ «Київстар»

Аналіз зовнішнього середовища підприємства є важливим, оскільки він дозволяє отримати уявлення про зовнішні чинники, які можуть впливати на успіх та діяльність підприємства. Комплексний аналіз зовнішніх факторів допомагає ідентифікувати ризики, які можуть виникнути внаслідок змін у зовнішньому середовищі, наприклад політичні зміни, економічні кризи та інше. Також, завдяки отриманій інформації компанії зможуть розробити ефективну стратегію своєї діяльності, таким чином адаптуючись до зовнішніх змін. У цьому розділі буде проведено аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Київстар» з метою отримання інформації про різні фактори, які впливають на діяльність компанії, а також для визначення оптимальних шляхів адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Для початку проведемо SWOT-аналіз компанії «Київстар»:

Таблиця 2.1.

S

Strengths (сильні сторони)	W	Weaknesses (слабкі сторони)
<p>рАТ «Київстар» є частиною корпорації найбільших інтегрованих телекомунікаційних компаній світу.</p> <p>ехнічне обладнання відповідає найсучаснішим стандартам зв'язку 4G та LTE, що забезпечує швидку та надійну передачу інформації.</p> <p>исока репутація та велика база клієнтів.</p> <p>ережа компанії охоплює велику територію і займає значну частку ринку, що робить її лідером на ринку.</p> <p>икористання новітніх інструментів та наявність веб-контенту.</p> <p>аявність електронного архіву та пошти.</p>	<p>О</p> <p>Т</p> <p>аналіз ПрАТ «Київстар»</p>	<p>алежність від змін у законодавстві.</p> <p>изький рівень зворотного зв'язку.</p> <p>еревантаженість внутрішніх систем обробки інформації.</p> <p>отребує постійного вдосконаленні мережевої інфраструктури.</p> <p>едостатній рівень кібербезпеки та вразливість до кібератак.</p>

Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
<p>озширення географічного покриття мережі.  ихід на нові ринки.  провадження інноваційних рішень у сфері телекомунікацій.  провадження 5G у мережі зв'язку України.  озширення спектру послуг та введення нових сервісів.  ідтримка державою розвитку інформаційно-технологічного сектору.</p>	<p>отужна конкуренція на ринку послуг зв'язку в Україні.  ростання кількості кібератак.  естабільна політична та економічна ситуація в Україні.  міни у споживчому попиті та вподобаннях клієнтів.</p>

## S

W • Компанія має свої переваги – широке покриття мережі, висока якість  
O обслуговування, інноваційні технології та підтримка державою. Ці  
T переваги створюють передумови для подальшого розвитку і підвищення  
аналіз допоможе порівняти свої переваги з конкурентами на ринку ПрАТ «Київстар».

- З іншого боку, компанія стикається зі значними викликами та загрозами, такими як інтенсивна конкуренція на ринку, нестабільні політичні та економічні умови, а також ризики кібератак. Ці фактори потребують зваженого та чіткого управління, а також адаптації стратегії для забезпечення успішної діяльності компанії в умовах зовнішнього середовища.

Отже, для досягнення стабільного розвитку та підтримки лідерських позицій на ринку, ПрАТ «Київстар» повинна активно використовувати свої переваги, враховуючи при цьому потенційні загрози та зміни у зовнішньому середовищі. Таким чином компанія зможе ефективно реагувати на виклики та використовувати можливості для свого подальшого розвитку.

Аналіз мікросередовища «Київстарту» дозволяє зрозуміти потреби та очікування споживачів, визначити власні переваги та ризики порівняно з іншими конкурентами, побудувати ефективну співпрацю з постачальниками та взаємодія з державними органами, що регулюють діяльність компанії.

Основними конкурентами «Київстару» є Vodafone Україна та lifecell.

V

o

d

a обільний зв'язок – різноманітні тарифні плани для мобільного зв'язку, а також  
f мобільний інтернет;

o ікований інтернет – ADSL, Ethernet та оптоволокну;

n елебачення – кабельне та IPTV телебачення з широким вибором каналів;

e нші послуги – хмарні сервіси та IoT-рішення для різних галузей.

Україна (ПрАТ «ВФ Україна» Vodafone Україна єдиний оператор мобільного зв'язку

В Україні компанія конкурує з 30% Vodafone пропонує інноваційні рішення для бізнесу  
інвестиціях «Київстару», зокладаючи технологічне лідерство та розвиває нові

технологічні послуги: Інтернет речей (IoT), технології та рішення для Smart City,  
аналітика великих даних, фінтех послуги та хмарні сервіси. З грудня 2019 року

Україна є частиною NEQSOL Holding. (Офіційний сайт ПрАТ «Vodafone Україна»)

У жовтні 2015 року «МТС Україна», другий за обсягом абонентської бази мобільний оператор, оголосив про партнерський договір з Vodafone для спільного впровадження широкого спектру сервісів в Україні, включаючи мобільний інтернет на основі 3G-технології. Пізніше компанія «МТС Україна» поступово перейшла під бренд Vodafone, спочатку працюючи з двома брендами одночасно. (Vodafone)

Lifecell – український оператор електронних комунікацій, що пропонує послуги мобільного зв'язку та передачі даних через швидкісний інтернет. Компанія є частиною Turkcell – найбільшого турецького постачальника конвергентних телекомунікаційних і технологічних послуг. Акції Turkcell містяться на Нью-Йоркській біржі (NYSE) та турецькій фондовій біржі Borsa Istanbul (BIST).

ТОВ «Лайфселл» пропонує своїм абонентам найсучасніші послуги та активно розвиває інноваційну екосистему у галузі електронних комунікацій. Компанія була першою серед українських мобільних операторів, що впровадила технології

E

D

G



пропонує спеціальний тариф для людей старшого віку. У 2020 році понад 130 тисяч абонентів підключили тарифи «Дзвінки для батьків» та «Інтернет для батьків». Популярність обох тарифів свідчить про успішну реакцію компанії на попит споживачів старшого віку на доступні та зручні для них послуги. (Статистика Київстар: як абоненти старшого віку користуються мобільним зв'язком та інтернетом)

Розвиток нових технологій у сфері мобільного зв'язку та розширення покриття мережі вплинули на споживання мобільного інтернету. У четвертому кварталі 2023 року абоненти «Київстару» використовували мобільний інтернет на 9,6% більше, ніж у тому самому періоді в 2022 році. Кількість користувачів, які використовують швидкісний мобільний інтернет, зросла на 8,8% порівняно з попереднім роком, склавши 14,3 мільйона осіб. Наразі близько 60% абонентів вже отримують послуги в мережі 4G-зв'язку. (Київстар у 2023 році: понад 6 млрд грн інвестицій у розвиток зв'язку)

«Київстар» співпрацює з широким колом постачальників. Серед найбільших постачальників – Ericsson та Microsoft. Саме ці компанії, а також Cisco, допомогли компанії відновити інфраструктуру та повернутися до роботи після масштабної кібератаки у грудні 2023 року. Президент компанії Олександр Комаров повідомив, що «Київстар» також працює з такими компаніями, як Nokia, Huawei, ZTE, які надають різноманітні послуги телекомунікаційним операторам (знижки, безкоштовні сервіси тощо). (Мельник, 2023)

Як було зазначено у першому підрозділі цього розділу, «Київстар» тісно співпрацює з компанією Microsoft, займаючись розробкою інноваційних рішень у сферах хмарних обчислень та аналітичних сервісів Big Data.

Діяльність у сфері телекомунікацій в Україні регулюється низкою законів та нормативно-правових актів. Основними законами є Закон України «Про телекомунікації», який визначає правові засади діяльності у сфері телекомунікацій, задоволення потреб користувачів телекомунікаційних послуг та інтересів держави, та Закон України «Про захист персональних даних», який визначає засади захисту персональних даних, що обробляються в ході надання телекомунікаційних послуг.

(Закон України «Про телекомунікації» № 1080-IX, 2020; Закон України «Про захист персональних даних» №34, 2010)

Також в Україні діє Національна комісія з питань регулювання зв'язку України (НКЕК) як центральний орган виконавчої влади із спеціальним статусом, що підконтрольний Президенту України. Комісія здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку. (Офіційний сайт НКЕК)

За PEST-аналізом зовнішні фактори, які впливають на діяльність компанії, можна поділити на чотири категорії: політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Отже, проведемо PEST-аналіз компанії «Київстар»:

**Таблиця 2.2.**

**P**

P (political)	E (economic)	S (social)	T (technological)
Складна та нестабільна політична ситуація в Україні, починаючи з 2014 року, що впливає на загальний бізнес-клімат, в тому числі й «Київстар». Війна в Україні, що триває з 2014 року; військові дії негативно впливають на бізнеси, у випадку «Київстар» це може призвести до перебоїв у роботі мережі та втрати клієнтів. Високий рівень корупції – «Київстар», як велика компанія, може стикнутися з тиском з боку корумпованих чинників. Складна податкова політика України – «Київстар», як великий платник податків, повинен	Внаслідок бойових дій економіка України сильно послабилась, що негативно вплинуло на українські підприємства. Високий рівень інфляції та безробіття, а також постійне коливання курсу долара США спричиняє зростання витрат «Київстара», а також зменшення купівельної спроможності клієнтів. Уряд проводить жорстку кредитно-грошову та податково-бюджетну політику для стримування інфляції, що може вплинути на прибутковість компанії «Київстар». Бізнес-середовище в Україні ще досі складне, але його стан	Соціальні тренди, такі як збільшення використання мобільного інтернету та онлайн-сервісів, створюють різноманітні можливості для «Київстара». Українські споживачі стають все більше вибагливими до якості продукції та рівня сервісу, вони очікують високої якості за розумну ціну. «Київстар» повинен постійно покращувати якість своїх послуг, щоб не втратити позиції лідера. Темпи зростання населення в Україні низькі, очікується скорочення кількості населення в найближчі роки. Низький рівень імміграції в Україні	Телекомунікаційна галузь в Україні є динамічною та інноваційною. «Київстар», як лідер телекомунікаційного ринку, має постійно інвестувати в дослідження та розробки, щоб не втрачати своїх позицій. Рівень мобільної та Інтернет-мережі в Україні є високим. Це створює значні можливості для розвитку телекомунікаційних компаній, у тому числі й «Київстар». Українські телекомунікаційні компанії активно використовують, впроваджують та передають нові технології, що призводить до

уважно стежити за змінами податкової політики та бути готовим до адаптації. В Україні недостатній рівень захисту інтелектуальної власності, що може призвести до крадіжки авторських прав та копіювання інтелектуальної власності «Київстару».	поступово покращується і деякі підприємства змогли адаптуватися до нових умов. Те саме стосується й «Київстару». Окрім того, українська економіка стає все більш глобалізованою, а країна прагне до інтеграції з ЄС.	свідчить про те, що більше людей емігрують з країни, ніж іммігрують. «Київстар» може запропонувати своїм клієнтам послуги, які даватимуть їм змогу зв'язатися з друзями та родиною за кордоном.	швидкого розвитку галузі. Однак доступ до цих технологій може бути дорогим, тому компанії можуть співпрацювати з провідними світовими постачальниками технологій, щоб отримувати доступ до них.
--	--	---	---

## Р

Е

S

T

аналіз ПрАТ «Київстар» допомагає зрозуміти, які зовнішні фактори можуть вплинути на бізнес цієї компанії. Підприємство може використовувати цю інформацію для розробки стратегій, які допоможуть йому адаптуватися до зовнішніх змін та залишатися конкурентоспроможним. Зважаючи на вищеописані фактори, «Київстар» повинен постійно відстежувати зміни у політичному середовищі, вживати заходи для мінімізації ризиків, пов'язаних з корупцією та бюрократизацією та дотримуватися прозорості та підзвітності у своїй діяльності; диверсифікувати клієнтську базу та джерела доходу, інвестувати в енергоефективні технології та розвивати співпрацю із закордонними компаніями; бути соціально-відповідальним, інвестувати в соціальні проекти.

Висновок: ПрАТ «Київстар» є одним з провідних операторів телекомунікаційного ринку України. Для того, щоб зберегти свою позицію, розробити ефективні стратегії та впровадити провідні технології, компанія повинна вживати заходи для мінімізації ризиків та максимізації можливостей. Аналіз мікро- та макросередовища допоможе «Київстару» мінімізувати ризики, максимізувати можливості та забезпечити довгострокове процвітання на українському телекомунікаційному ринку.

## **Шляхи адаптації ПрАТ «Київстар» до змін зовнішнього середовища**

Адаптація ПрАТ «Київстар» до змін зовнішнього середовища може включати ряд наступних стратегічних аспектів:

*Інвестування у модернізацію мережі та розвиток нових технологій.* З урахуванням стрімкого розвитку технологій у сфері зв'язку, «Київстар» може інвестувати у запровадження новітніх технологій, таких як мережі 5G, що дозволить компанії надавати своїм абонентам якісні послуги та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

*Розширення спектру послуг.* Крім традиційних послуг зв'язку, «Київстар» може розглядати можливості розширення портфоліо своїх послуг, наприклад хмарні сервіси, мобільні додатки для бізнесу, розширення технологічного сектору екосистеми компанії, телекомунікаційні послуги та сектору IoT тощо. Це дозволить компанії диверсифікувати джерела доходу та зменшити залежність від одного сегменту ринку.

*Підвищення якості обслуговування та клієнтоорієнтованість.* «Київстар» може запровадити різноманітні програми лояльності, які надаватимуть клієнтам додаткові переваги та бонуси за використання послуг мобільного оператора, що сприятиме лояльності клієнтів та збільшення їхньої довіри до оператора. Крім того, компанія може створити нові канали для збору відгуків клієнтів, використовуючи масові опитування, соціальні мережі та онлайн-форуми, таким чином налаштовуючи кращу комунікацію зі своїми клієнтами.

*Гнучкість та інновації.* Гнучкість та інновації є важливими складовими для запровадження успішної стратегії ПрАТ «Київстар». Компанія може створити стимули для працівників для внесення нових ідей та пропозицій, а також інвестувати у дослідження та розвиток нових технологій. Також важливо мати механізми для швидкого та відкритого тестування нових ідей та продуктів на ринку. «Київстар» може використовувати різні методології, такі як Agile та Lean Startup, для швидкого впровадження інновацій у своїй діяльності.



*Соціальна відповідальність.* «Київстар» може розширити свої програми соціальної підтримки для забезпечення допомоги особам з обмеженими можливостями, людям похилого віку, дітям та іншим вразливим групам населення. Також варто приділити увагу залученню працівників компанії до активної участі у волонтерських програмах та благодійних ініціативах, спрямованих на підтримку громади та розвиток соціально-економічних проєктів.

ПрАТ «Київстар» застосовує різноманітні методи адаптації до змін у зовнішньому середовищі:

компанія активно співпрацює з галузевими асоціаціями, що дозволяє їй отримувати інформацію про останні тенденції та розробляти стратегії з іншими операторами.

«Київстар» співпрацює з державними органами, що дозволяє їй впливати на державну політику в галузі телекомунікацій та отримувати доступ до державних ресурсів.

Ідприємство розглядає можливість виходу на нові ринки, що дозволить йому розширити бізнес та зменшити залежність від українського ринку.

Компанія «Київстар» використовує комплекс підхід до адаптації до змін зовнішнього середовища. Це дозволяє їй залишатися лідером українського ринку мобільного зв'язку.

Отже, щоб адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, компанії «Київстар» варто звернути увагу на такі аспекти, як модернізація мережі та розвиток нових технологій, розширення спектру послуг для клієнтів, підвищення якості обслуговування, активізація соціальної політики та можливість виходу на нові ринки. Це допоможе «Київстару» зберегти лідерські позиції на українському ринку, зміцнити свою позицію закордоном та продовжити успішний розвиток своєї діяльності.

## ВИСНОВКИ

Зовнішнє середовище включає широкий спектр факторів, які можуть як позитивний, так і негативний вплив на організацію, створюючи можливості та загрози. Аналіз зовнішнього середовища є ключовим етапом стратегічного управління для підприємства. Це дає можливість підприємству зрозуміти зовнішні фактори, які можуть вплинути на його діяльність, усвідомити нові можливості та загрози, розробити ефективні стратегії, адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та створити передумови для інновацій і розвитку.

Фактори ЗС поділяються на два типи: мікросередовище та макросередовище. Мікросередовище включає в себе фактори прямого впливу на підприємство, тобто постачальники, споживачі, конкуренти та державні органи. Макросередовище впливає на підприємство опосередковано і складається з економічних, політичних, демографічних, технологічних, екологічних та інших факторів. Аналіз мікро- та макросередовища допомагає підприємству адаптуватися до змін, прогнозувати тенденції та забезпечувати успіх своєї діяльності у довгостроковій перспективі.

Для вивчення зовнішнього середовища використовуються різні методи, такі як SWOT-аналіз та PEST-аналіз, які доповнюються глибоким аналізом тенденцій, галузей, конкурентів та інших аспектів. SWOT-аналіз дозволяє проаналізувати внутрішні та зовнішні аспекти організації, тобто її сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. PEST-аналіз виявляє політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори зовнішнього середовища, які впливають на підприємство. Після проведення аналізу організаціям важливо продовжувати стежити за зовнішнім середовищем для адаптації стратегії та збереження конкурентоспроможності.

ПрАТ «Київстар» є провідною телекомунікаційною компанією в Україні, яка забезпечує широкий спектр послуг мобільного та фіксованого зв'язку, інтернету та цифрових послуг. Компанія має потужну мережу зв'язку, включаючи понад 53 тисячі базових станцій та оптичну мережу протяжністю в 44 тисячі кілометрів. На момент 2023 року кількість клієнтів компанії становила близько 24,3 млн осіб. Підприємство активно інвестує в розвиток нових технологій, включаючи хмарні обчислення та

аналітичні сервіси Big Data, спільно з Microsoft. Фінансові результати свідчать про ефективне управління та стабільність фінансового стану компанії, що дозволяє їй успішно розвиватися та забезпечувати якісні послуги для клієнтів.

Результати SWOT-аналізу ПрАТ «Київстар» вказують на наявність як переваг, так і викликів у їхній діяльності. Широке покриття мережі, висока якість послуг, інноваційні технології та підтримка державою створюють фундамент для подальшого розвитку компанії та підтримки конкурентоспроможності. Однак інтенсивна конкуренція на ринку, нестабільні політичні та економічні умови, а також ризики кібератак є серйозними загрозами, які вимагають зваженого управління та адаптації стратегії компанії.

Підсумкові висновки з PEST-аналізу підкреслюють важливість ретельного вивчення зовнішнього середовища для успішної стратегічної діяльності компанії. Зміни у політичному, економічному, соціокультурному та технологічному середовищі можуть суттєво вплинути на бізнес-процеси компанії. Щоб адаптуватися до змін, «Київстар» повинен постійно відстежувати ситуацію в політичному та економічному середовищі, диверсифікувати клієнтську базу та джерела доходів та інвестувати в дослідження та розробку нових технологій.

Основними конкурентами «Київстара» є Vodafone Україна та lifecell. Кожен з операторів має свої переваги та недоліки. Компанія має широке коло споживачів різного віку та соціального статусу, які характеризуються різноманітними потребами та звичками. «Київстар» співпрацює з такими постачальниками, як Ericsson, та інші. Діяльність підприємства регулюється низкою законів та нормативно-правових актів, а державний контроль здійснює Національна комісія з питань регулювання зв'язку України.

Адаптація ПрАТ «Київстар» до змін зовнішнього середовища може включати ряд наступних стратегічних аспектів: інвестування в модернізацію мережі та розвиток нових технологій, розширення спектру послуг, підвищення якості обслуговування та клієнтоорієнтованість, запровадження інновацій, підтримка соціальної відповідальності.

## РЕЗЮМЕ

У даній курсовій роботі досліджено теоретичні аспекти дослідження зовнішнього середовища підприємства, проаналізовано зовнішнє середовище ПрАТ «Київстар», а також запропоновано шляхи адаптації компанії до змін у зовнішньому середовищі.

У першому розділі курсової роботи було розкрито сутність та фактори зовнішнього середовища підприємства, а також визначено та описано методи та інструменти аналізу зовнішнього середовища.

Другий розділ містить інформацію про діяльність ПрАТ «Київстар». Було проведено аналіз мікро- та макросередовища підприємства за допомогою SWOT та PEST аналізу. Ідентифіковано ключові фактори успіху та загрози, з якими стикається ПрАТ «Київстар». Також були надані конкретні рекомендації щодо того, як компанія може адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, щоб зберегти стабільну позицію на ринку. Зокрема, запропоновано звернути увагу на модернізацію мережі, розвиток нових технологій, підвищення якості послуг та запровадження інновацій у сфері телекомунікацій.

Отже, курсова робота присвячена важливій темі аналізу зовнішнього середовища на прикладі ПрАТ «Київстар». Робота надає детальний огляд зовнішнього середовища компанії, включаючи аналіз мікро- та макросередовища. Запропоновані в заключному підрозділі рекомендації допоможуть ПрАТ «Київстар» збільшити прибутковість, залишити позиції та підвищити свою конкурентоспроможність на ринку телекомунікаційних послуг. Робота містить широкий спектр методичних матеріалів, які дозволяють глибоко проаналізувати теоретичні та практичні аспекти зовнішнього середовища та стратегій адаптації підприємства до змін на ринку. Це дозволить студентам, які вивчають економіку та маркетинг, а також фахівцям у сфері бізнесу та маркетингу, отримати цінний практичний досвід у аналізі зовнішнього середовища функціонування підприємства.

## **RESUME**

In this coursework, theoretical aspects of the external environment of an enterprise are examined, the external environment of PJSC “Kyivstar” is analyzed, and ways of

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Берницька Д. (2012). Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. *Економічний аналіз, випуск 11, частина 2*, с

Ващенко О. П. (2019). Стратегічний аналіз діяльності ПрАТ «Київстар». *Е*

к Велика О. Ю. (2019). Особливості класифікації чинників зовнішнього середовища підприємства. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал, випуск 29*, с. 138.

о В

м В

к Дзюба С. Г., Гайдай І. Ю. (2012). Загальна характеристика зовнішнього к

и Довідник для підприємців. Маркетинг (2020). *Що таке SWOT-аналіз?* Взято 13 р

д Єпіфанова І. Ю., Мотрук Д. А. (2023). Аналіз діяльності ключових підприємств телекомунікаційної галузі України та їх конкуренція. *Innovation and Sustainability, №3*, н. 90. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.3.87.95>

и 3

и 3

и *Зовнішнє середовище підприємства*. Букліб. Економіка виробництва. Взято 10 ивітня 2024 з <https://buklib.net/books/37296/>

и К

и Ковтуненко Ю. В., Олексійчук А. Г., Васалатій Т. М. (2016). Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства.

и

и Консолідована фінансова звітність ПрАТ «Київстар». 2022, с. 4, 61.

и Консолідований звіт про управління ПрАТ «Київстар». 2022, с. 7, 11-12.

и

и

и

Мельник Т. (2023). *Міжнародні Microsoft, Cisco, Ericsson допомагають*

«  
К Офіційний сайт НКЕК.

и

і О

ф Офіційний сайт ПрАТ «Київстар». Взято 19 квітня 2024 з <https://kyivstar.ua/>

с Офіційний сайт ТОВ «Лайфселл». Взято 22 квітня 2024 з

щ

а УНІАН (2020). *Статистика Київстар: як абоненти старшого віку*

р

р УНІАН (2024). *Київстар у 2023 році: понад 6 млрд грн інвестицій у розвиток*

р

я Хімченко А. М. (2013). *Зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. Серія: економіка, планування та*

ін

р І

р І

ш І

а М

в

р

н

ш

р

р

а

а

н

р

р

р

р