

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітній ступінь - бакалавр

на тему: Управління життєвим циклом організації

Виконала: студентка 4 курсу

Напряму підготовки 6.030507»Менеджмент»

Загоруйко Влада Русланівна

Керівник старший викладач Сербенівська Аліна Юріївна

Рецензент _____

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою «_____»

Секретар Е К : _____ (прізвище та ініціали)

«___ « _____ 20__ р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Теоретичні аспекти життєвого циклу організації.....	6
1.2. Аналіз моделей життєвого циклу організацій та їх стадій	10
1.3. Оцінка стадій життєвого циклу організацій.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	28
2.1. Загальна характеристика та історія ПрАТ «Оболонь».....	28
2.2. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності.....	36
2.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	40
2.4. Діагностика життєвого циклу ПрАТ «Оболонь».....	55
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЗГІДНО СТАДІЇ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ	65
3.1. Розробка нового продукту ПрАТ «Оболонь»	65
3.2. Аналіз економічної ефективності впровадження нової продукції Arpfelwein на ПрАТ «Оболонь».....	73
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	83
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Діяльність підприємства від зародження ідеї та до моменту його ліквідації проходить через певні стадії розвитку, які визначаються характерними для них ознаками та процесами. Такі фази називаються життєвими циклами підприємства, являючи собою сукупність факторів та особливостей його діяльності, які необхідно враховувати при стратегічному плануванні та управлінні. Правильно визначений життєвий цикл підприємства дає змогу оцінити актуальне становище компанії та вибрати відповідний стиль і стратегію керівництва для досягнення бажаних цілей та показників. Сучасні умови ведення підприємницької діяльності вимагають не лише особливих підходів до створення та розвитку підприємств, а й керування окремими стадіями життєвого циклу. Питання життєвих циклів організації було предметом дослідження численних науковців та авторів, зокрема, Г.Константинова, І.Адізеса, Є.Смирнова, С.Філоновича, Л.Грейнера, І.Івашковської та ін. Недостатньо дослідженими залишаються досі процеси управління окремими стадіями розвитку підприємства, спрямованого на формування умов для отримання максимальних результатів та ефективності його роботи.

Назагал, керівники та власники підприємств не володіють достатньою мірою професійними методиками управління та планування розвитку, а покладаються при прийнятті управлінських рішень на власну інтуїцію. Це обумовлює низьку ефективність українського бізнесу, часто спричиненою проблемами росту, тобто невідповідністю системної інфраструктури та управління підприємства стадії життєвого циклу. Враховуючи викладене, можна зробити висновок, що саме підвищення компетенції керівників з питань управління життєвими процесами та діяльністю підприємств є одним з найпріоритетніших завдань для зростання підприємницької культури в Україні.

Актуальність цієї роботи обумовлена зростаючою потребою великих та малих підприємств у стратегічному плануванні, ефективному управлінні та опануванні механізмами стимулювання і стримування життєвого циклу

компанії, що забезпечувало б їхню ефективну діяльність та мало позитивний вплив на розвиток економіки нашої країни.

Об'єктом даної роботи є процес управління життєвим циклом організації.

Предметом роботи є удосконалення процесу управління життєвим циклом ПрАТ «Оболонь».

Метою роботи є аналіз діяльності та розробка рекомендацій для ПрАТ «Оболонь» з позиції концепції життєвих циклів.

Для досягнення мети роботи ставимо такі завдання:

- дослідити теоретичні аспекти життєвого циклу організації;
- проаналізувати стадії життєвого циклу;
- оцінити моделі життєвого циклу організації, її етапи та характерні ознаки;
- здійснити аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» з позиції моделей життєвого циклу організації;
- розробити рекомендації щодо прийняття управлінських рішень з урахуванням життєвого циклу ПрАТ «Оболонь».

Теоретичною та методологічною базою дослідження є аналіз, порівняння і узагальнення наукових досліджень, які описують класифікації стадій життєвого циклу підприємства та їх впливу на прийняття управлінських рішень. Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у формуванні рекомендацій щодо поліпшення процесу управління, з урахуванням стадій життєвого циклу компанії.

Для дослідження теми роботи було використано різноманітні методи наукового пізнання, такі як: аналіз та синтез інформації про життєвий цикл організації, моделі його визначення та опису його стадій, графічний метод для зрозумілого та схематичного зображення інформації та статистичного матеріалу, метод логічне узагальнення для дослідження питань та завдань роботи, метод експертних оцінок для оцінки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, метод соціологічного дослідження у формі опитування для отримання відгуку від потенційних споживачів про їх вподобання та оцінку

нового продукту, його упаковку, ціну, смак тощо. Також в роботі було використано метод порівняння для співставлення інформації про діяльність компанії за різні періоди, а також для дослідження різних поглядів на одне й те саме питання, економіко-статистичні методи для дослідження фінансових показників підприємства.

Базою інформаційного забезпечення дослідження є матеріали з мережі Інтернет, звіти підприємства про діяльність за останні роки, офіційні статистичні дані Державної Служби Статистики України, матеріали конференцій та дисертацій з досліджуваної теми, інформаційні видання консалтингових компаній, публікації в ЗМІ та інформаційні видання, закони та нормативно-правові акти України, підручники та наукові видання.

РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄВИМИ ЦИКЛАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Теоретичні аспекти життєвого циклу організації

Життя підприємства прийнято вважати циклічним процесом, який поділяється на певні фази та має власні тенденції розвитку й особливості функціонування. Намагаючись структурувати ідеї та знання про певні етапи життєвого циклу, через які проходять підприємства, науковці розробили так звану концепцію життєвого циклу. За її основу було взято концепцію життєвого циклу в біології, яка використовується для опису життя живої природи, і яку у спрощеному та адаптованому вигляді почали застосовувати й в інших науках, зокрема, в економічній та науці управління.

Нестабільне виробництво та соціальна напруга, інфляція, економічні кризи, невизначеність, глобалізація та підвищена інтенсивність змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах компаній стали причиною посилення інтересу до концепції життєвого циклу та необхідності застосування її в контексті сучасної управлінської та організаційної науки.

Розглянемо, що саме мається на увазі під цією концепцією та її поняттями. Тлумачний словник іншомовних слів визначає поняття цикл як «..сукупність взаємозв'язаних явищ, процесів, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку часу».[1] В підприємництво та сучасні організаційні й управлінські дослідження поняття життєвого циклу прийшло з біології. Біологічний життєвий цикл має визначення як послідовності стадій розвитку, через які проходить більшість видів у процесі онтогенезу.[2]

В теорії управління та ведення бізнесу виділяють не одну концепцію життєвого циклу, а багато: вони різняться за об'єктами дослідження, поділяючись на життєві цикли працівника, продукту, організації, галузі.

Всі вони мають такі основні характеристики:

- 1.Продовженість в часі.
- 2.Нелінійний розвиток.
- 3.Взаємопов'язані послідовні стадії розвитку.

Перехід з однієї фази життєвого циклу до іншої характеризується наявністю певних кількісних та якісних змін.[3]

Оскільки в роботі досліджується поняття життєвого циклу організації, постає необхідність визначити, що мається на увазі під поняттям «організація».

Н. Кабушкін у роботі «Основи менеджменту» визначає організацію як:

- «- процес, за допомогою якого створюється структура керованої системи;
- система взаємовідносин, прав, цілей, ролей, видів діяльності, які мають місце в процесі спільної праці;
- сукупність людей і груп, об'єднаних для досягнення певної мети, рішення яких-небудь задач на основі встановлених правил і процедур розподілу праці і обов'язків.»[4]

Але важливо розуміти, що не будь-яка група людей може вважатися організацією, для цього визначені необхідні умови:

- «- наявність не менше 2-х людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- наявність, принаймні, однієї суспільно корисної мети (тобто бажаного кінцевого стану або результату), яку всі приймають як загальну;
- наявність членів групи, які працюють разом, щоб досягти значущої для всіх мети.» [5]

Тобто, можна зробити висновок, що організація - це «група людей, діяльність яких координується для досягнення загальної мети або цілей і об'єднується офіційними органами для вирішення конкретних задач».[6]

Окрім досягнення своїх цілей як такої, кожна організація має також за мету досягнення цілей її членів, адже кожна людина стає частиною організації саме з метою реалізації власних амбіцій і жертвує свої життєві ресурси в обмін на задоволення своїх різноманітних потреб. Поєднання інтересів організації та її окремих членів є необхідною умовою та притаманною рисою успішної організації. Тобто, в цьому контексті організація розглядається як «компроміс між особистою незалежністю і досягненням цілей.» [6]

Органічний підхід до управління передбачає, що кожна організація залишається в тому й самому стані лише певний проміжок часу і в результаті

певних змін проходить у наступні етапи свого розвитку. Тобто спочатку зароджується ідея, а згодом й сама організація, потім вона поступово чи швидко проходить у наступну стадію розвитку, змінюється структурно та кількісно, росте до свого піку, слабшає, занепадає, можливо знову відроджується або ж і зовсім припиняє своє існування. Тобто життєвий цикл організації - це процес, який поєднує основні етапи існування організації, через які вона проходить.

Багато вчених присвячували свої роботи дослідженню життєвого циклу організації. Порівняємо, як саме вони визначали та характеризували це поняття, а також як визначення змінювалося з часом. Проаналізувавши існуючі визначення (див. табл. 1.1), можна виявити певні розбіжності та суміжні характеристики життєвого циклу організації, основними з яких є:

- послідовність стадій зміни життєвого циклу організації;
- унікальна мета та певні організаційні і фінансово-господарські риси на окремих стадіях життєвого циклу;
- визначеність часом послідовних фаз життєвого циклу;
- замкненість кола розвитку підприємства.

Всупереч твердженню Б.Мільнера та Г.Козаченка, що життєві цикли організації є послідовними у часі, іноземні фахівці за допомогою емпіричних досліджень довели, що фази циклу не пов'язані між собою у детермінованій послідовності. Більше того, вчення Д.Міллера та П.Фрізена показують, що фази занепаду, відродження, а також зростання можуть йти і після стадії зрілості (див. табл. 1.2). А на думку дослідника Хенкса, занепад та смерть організації може виникнути на будь-якій стадії життєвого циклу.

Так само й твердження Б.Мільнера, що стадії та їх тривалість є передбачуваними відповідно до часу, не може бути застосовано до всіх організацій. В сучасних мінливих умовах різні організації з унікальними мікросередовищем проходять через різні стадії розвитку зі своєю швидкістю, слабо пов'язаною з віком компанії. Основними стадіями розвитку організації, які виділяють вчені, є стадія народження та стадія смерті. Хоча при цьому стадія смерті не є обов'язковим кінцем життєвого циклу підприємства. Відродження,

або оновлення з новими продуктами, новим менеджментом та новою стратегією, може слідувати за занепадом. [3][8][9]

Таким чином, життєвий цикл організації можна визначити як передбачувані зміни стану організації, які протікають у часі з певною періодичністю та послідовністю.

Таблиця 1.1

Означення сутності поняття «життєвий цикл підприємства» в 1998-2002 рр.

Автор	Визначення	Рік
Г.О. Козаченко [11]	«Життєвий цикл – сукупність етапів діяльності системи, що послідовно змінюють один одного, і кожний з яких характеризується певною метою діяльності і станом як великої виробничо-фінансової системи в цілому, так і її структурних одиниць, особливою формою організаційного механізму, що реалізує досягнення стратегічних та оперативних цілей діяльності системи.»	1998
І. А. Бланк [12]	«Життєвий цикл – загальний період часу від початку діяльності підприємства до природного припинення його існування або відродження на новій основі (з новим складом власників і менеджерів, з принципово новою продукцією, технологією тощо).»	2000
Н.В. Родіонова [13]	«Життєвий цикл – певні закономірності в розвитку будь-якого підприємства, які можуть відрізнятися швидкістю перебігу та амплітудою рівня розвитку.»	2001
Б.З. Мільнер [5]	«Життєвий цикл – передбачувані зміни з визначеною протягом часу послідовністю станів.»	2002

Однією з основних задач концепції життєвого циклу компанії є визначення, на якому етапі розвитку знаходиться організація на певний момент, а також пояснення певних змін, які стаються з компанією з часом. Це дає змогу виявити слабкі та сильні сторони компанії, правильно розробити стратегію розвитку на основі актуальних пріоритетів. На кожній стадії життєвого циклу відбуваються як зворотні зміни, так і незворотні, що мають вплив на зовнішнє та

внутрішнє середовище і вимагають ефективного підлаштування управління та роботи організації.

Таблиця 1.2

Означення сутності поняття «життєвий цикл підприємства» 2001-2009 рр.

Автор	Дефініція	Рік
А.М. Штангрет, О.І. Копилук [8] Л.О. Лігоненко [6]	«Життєвий цикл – сукупність стадій, які проходить підприємство в перебігу своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей та завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування.»	2001, 2007
І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге [9]	«Життєвий цикл – об’єктивна реальність, але відродження організації потребує суб’єктивних дій управлінського персоналу.»	2003
С.В. Корягіна [10]	«Життєвий цикл – сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції підприємства, після якого його цінності й напрями діяльності можуть принципово змінюватися.»	2004
В.В. Артюнов [7]	«Життєвий цикл організації - сукупність стадій розвитку, через які проходить організація за період свого функціонування.»	2009

Для ефективного управління стадіями життєвого циклу необхідно не лише визначити за допомогою дослідження різноманітних показників, на якій саме стадії компанія знаходиться, а й чітко розуміти особливості кожної зі стадій. Через це, для подальшого дослідження, виникає потреба детально розглянути фази життєвого циклу організації.

Розглянемо основні підходи науковців до ділення циклу на стадії та визначення цих стадій.

1.2. Аналіз моделей життєвого циклу організацій та їх стадій

Кожна фаза життєвого циклу характеризується певним набором рис організаційної діяльності, які змінюються в часі. На сьогодні прийнято виділяти два основні підходи до дослідження життєвих циклів організації. Перший базується на дослідженнях з використанням кількісних методів та має

емпіричний характер, а також передбачає вивчення окремих випадків та використання спостережень. Більшість таких досліджень мають різні об'єкти вивчення, або типи організації.

Другий підхід ґрунтується не на числах та їх дослідженнях, а на застосуванні концепції життєвого циклу підприємства, з метою її інтеграції з різними областями досліджень організацій і менеджменту. Такий метод передбачає пояснення змін на різних періодах розвитку організації саме концепцією життєвого циклу.

Вчені по-різному підходять до визначення стадій життєвого циклу, поділяючи цикл на від 3 до 10 стадій. Розглянемо основні підходи до ділення життєвого циклу організації на стадії. Для цього ми згрупували основні моделі життєвого циклу організації за кількістю їх стадій.

Американські вчені Ліппіт та Шмідт розробили першу модель життєвого циклу організації, від моменту створення перших управлінських систем і до моменту досягнення ними життєздатності. Далі ця модель переходить на наступний рівень, коли розвивається стійкість до зовнішнього середовища та формується репутація компанії. На етапі «зрілості» компанія розвиває здатність ефективно працювати в мінливих умовах та має унікальні здобутки і напрацювання. На кожній із стадій стаються кризи, через подолання яких компанія переходить до наступної фази. Ця модель - перша спроба систематизувати життєвий цикл компаній, а також надати можливі рішення проблем, з якими вона стикається на кожному з етапів. Проте треба зважати на те, що ці дослідження базуються лише на теоретичних вченнях. [14]

Набагато пізнішою спробою визначити стадії життєвого циклу організації, з проходженням етапів народження-зростання-стабільності, є вчення Д. Каца та Р. Канна, які ретельно вивчали саме організаційну структуру та її зміну на різних етапах. Дослідники створили досить унікальну модель, де першою стадією є «проста система», за якою слідує інші стадії, а саме: «стабільна організація» та «удосконалення структури».

На думку вчених, підприємство проходить процес розвитку від перших спроб скооперуватися навколо очікувань команди через координацію та формалізацію роботи, в результаті формується ефективна внутрішня система відносин та роботи. Також науковці поділяють думку, що соціальні організації є «відкритими системами», які активно взаємодіють із зовнішнім середовищем, а основні причини успіху знаходяться не всередині організації, а зовні - в середовищі з його впливами. [15]

Порівняльна характеристика моделей життєвого циклу, що складаються з 3 стадій, або моделей Д. Ліппіта, В. Шмідта, Д. Каца та Р. Канна, наведена в таблиці 1.3.

Деякі вчені вважають, що слушно поділити життєвий цикл підприємства на 4 стадії. Цю позицію сповідують Дж.Кімберлі та Л. Лігоненко. Кімберлі в своїй роботі «Зовнішній соціальний контроль, структура роботи і відносини з навколишнім середовищем» (1979 р.) досліджував створення та розвиток медичних шкіл. Він вважав, що перша стадія є етапом, коли сама організація ще не створена, а лише збираються необхідні ідеї та ресурси. Далі, після формування ідеології, слідує друга стадія, на якій відбувається вибір «головних схем переміщення», а також наймання та навчання персоналу. В результаті всіх цих дій відбувається формування організаційної ідентичності, що стає третьою стадією. На четвертій стадії відбувається формалізація структури, яка стає більш консервативною та передбачуваною на протидію зовнішньому середовищу.

Таблиця 1.3

Аналіз моделей життєвого циклу підприємства з 3 стадіями

Автор	Стадія моделі	Опис стадії	Стандартизована назва стадії
Д. Ліппіт, В.Шмідт[14][16]	Народження	Особистий контроль; влада сконцентрована в руках однієї особи	Народження
	Юність	Командне ухвалення рішень; постановка завдань і цілей; акцент на досягненні стабільності	Зростання
	Зрілість	Акцент на адаптації; подальше зростання	Стабільність
Д.Кац, Р.Канн[15][16]	Проста система	Спроби кооперації, що базуються на загальних очікуваннях команди	Народження
	Стабільна організація	Координація та формалізація; створення структури; створення правил	Зростання
	Удосконалення структури	Формується система адаптації та інституалізації взаємовідносин	Стабільність

Джерело: складено на основі [14] [15][16]

Українська вчена Л.Лігоненко при дослідженні життєвих циклів також виділила 4 основні етапи розвитку, але, на відміну від Дж.Кімберлі, вона надала їм зовсім інші характеристики. По-перше, на її думку, цикл починається зі стадії підйому, тобто економічного зростання, покращення показників та активізації роботи підприємства.

Далі рівень ефективності досягає високого рівня і стабільно залишається на цьому рівні ще певний час. Це й стає початком другої стадії, тобто стадії гальмування розвитку, в результаті чого підприємство переходить на третю стадію - кризи та занепаду, в результаті чого або помирає, або ж переживає відродження, коли показники та процеси покращуються та активізуються заново. Ці стадії наглядно викладено у таблиці 1.4.[18][19]

Таблиця 1.4

Аналіз моделей життєвого циклу підприємства з 4 стадіями

Автор	Стадія моделі	Опис стадії	Стандартизована назва стадії
Дж. Кімберлі [18]	Перша стадія	Упорядкованість ресурсів; формування ідеології	Народження
	Друга стадія	Наймання співробітників; здобуття підтримки від стратегічних клієнтів; дискретні рішення	Зростання
	Третя стадія	Формування організаційної ідентичності; висока особиста співучасть; дотримання організаційної місії	
	Четверта стадія	Формалізація структури; встановлення правил та політики; стабільні відносини із зовнішнім середовищем	Стабільність
Л. Лігоненко[19]	Стадія підйому	Покращення кількісних та якісних ознак функціонування підприємства	Зростання
	Стадія гальмування розвитку	Відносна стабільність якісних та кількісних показників функціонування підприємства	Стабільність
	Стадія кризи	Погіршення кількісних та якісних показників функціонування підприємства	Занепад
	Стадія поживлення	Уповільнення падіння та поступове зростання показників	Зростання

Джерело: складено на основі [16] [18] [19]

Одним з базових та найбільш популярних вчень про життєвий цикл організації стала концепція еволюційного розвитку американського вченого Л. Грейнера, розроблена ще в 1970-их роках. Ця концепція розглядала 5 фаз життєвого циклу організації, кожна з яких закінчувалася кризою. Лише за умови подолання кризи організація мала змогу перейти на наступну стадію. Єдина

змінна в моделі зростання Грейнера - фактор часу. Ця модель являє собою описову структуру, в якій вік організації відмічається залежно від розміру організації. Ларрі Грейнер припускає, що організація росте і розширюється протягом багатьох років. Модель зростання Грейнера полегшує розуміння, чому працюють ті чи інші стилі управління, організаційні структури, механізми координації, а також чому вони ж не працюють на певних етапах та фазах розвитку організації. Кожна фаза вимагає різних компетенцій підприємця, внаслідок чого модель росту Грейнера орієнтується на стратегічну політику. Кризу наприкінці кожного етапу Грейнер називає «Наростаючим болем», тобто наростаючими проблемами, з якими необхідно впоратися, щоб компанія мала змогу розвиватися далі.

Діяльність компанії починається з фази «Креативності», під час якої в компанії переважає неформальна структура та форма комунікації, а майже всі процеси зосереджені на виробництві продукції та залученні нових клієнтів. Організація зростає, а іноді й надто швидко, а підприємець не може впоратися із ситуацією самостійно, через що виникає лідерська криза, подолання якої потребує покращення структури управління. [20]

Далі відбувається директивне зростання та управління, у компанії призначаються нові менеджери, створюються нові ланки управління, які контролюють первинні процеси. Центральна координація залишається в руках підприємця. Правила, процедури та процеси стають більш формалізованими та стандартизованими. «Наростаючий біль» цієї стадії - народження кризи автономії. Через подальше зростання, проблеми з координацією можуть стати занадто великими для підприємця. Крім того, менеджери середнього рівня потребують більше автономії. [20]

При успішному подоланні кризи компанія переходить на наступний рівень - «Делегування». На цій фазі децентралізації підприємець делегує важливі завдання своєму середньому керівництву. Керівники середньої ланки відповідають за досягнення тактичних та оперативних цілей. Управління працює на стратегічному рівні і зрідка втручається в роботу інших підрозділів та рівнів.

Структура розподілу змінюється і створюються окремі групи навколо продуктів та окремих менеджерів. Але тут також постає проблема, тому що чим більше керівників підрозділів, тим складніше правлінню координувати всі підрозділи, які працюють незалежно. Існує ризик кризи управління. Іноді керівники підрозділів занадто фокусуються на роботі та цілях свого відділу, які не співпадають з рухом усієї компанії, що може призвести до розпаду організації.

На етапі стандартизації більше уваги приділяється координації між різними підрозділами, довгостроковому плануванню та створенню продуктивних груп. Існує проблема на цьому етапі, коли відділи кадрів мають надто велику владу, а керівники інших підрозділів - занадто мало можливостей, таким чином, виникає адміністративна криза, тобто ситуація, коли правила зробили компанію занадто негнучкою і жорсткою. [20]

Наступним етапом стає стадія співпраці, в якій зростання відбувається за рахунок націленої співпраці між лінійними та штатними відділами, що створює розпад ієрархічних форм координації, таких як матрична структура або проєктна організація. Ця фаза характеризується значним взаємним контактом між працівниками через всі види консультаційних груп; формалізація та стандартизація при цьому зменшуються.

На етапі, коли контроль та розвиток послаблюються, організації, для уникнення занепаду, необхідно шукати зовнішні можливості розвитку, створювати зовнішні альянси чи налагоджувати зовнішню співпрацю. Далі компанія має багато варіантів розвитку, при ефективному ж керівництві вона пройде через кризу ідентичності та залишиться на плаву.

Модель життєвого циклу Грейнера (див. Табл. 1.5) може бути ефективним інструментом організацій для подолання криз, які виникають на різних етапах, оскільки їх можна буде передбачити і заздалегідь підготуватися. Грейнер вважає, що такі кризи не є негативним явищем, адже вони можуть розглядатися як спосіб виведення компанії із стану застою, спровокувати розвиток, допомогти зрозуміти, які зміни мають бути внесені та яка стратегія має бути обрана. [20]

Науковці Д.Міллер і П.Фрізен, базуючись на змінах ситуації, самої

організації, інноваціях та організаційної стратегії, ділять життєвий цикл організації на 5 стадій, а саме: Народження, Зростання, Зрілість, Відродження та Занепад. Вони окремо виділяють потребу у великій кількості ресурсів на стадії народження, а також розглядають доволі стандартний підхід до визначення життєвого циклу, що закінчується скороченням прибутків та інновацій, а також підвищеною консервативністю процесів у компанії.

Таблиця 1.5

Модель життєвого циклу підприємства Л.Грейнера [20]

Стадія моделі	Опис стадії	Стандартизована назва стадії
Креативність	Акцент на виробництві продукції; неформальна структура та комунікації	Народження
Директивне керівництво	Функціональна структура; формалізовані правила та політики	Зростання
Делегування	Децентралізація структури; делегування повноважень	Стабільність
Координація	Довгострокове планування; формування продуктивних груп	
Співпраця	Матрична структура, командна праця; самодисципліна; проектне керування	

Джерело: Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка /

Ольга Іванівна Матюшенко. // Економіка та управління підприємствами. – 2010

Схожим розділом характеризується концепція А.Штангрета та О.Копилук, за якою існує 5 стадій життєвого розвитку компанії - від народження й стрімкого розвитку і, на завершення, до занепаду та ліквідації (див.табл.1.6). [8] Таку ж позицію поділяли І.Адізес та Е.Фламгольц, які розглядали ліквідацію підприємства в якості завершального етапу життєвого циклу організації.

Модель Е.Фламгольца (див. Табл. 1.7) описує життєвий цикл організації, починаючи з етапу вивчення та визначення ринків і дослідження питання номенклатури продуктів, які будуть продаватися. Ця модель включає стадії експансії, диверсифікації та інтеграції, які передбачають диверсифікацію ринків

та продуктів, інтеграцію окремих бізнес-структур, якісну зміну культури компанії тощо. Успішне проходження цих стадій передбачає переведення підприємства на новий якісний рівень та його подальше існування.

Таблиця 1.6

Аналіз моделей життєвого циклу підприємства з 5 стадіями

Автор	Стадія моделі	Опис стадії	Стандартизована назва стадії
Д. Міллер, П. Фрізен[27][16]	Народження	Створення продуктово-ринкової стратегії; високий рівень централізації; інвестиції	Народження
	Зростання	Функціональна структура; зниження централізації; швидке зростання; сегментація ринку	Зростання
	Зрілість	Консерватизм в ухваленні рішень; зниження інновацій	Стабільність
	Відродження	Дивізійна організаційна структура; зростання інновацій; диверсифікація товарів та послуг	Зростання
	Занепад	Консервативність в ухваленні рішень; зниження інновацій; зниження прибутку	Занепад
А.М.Штангрет О.І.Копилюк[16]	Зародження	Зародження ідеї; дослідження ринку; формування первинної структури	Народження
	Становлення	Збільшення обсягу виробництва; розширення ринку збуту; ускладнення організаційної структури	Зростання
	Призупинення зростання	Зменшення темпів економічного зростання; невідповідність організаційної структури вимогам бізнес-середовища	Занепад
	Спад		
	Банкрутство та ліквідація	Банкрутство	Ліквідація

Джерело: [16][8][27]

Іншим поглядом на життєвий цикл компанії є модель Адізеса. Взявши за основу модель та дослідження Грейнера, науковець припустив, що компанії мають дуже багато схожого з живими організмами: компанії так само народжуються, розвиваються, після чого починається їх спад, тобто старіння, а потім настає смерть. Його модель ділить життєвий цикл на 10 етапів, які можна об'єднати у дві групи: ті, що характеризують зростання, та ті, що характеризують старіння організації (див. Табл. 1.8).

Таблиця 1.7

Модель життєвого циклу Фламгольца [26]

Стадія моделі	Опис стадії	Стандартизована назва стадії
Нове підприємство	Визначення ринків та продуктів	Народження
Експансія	Швидке зростання прибутку; пошук ресурсів; розвиток операційної системи	Зростання
Професіоналізм	Перехід від підприємницького до професійного менеджменту; розвиток системи управління	Стабільність
Консолідація	Розвиток корпоративної структури; інституалізація процесів; формалізація структури	
Диверсифікація	Розвиток нових ринків та продуктів; диверсифікація	Зростання
Інтеграція	Розвиток нової інфраструктури; розробка нової структури; розвиток операційної та управлінської системи	
Занепад та оновлення	Оновлення організації на всіх рівнях організаційного розвитку	Занепад

Джерело: Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка /

Ольга Іванівна Матюшенко. // Економіка та управління підприємствами. – 2010

Хоча і Адізес, так само як і Грейнер, практично не розглядає зміни, які повинні відбуватися в стилі управління компанією (у вимогах до персоналу, в корпоративній культурі тощо), а також не враховує вплив зовнішніх факторів на

становлення і розвиток організації, його модель вважається однією з найефективніших інструментів управління організаціями і сьогодні. Адізес показує, як відбувається старіння і пояснює, чому великі і успішні організації «гинуть». Він виділяє два важливі параметри життєдіяльності організації - гнучкість і контрольованість (керованість). Найбільш гнучкими та рухливими, але водночас важко контрольованими, є молоді організації. З віком та етапами в компанії це співвідношення змінюється. При аналізі криз та їх причин Адізес умовно розбиває їх на дві категорії: [23][24]

- хвороби росту, тобто проблеми, зумовлені незрілістю компанії, які, як правило, важко уникнути;
- організаційні патології, або труднощі, які можуть виникати на певних етапах розвитку компанії, та хвороби зростання, які, будучи не подоланими, перетворюються в патології, вилікуватися від яких самостійно компанія вже не може.

Таблиця 1.8

Модель життєвого циклу Адізеса

Стадія моделі	Опис стадії	Стандартизована назва стадії
Доглядання	Зародження ідеї	Народження
Дитинство	Орієнтація на дії; брак системи; одноосібне ухвалення рішень	
Давай-давай	Зростання продажів; ринковий успіх; брак регулярного менеджменту	Зростання
Юність	Делегування повноважень; зміна керівництва; переорієнтація цілей	
Розквіт	Зростання продажів та прибутку; креативність, що розвивається та контролюється	Стабільність
Пізній розквіт	Втрата креативності	
Аристократизм	Зниження інтересу до завоювання нових ринків; акцент на минулих здобутках	Занепад

Салем Сіті	Внутрішні конфлікти; криза менеджменту	
Бюрократизація	Наявність великої кількості процедур та правил; відсутність почуття контролю у керівництва	
Смерть	Відсутність ресурсів для винагороди членів команди	Ліквідація

Джерело: Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка / Ольга Іванівна Матюшенко. // Економіка та управління підприємствами. – 2010

Існує думка, що скільки існує організацій, стільки ж є і моделей життєвого циклу. Безперечно, кожна організація проходить свій унікальний шлях, але існують специфічні фактори, які допомагають проаналізувати цей шлях та систематизувати його на етапи. Хоча етапи у всіх моделях є різними, узагальнене зображення життєвого шляху має досить схожий вигляд кривої, яка росте та через певний час починає спадати.

Для ефективного керування будь-якою організацією варто розуміти, через які процеси організація проходить в даний момент та що її очікує далі. Такі дослідження та вміле оперування отриманою інформацією дає змогу прийняти правильне управлінське рішення в будь-який момент життя компанії. Для цього є вкрай необхідним вміти визначити, на якій стадії знаходиться компанія і що це означає. Саме це і розглянемо в наступному підрозділі.

1.3. Оцінка стадій життєвого циклу організацій

Кожна стадія має свої специфічні характеристики та проблеми. «Серед чинників, що впливають на середній термін життя організації, прийнято враховувати такі: розмір, галузь, тип товару, міра комбінування, міра диверсифікації, горизонтальної і вертикальної інтегрованості, технічний рівень, загальний стан загальнонаціональної і світової ринкової кон'юнктури, успішність менеджменту (структура, стратегія, імідж, корпоративна ідеологія, корпоративна культура, рівень витрат і т.і.) тощо.»[25]

Окрім розробки моделі життєвого циклу з 5 стадіями, науковці Міллер та Фрізен займалися розробкою методики критеріїв, які дозволяють визначити, на якому рівні розвитку знаходиться компанія. Як зазначалося раніше, життєвий цикл розпочинається з народження компанії, про що свідчать такі критерії, як молодий вік, неформальна структура і зосереджена влада у власника. Показники росту продажів, підвищення ефективності організації структури, наявність формалізованої структури свідчитимуть про стадію сталого розвитку, а ріст продажів менше ніж на 15% вже буде показником переходу до стадії зрілості.

Далі, при наявності збільшення рівнів продажу та покращення й ускладнення систем контролю та планування, компанія матиме характеристики фази розквіту. Коли прибуток та випуск продукції падають, це свідчить про настання стадії спаду. Критерії для визначення стадії життєвого циклу організації наведено в таблиці 1.9.[27]

Але такі критерії для визначення етапу життєвого циклу видаються недостатніми, а саме дослідження потребує набагато більш складної класифікації. Наприклад, при наявності в підприємстві значної фінансової підтримки та високоліквідних активів, стадія матиме менший віковий показник. Також на встановлення рівня продажів на певному рівні на всіх стадіях, в тому числі на стадіях зрілості й розквіту підприємства, певним чином впливають галузь та сфера його діяльності.

Таблиця 1.9

Критерії визначення стадії розвитку організації за Міллером та Фрізенем[27]

Фази розвитку	Критерії
Народження	Вік фірми менше 10 років, має неформальну структуру, на чолі управління - менеджер-власник
Розвиток	Рівень продажів зростає більш ніж на 15%, функціонально-організована структура, політика формалізована

Зрілість	Рівень продажів росте, але менш ніж на 15%, більш бюрократична організація
Розквіт	Рівень продажів знову зростає більш ніж на 15%, використовуються складні системи контролю і планування
Спад	Обмеження випуску продукції, прибуток падає

Джерело: Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка / Ольга Іванівна Матюшенко. // Економіка та управління підприємствами. – 2010

Окремим питанням постають неприбуткові та благодійні організації, життєвий цикл яких не можна вирахувати через їх прибутки. Тому вважається більш ґрунтовно проводити аналіз стадій розвитку на основі врахування організаційної структури, стратегії, стану та інноваційного розвитку.

Багато вчених пропонували враховувати різноманітні фактори для визначення стадії розвитку, зокрема, розмір компанії за чисельністю персоналу, вік, пріоритети менеджменту, рівень формалізації та стандартизації стосунків, динаміка продажів, темпи зростання або ж падіння, частка на ринку, показники фінансового стану, прибутковості та рівень інвестицій. Порівняльна таблиця підходів до визначення стадії життєвого циклу наведена в таблиці 1.10.

Тлумачення таблиці 1.10.

Вчені та дослідники виділяють різні параметри, за якими можна визначити життєвий цикл організації. Серед них:

1. розмір (чисельність персоналу);
2. вік;
3. пріоритети менеджменту;
4. формалізація;
5. організаційна структура;
6. стратегічні цілі;
7. динаміка продажів;
8. темпи зростання бізнесу;
9. показники фінансового стану;

10. частка ринку;
11. грошові потоки;
12. прибуток, прибутковість;
13. інвестиції у основний капітал.

Порівнявши різні підходи до визначення стадії розвитку компанії, можна помітити, що найчастіше враховується вік, організаційна структура, стратегічні цілі та темпи зростання бізнесу. Але жоден з показників не може повною мірою відобразити стан підприємства без комплексу інших факторів та врахування впливу зовнішніх чинників і особливостей галузі.

«Для побудови інтегрального показника з метою визначення стадії життєвого циклу немає загальновизнаного переліку оціночних показників – окремі дослідники пропонують надто обмежений їх перелік, інші розраховують всі можливі за економічним змістом коефіцієнти і чітко не виокремлюють систему показників-індикаторів кожної зі стадій життєвого циклу. Варто зазначити, що в інтегральній оцінці повинні бути показники, які б характеризували усі аспекти господарської діяльності – максимальна комплексність і системність моделі.»[28]

Для правильного визначення стадії розвитку підприємства, необхідно комплексно розглянути показники, врахувавши всі складові: персонал; клієнти; бізнес-процеси; фінанси.

Таблиця 1.10

Порівняльна таблиця показників, які використовуються для визначення стадії життєвого циклу підприємства [19]

Автор/Показник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Г. Ліппіт та У. Шмідт (1967)		+	+	+	+								
Л. Грайнер (1972)	+	+	+		+								
Н. Черчілль, В. Льюїс (1983)	+	+	+	+	+	+							
Р. Куїнн, К. Камерон (1983)	+	+		+	+								
Д. Міллер, П. Фрізен (1984)		+	+		+	+	+						
К. Сміт та ін. (1985)	+	+	+		+		+	+					
Е. Фламхольц (1986)	+	+	+	+	+	+		+					
І. Адізес (1988)	+	+		+	+			+					
Р. Казаньян (1988)	+	+		+	+			+					
Дж. Ентоні, К. Рамеш (1992)		+					+						
С. Хенкс та ін. (1993)	+	+		+	+		+						
Д. Лестер та ін. (2003)	+	+	+		+								
С. Корягіна (2004)									+				
В. Дікінсон (2008)											+		
Я. Зіпенг, Ч. Ян (2009)		+					+						+
Д. Гао, Р. Алас (2010)	+	+			+		+	+					
Н. Розанова, А. Катайкова (2012)							+		+		+	+	
О. Матюшенко (2013)			+	+	+				+				
Т. Васильєва, І. Чмутова (2015)							+	+		+			

Проаналізувавши всі показники та обравши підходящу модель, можна отримати ґрунтовний аналіз стану підприємства. Для перевірки використання зазначених моделей та підходів, проведемо аналіз життєвого циклу українського підприємства ПрАТ «Оболонь», а також визначимо, на якій стадії розвитку

знаходиться компанія зараз та як можна використати отриману інформацію в процесі прийняття управлінських рішень.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

В цьому розділі було розглянуто теоретичні засади поняття життєвого циклу організації, його стадії, методи та моделі визначення. Життєвий цикл є терміном для опису шляху компанії, позиченим з біологічного поняття циклічності життя в природі, від зародження ідеї її створення та до стадії старіння чи ліквідації компанії. Різні вчені поділяють життєвий цикл на фази, послуговуючись такими критеріями як вік, розмір, чисельність працівників, стратегічні цілі, організаційна структура, грошові потоки, частка ринку, зростання продажів тощо.

Дослідження життєвого циклу організації дає можливість краще розуміти зміни, які відбуваються в компанії та управляти ними. Концепція життєвого циклу використовується при стратегічному плануванні, управлінні ризиками та визначенні цілей роботи організації.

В сучасному світі управлінцю необхідно вміти швидко реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, підтримувати гнучкість організації та періодично змінювати цілі та підходи до керівництва. Неефективне управління інноваційним розвитком та недостатня реакція на зміни, які відбуваються з часом, можуть призвести до «старіння» компанії, або ж й до її раптової «смерті». Використаємо досліджені теоретичні поняття та моделі на практиці для аналізу діяльності та життєвого циклу ПрАТ «Оболонь» в наступному розділі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Загальна характеристика та історія ПрАТ «Оболонь»

Для дослідження діяльності та життєвого циклу було обрано компанію «Оболонь». Розглянемо загальні відомості та історію цієї компанії для розуміння специфіки життєвого її циклу компанії та діяльності в цілому.

ПрАТ «Оболонь» - національна корпорація з випуску пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, а також мінеральної води. Окрім того, корпорація займається випуском інших супутніх товарів, а саме пивоварного солоду, гранульованої пивної дробини, бандажної стрічки. Також компанія володіє дозволами на оптову торгівлю напоями, роздрібну торгівлю напоями, а також діяльність транспортних служб. Продукція компанії є відомою по всій Україні, а також в багатьох країнах світу, куди компанія експортує своє пиво. Розглянемо загальні відомості про цю компанію.

Тип компанії - Корпорація. «Корпорація (акціонерне товариство) - провідна форма сучасного підприємства в країнах ринкової економіки. Незважаючи на те, що кількість їх невелика, у створенні валового внутрішнього продукту їм належить провідна роль. Корпорація є юридичною особою, що утворюється об'єднанням на пайових (дольових) засадах засобів своїх членів (акціонерів) і належить до товариств з обмеженою відповідальністю, оскільки кожний акціонер відповідає за свої зобов'язання лише власним капіталом. Отже, майновий ризик акціонерів обмежується тією сумою, яку вони заплатили за придбані акції.» [33]

Капітал корпорації «Оболонь» утворюється саме в грошовій формі, з чого складаються неподільні паї, тобто акції, які є рівними за номінальною величиною. Засновником корпорації «Оболонь» була юридична особа, ПрАТ «Оболонь», головний офіс компанії, який купує та розподіляє акції, знаходиться в м. Києві.

Компанія має правління та загальні збори, що є вищим органом управління корпорації, де вирішуються важливі для компанії питання шляхом голосування з вагою голосу відповідно до кількості акцій. Рішення в корпорації приймаються невеликою групою акціонерів, яким належить контрольний пакет акцій. Детальніше структуру управління та організаційну структуру розглянемо в наступній частині розділу.

Корпорація «Оболонь» за формою власності є Приватним Акціонерним Товариством або ПрАТ. Як відомо, ПрАТ «здійснює лише приватне розміщення акцій серед визначеного кола осіб. До набрання чинності Законом України «Про акціонерні товариства» аналогом Приватного акціонерного товариства (ПрАТ) було Закрите акціонерне товариство (ЗАТ). Регулювання діяльності закритих та приватних акціонерних товариств має певні відмінності, наприклад, кількість акціонерів ПрАТ не може перевищувати 100 осіб, тоді як максимальна кількість акціонерів ЗАТ не була обмежена законом». [31]

Всього на підприємствах ПрАТ «Оболонь» працює майже 7,5 тисяч людей, серед них 1900 працює на головному підприємстві в Оболонському районі міста Києва. Зважена кадрова політика, увага до людей, що працюють на підприємстві, є одним з пріоритетів при виробленні стратегій розвитку підприємства. Кожного року на підприємстві проводяться заходи в рамках програми підвищення рівня кваліфікації працівників, також їм надається медичне обстеження та профілактичне лікування. Компанія вкладає значні кошти в розвиток соціальної сфери. [30]

Розглянемо структуру ПрАТ «Оболонь», яка формувалась протягом десятиріччів років та постійно змінювалась.

Компанія є підприємством повного циклу, а відтак її стратегія передбачає диверсифікацію виробництва, широке використання сировини (передусім хмелю та ячменю) власного виробництва, інноваційний підхід до виробництва та інших напрямків діяльності, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність. Компанія – це на сьогоднішній день потужна корпорація, яка крім головного підприємства має ще десяток інших підприємств по всій Україні

(див. табл. 2.1). [29][30], що завдяки використанню можливостей і потужностей підприємств корпорації в інших регіонах України та їх спеціалізації на окремих видах продукції підвищує ефективність її діяльності та дозволяє ширше охопити ринок і широко просувати власну продукцію як в Україні, так і за її межами.

Управління ПрАТ «Оболонь» здійснюється з використанням змішаної, з елементами матричної та лінійної, структури управління (див. рис. 2.1).

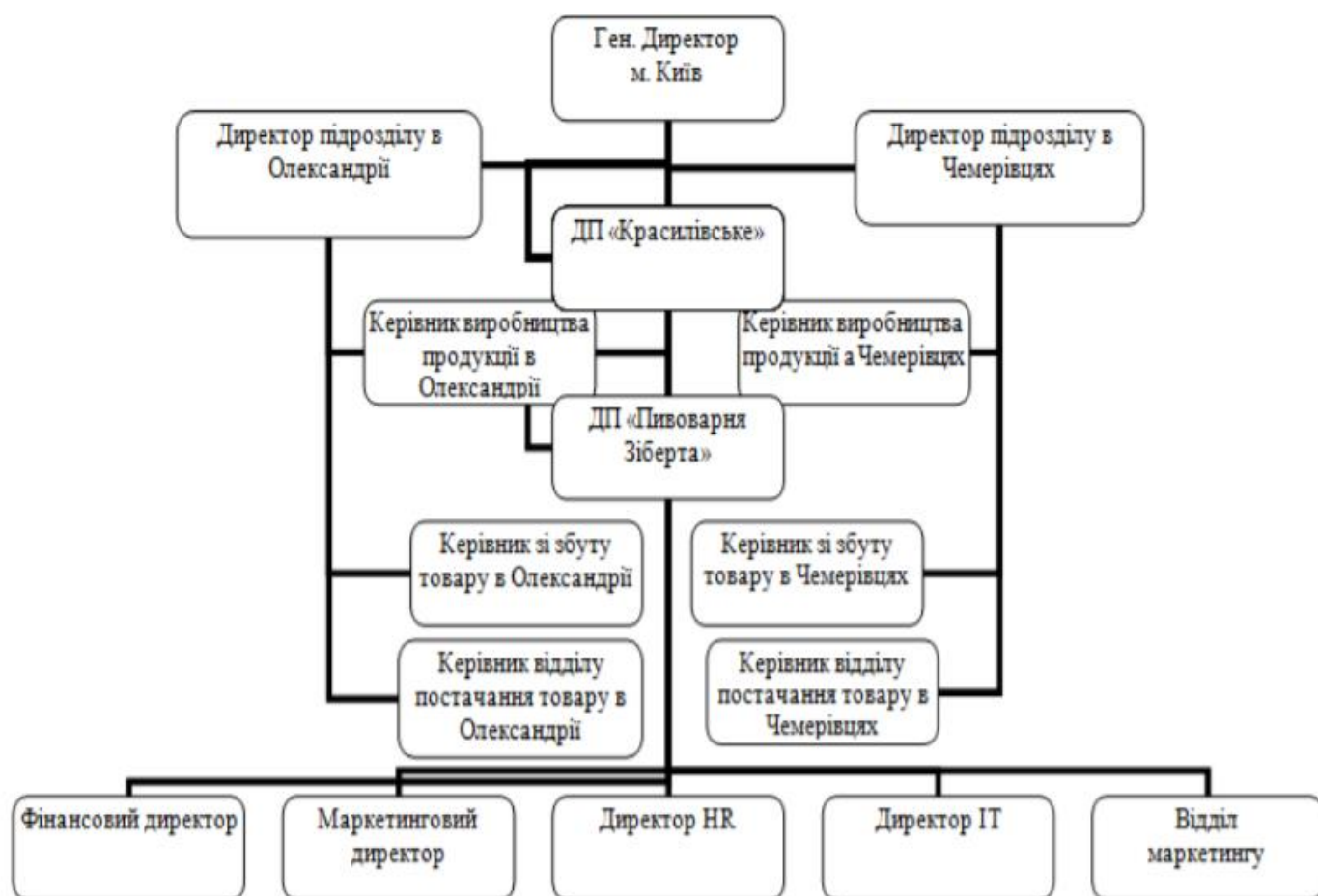


Рисунок 2.1 Структура управління ПрАТ «Оболонь»

Джерело: Бершадська І. І. Управління формуванням прибутковості ПрАТ «Оболонь» з метою підвищення стабільності його діяльності / Бершадська І. І.. – Київ, 2018. – 154 с. [42]

Таблиця 2.1

Структура ПрАТ «Оболонь» [29][30]

Тип	Підприємство	Місце знаходження	Вид діяльності
Головне підприємство	ПрАТ «Оболонь»	м. Київ	Виробництво пива, мінеральної води, безалкогольних напоїв, пивної дробини
	ПрАТ «Тегіс»	м. Київ	Продаж питної води АкваБаланс та постачання електричної енергії
Територіально віддалені цехи	Виробничий комплекс ПрАТ «Оболонь»	Кіровоградська область, м.Олександрія	Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТф-тари, виробництво бандажної стрічки та ПЕТф-преформ.
	Солодовий завод ПрАТ «Оболонь»	Хмельницька область, смт Чемерівці	Виробництво солоду
Дочірні підприємств	ТОВ «Пивоварня Зіберта»	Київська область, м. Фастів	Виробництво пива, квасу, безалкогольних напоїв
	ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	Хмельницька область, с.Красилів	Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральних вод
Підприємства з корпоративними правами ПрАТ «Оболонь»	ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»	Сумська область, м. Охтирка	Виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду, мінеральної води
	ПрАТ «Бершадський комбінат»	Вінницька область, м. Бершадь	Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв
	ПрАТ «Дяtkівці»	Івано-Франківська область, Коломия	Виробництво пшеничного солоду
	ПрАТ «Рокитнівський скляний завод»	Рівненській області, смт. Рокитне	Виробництво склотари
	ТОВ «ФК «Оболонь-Бровар»	м.Київ	Власний футбольний клуб «Оболонь-Бровар»

Джерело: створено на основі [29][30]

Компанія виробляє якісну та екологічно безпечну продукцію, що підтверджується відповідними сертифікатами відповідності. Так, компанія отримала такі сертифікати: у 2004 р. - ISO 14001 (Система екологічного

керування), у 2008 р. - ISO 9001 (Система управління якістю), у 2007 р. сертифікат OHSAS 18001, що забезпечує та підтверджує високий рівень системи управління безпекою та гігієною праці. [29] У 2005 р. компанія підтвердила рівень сертифікації за ISO 22 000 (Система управління безпечністю харчових продуктів).

ПрАТ «Оболонь» – це класичне підприємство галузі харчової промисловості, основною продукцією якого є пиво, безалкогольні напої, слабоалкогольні напої та мінеральна вода. Продукцію, яку виготовляє компанія, можна поділити на окремі категорії, що дозволяє проаналізувати портфель брендів (див. табл. 2.2).

Для своєї діяльності ПрАТ «Оболонь» добуває воду з підземних джерел (артезіанську) та використовує у виробництві своєї продукції. Слід зазначити, що вимоги до якості та м'якості води є надзвичайно високими, адже пиво високого гатунку неможливо виробити з води не належної якості та стандартів. Компанія також має логістичний напрямок діяльності, організовує перевезення продукції в межах України та закордон.

Крім виробництва та логістики, компанія також займається дистрибуцією своєї продукції, продає її як гуртовим, так і роздрібним споживачам. В рамках роботи корпорації здійснюються такі види діяльності: виробнича, маркетингова, будівельна, орендна, посередницька, лізингова, рекламна, інвестиційна, фінансова, культуро-соціальна, добродійна, представницька, науково-дослідна, юридична, а також інші види діяльності підприємства, прописані в статуті компанії. [32] Історія компанії налічує 40 років діяльності. Попередником підприємства був Пивзавод № 3, збудований ще у 1974 році. [30][29]

У 1980 р. до відкриття Олімпійських ігор було вирішено відкрити державну броварню, яка повністю відповідала б європейським стандартам. Для цього спочатку треба було обрати гарне місце, яке мало доступ до якісної та м'якої артезіанської води - головного інгредієнту пива та напоїв. Було запрошено експертів з Чехії, які в результаті дослідження обрали саме Оболонь.

Таблиця 2.2

Категорії продукції ПрАТ «Оболонь» [30]

Асортимент продукції				
Пиво	Безалкогольні напої	Мінеральна та питна вода	Промислові товари	Сидр та слабоалкогольні напої
Оболонь BeerMix Hardmix Zibert Жигулівське Десант hike Zlata Praha Carling Piwny kubek («Пивний кухоль») Рідний Шубін Світле Южанка Охтирське	Живчик Smart Cola Lemonissimo Lemonata Квас «Старокиївський» Смачна класика	Оболонська Прозора Збручанська Живчик Регіональна вода Аквабаланс	Солод Пивна дробина Бандажна стрічка ПЕТф-префор Ящик	Сібер Класична серія Енергетичні напої

Перші 330 дал пива було налито 8 травня 1980 року, до 22 Олімпійських ігор, а офіційне відкриття заводу відбулося 12 листопада. Продукція компанії сподобалася споживачам і дуже швидко завоювала популярність і визнання. Вже у 1981 році завод випустив свій власний перший сорт пива. [30]

В період протягом 1985-1997 років корпорація збільшила свої виробничі потужності в три рази, а окрім цього компанія почала розливати мінеральну воду та відкривати нові цехи з розливу алкогольних напоїв. Таким чином, у 1986 році на базі Київського пивзаводу №3 створено пиво-безалкогольне об'єднання «Оболонь», до складу якого увійшли Київський пивзавод №1, Київський пивзавод №2 завод на Подолі та Фастівський пивзавод, нині, ПрАТ «Пивоварня Зібєрта». У той же час генеральним директором став Олександр Слободян, який й наразі залишається президентом корпорації та продовжує працювати на розвиток компанії. В тому ж році Жигулівське пиво виходить на ринок Великобританії, ринки збуту продукції «Оболонь» розширюються. [30]

1 липня 1990 року, за ініціативи генерального директора Олександра Слободяна, компанія взяла підприємство в оренду з правом викупу, а вже 27 серпня 1992 року отримала приватизаційне свідоцтво Фонду державного майна України за номером 1, увійшовши в історію як перше приватне підприємство незалежної України. Через рік підприємство отримало юридичний статус закритого акціонерного товариства і стало називатися ЗАТ «Оболонь». [29]

Одночасно зі зміною власності та отриманням Україною незалежності, компанія почала вести активну експортну діяльність, поставляючи продукцію до США та країн Європи. «Оболонь» почала започатковувати нові традиції пивоваріння, постійно працюючи над розширенням асортименту та запуском нових напоїв. Так, у 1996 р. підприємством було запущено у виробництво «Джин-Тонік» - перший слабоалкогольний напій, створений на території України та випущений для продажу в магазинах. [29]

Підприємство продовжувало розвиватися та рости. Вже в 1996 році «Оболонь» стає співвласником ВАТ «Севастопольський пиво-безалкогольний завод» та ЗАТ «Бершадський пивокомбінат», а ще через рік корпорація придбаває і включає до свого складу ВАТ «Охтирський пивоварний завод». Цього ж року вперше в Україні налагоджується випуск пива у жестяних банках. Компанія вперше в Україні отримує кредит у \$ 40 млн від ЄБРР без гарантій уряду для фінансування стратегічних програм.[29]

У 1998 році підприємство «Оболонь» отримує міжнародний сертифікат ISO 9001 на систему управління якістю 1994 року, що свідчить про високий рівень всіх процесів та здатність українського підприємства випускати продукцію світового рівня. Тоді ж створюється науково-виробнича асоціація «Нива-Оболонь», яка знаходиться в смт Чемерівці Хмельницької області. Асоціації відводилось завдання створювати найкращу сировину, займатися селекційною роботою, виводити та розмножувати найкращі сорти ячменю для подальшого забезпечення заводу «Оболонь». [29]

Одним з інших результатів роботи групи спеціалістів з розробки нових видів продукції, чим й нині дуже пишається компанія, стала поява на ринку у

1999 році безалкогольного напою Живчик, який виготовляється виключно з натуральної сировини. Це поклало початок популярності та подальшій розробці технологій розробки соковмісних напоїв по всій Європі. Іншим успішним проєктом компанії стало створення продукту «Живчик Унік» на фруктозі, а також налагодження випуску лінійок пива «200», безалкогольних напоїв «Кола Нова», «Оболонь Орандж АСЕ».[29]

В 2001 році ПрАТ «Оболонь» підтвердило високу організацію системи управління якістю і першим на території нашої країни отримали сертифікат ISO 9001 версії 2000 року. В 2004 році ПрАТ «Оболонь» запустило найбільшу лінію розливу пива в Європі потужністю 110 тис. пл./годину, і завдяки цьому, а також новому німецькому обладнанню, компанія увійшла до топ-3 найпотужніших пивзаводів Європи. [29][30]

В 2005 р. було на ринок введено нові торгові марки — пиво «Десант» та питну воду «Прозора», а в 2007 на головному заводі корпорації встановлено новий варильний порядок і запущено нові лінії розливу в ПЕТ- та склопляшки, а також в алюмінієві банки. 2008 рік відзначився для компанії отриманням сертифікації ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці). Встановлено європейський рекорд з виробництва пива — 111,1 млн дал. В Олександрії Кіровоградської області впроваджено перше в Україні виробництво пакувальної стрічки на основі переробки пластикових пляшок.

Відбулося значне розширення кегової лінії пива - з 400 кег/год. до 1000 кег/год. «Кег» походить від шведського слова «кагт», що означає «бочечка». Вуглекислота у кегове пиво потрапляє в момент розливу, на відміну від пива у пляшках та банках, де воно вже містить у собі CO₂. Ця технологія дозволяє зберігати та передавати неповторний смак пива. Термін його зберігання не перевищує одного місяця, а відтак це пиво є живим, з масою вітамінів, мікроелементів і живих пивних дріжджів. [29][30]

В 2009 р. на базі науково-виробничої асоціації «Нива-Оболонь» у смт. Чемерівці Хмельницької області розпочав свою роботу солодовий завод потужністю 120 тис. тонн солоду на рік. Портфель брендів компанії поповнився новою ТМ - «Zibert». До лінійки увійшли сорти — «Zibert Світле», «Zibert Баварське», «Zibert Біле», а також «BeerMix».[29][30]

В 2011 р. ПрАТ «Оболонь» посідала 28 місце у світі за обсягами виробництва пива та здійснила перші експортні поставки пива до Китаю, а вже в 2012 вивела на ринок нову продукцію – напої «Кола Нова зі смаком лимона» та «Ріо-де-мохіто».

За підсумками 2013 р. ПрАТ «Оболонь» увійшла до ТОП-5 найпрозоріших українських компаній. Шостий Звіт «Оболонь» про сталий розвиток (за 2013–2014 рр.) став першим в Україні звітом, складеним у відповідності до вимог міжнародного стандарту GRI 4. Компанія відкрила нові категорії продуктів, розпочавши виробництво сидру «Ciber» та нового різновиду снєків — грінок «BULBA Grenki». Пивний асортимент корпорації поповнився новинками «BeerMix Energy» та «Zibert Bockbier». У 2017 р. компанія змінила форму власності з публічного акціонерного товариства на «Приватне акціонерне товариство».[29]

На сьогодні компанія продовжує успішно працювати, зміцнюючи свій бренд якісного виробника напоїв в Україні та світі.

2.2. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності

Проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь».

З усіх видів діяльності, найбільше компанія займається виробництвом пива. За даними 2017 р. На нього припадало 56,5%, а на безалкогольні напої - 33,8% від загальних обсягів реалізованої товарної продукції компанії. Виробництво характеризується стабільністю, з невеликим коливанням приросту в межах $\pm 0,5$ відсотка. Виробництво пива цього року дещо збільшилося в порівнянні з 2016 роком, а виробництво безалкогольних напоїв на 0,20 відсотка зменшилося (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка виробництва основних видів продукції ПрАТ «Оболонь» за період 2016-2017 рр. [44]

Вид продукції	Обсяг виробництва						
	у натуральній формі (фізична од. вим.)		у грошовій формі (тис. грн.), %		у відсотках до всієї виробленої продукції, %		Темпи приросту, %
	2016р.	2017р.	2016 р.	2017 р.	2016р.	2017р.	2017/2016
Пиво, тис. дал.	59746	60025	89619	99940,3	56,3	56,5	0,19
Слабоалкогольні напої, тис. дал.	2208	2315	3312	3685,1	2,08	2,08	0,00
Безалкогольні напої, тис. дал.	36102	35596	54153	59825,2	34	33,8	-0,20
Мінеральна вода, тис. дал.	6736	6972	10104	11321,9	6,3	6,4	0,05
Сільське господарство, тис. тонн	126,4	133,1	164,32	175,4584	0,1	0,10	0,00
Вторинна переробка, тонн	1365,0	1446,4	1774,513	1917,073	1,12	1,08	-0,04
Всього	106283	106488	159127	176865	0,999	0,9996	0,0084

Джерело: створено автором на основі [44]

Для того щоб відобразити результати фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь», проведемо аналіз основних показників компанії за 2018 та 2019 рр. (фінансові дані відображені в додатку А).

За результатами оцінки структури джерел фінансових ресурсів (див. табл.2.4) можна визначити, що в 2018 році такі показники як коефіцієнти фінансової стабільності і фінансової незалежності знаходилися в межах норми та збільшилися на кінець звітного періоду на 15 і 13 % відповідно, в той час як коефіцієнт фінансової залежності зменшився на 3%, а коефіцієнт фінансового ризику і зовсім не змінився. Це свідчить про підвищення у 2018 р. ринкової стійкості ПрАТ «Оболонь». В 2019 р. коефіцієнт фінансової стабільності значно зменшився, в той час як коефіцієнти фінансової залежності та фінансового ризику збільшилися. Отже, в порівнянні з початком періоду та 2018 роком фінансове становище компанії погіршується.[50]

Таблиця 2.4

Оцінка структури джерел фінансових ресурсів

Показник оцінки структури джерел фінансових ресурсів	Норма значення	Оцінка показника ПрАТ «Оболонь»					
		2018 рік			2019 рік		
		ПП	КП	Δ (+/-)	ПП	КП	Δ (+/-)
Коефіцієнт фінансової стабільності	<0,8	4,17	4,32	0,15	4,32	2,83	-1,49
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	<0,5	0,56	0,69	0,13	0,69	0,68	-0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	Зниження	0,13	0,16	0,03	0,16	0,24	0,8
Коефіцієнт фінансового ризику	Зниження	0,23	0,23	0	0,23	0,35	0,12

Джерело: розраховано автором за матеріалами [50]

Стабільність фінансового стану підприємства залежить від багатьох факторів, одним з яких є ефективність вкладень в активи. Аналіз складу та структури майна, а саме його динаміки, свідчить про розширення чи зменшення підприємства. Проведемо аналіз складу і структури майна ПрАТ «Оболонь» (табл.2.5).

Загальна сума оборотних засобів компанії в 2018 рр. збільшувалася, що свідчить про достатню кількість активів у підприємства, серед яких переважають саме необоротні активи. В 2019 р., частка необоротних активів в капіталі підприємства зменшилась, що свідчить про зміцнення фінансового стану та зменшення ризику компенсації авансованого капіталу. Також прискорення оборотності оборотних коштів підвищує віддачу авансованого капіталу. Аналіз також показує, що підприємство розширюється, довгострокові зобов'язання зменшуються, але в той же час збільшилися короткострокові зобов'язання.

Таблиця 2.5

Аналіз складу і структури майна ПрАТ «Оболонь»

Показники	На ПП 2018		На КП 2018		Δ (+/-)		На ПП 2019		На КП 2019		Δ (+/-)	
	грн	%	грн	%			грн	%	грн	%		
1. Необоротні активи	303683	68,1	318516	63,09	14833	4,8	318516	63,09	418135	62,2	99619	31,2
2. Оборотні активи	141148	31,6	185480	36,7	44332	31,4	185480	36,7	253541	37,7	68061	36,6
3. Витрати майбутніх періодів	452	0,1	802	0,15	350	43,6	802	0,15	501	0,07	-301	-37,5
4. Усього	445283	100	504798	100	59515	13,3	504798	100	672177	100	167379	33,15
5. Матеріальні оборотні засоби	56396	41,3	87796	48,1	31400	55,6	87796	48,1	105043	42,3	17247	19,6

6. Грошові кошти, їх еквіваленти, інші поточні фін. інвестиції	14308	10,4	8469	4,6	5839	40,8	8469	4,6	5294	2,1	-3175	-37,4
7. Дебіторська заборгованість	65848	48,2	86034	47,1	20186	30,6	86034	47,1	137716	55,5	51682	60
8. Всього оборотних засобів	136552	100	182299	100	45747	33,5	182299	100	248053	100	65754	36

Джерело: розраховано автором за матеріалами [50]

Також розрахуємо показники рентабельності підприємства за 2018-2019 роки. Всі показники цієї групи у в 2019 р. зменшилися в порівнянні з 2018 р., що є негативним явищем та свідчить про зменшення ефективності управління та діяльності підприємства (див.табл.2.6).

За 2018 рік кількість власних обігових коштів та чистий робочий капітал збільшились на 23543 грн і на 23193 відповідно. За 2019 рік власні обігові кошти скоротились на 12653 грн, а чистий робочий капітал - на 12352 гро, що говорить про неповне забезпечення короткострокових пасивів оборотним активами.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності ПрАТ «Оболонь»

Показник	2018		2019		$\Delta(+/-)$ 2018/2019	$\Delta, \%(+/-)$ 2018/2019
	ПП	КП	ПП	КП		
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності	0,27	0,24	0,22	0,16	-0,08	-33
Рентабельність капіталу за чистим прибутком	0,28	0,25	0,22	0,16	-0,09	-36
Рентабельність власного капіталу	0,5	0,35	0,32	0,25	-0,1	-28
Рентабельність виробничих фондів (загальна рентабельність)	0,4	0,37	0,34	0,25	-0,12	-32

Джерело: розраховано автором за матеріалами [50]

Всі показники аналізу ліквідності (див. табл. 2.7) мають тенденцію до зменшення, а коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться нижче норми. Це свідчить про погіршення фінансового стану підприємства, а з урахуванням показників рентабельності, робимо висновок, що ПрАТ «Оболонь» варто вжити заходів для покращення стійкості.

Таблиця 2.7

Аналіз ліквідності підприємства

Показник	Нормативне значення	2018		2019		$\Delta(+/-)$ 2018/2019	$\Delta, \%(+/-)$ 2018/2019
		ПП	КП	ПП	КП		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,23	0,1	0,1	0,03	-0,07	-70
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7-2	1,4	1,2	1,2	0,91	-0,49	-40,8
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-2,5	2,3	2,27	2,27	1,56	-0,74	-32,6
Наявність власних обігових коштів	-	81248	104791	104791	92138	-12653	-12,07

Джерело: розраховано автором за матеріалами [50]

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» показав тенденцію компанії до зменшення рентабельності та погіршення фінансового стану в цілому. Нашими рекомендаціями було б:

- 1) збільшення реалізації продукції, яка є на складах;
- 2) зменшення собівартості продукції завдяки запровадженню інновацій на виробництві;
- 3) збільшення конкурентоспроможності компанії завдяки покращенню маркетингової стратегії та просуванню продукції;
- 4) збільшення грошових коштів на розрахунковому рахунку підприємства для покращення ліквідності, що дало б банкам та інвесторам докази платоспроможності компанії.
- 5) розробка нового виду продукції, яка б користувалася попитом в споживачів.

Для кращого розуміння життєвого циклу компанії проведемо аналіз її зовнішнього та внутрішнього середовища.

2.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища

ПрАТ «Оболонь» є відкритою системою, яка безперервно взаємодіє із зовнішнім середовищем та його окремими елементами. Зовнішнє середовище

прямо впливає на діяльність компанії, а також обумовлює умови та рівень визначеності, в якому приймаються рішення з управління.

«Зовнішнє середовище – це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх, відносно підприємства, умов і чинників, що діють у глобальному оточенні.» [34] Залежно від характеру впливу, поділяють зовнішнє середовище прямої та опосередкованої дії.

Зовнішнє середовище прийнято поділяти на макросередовище, до якого належать економічні, екологічні, технологічні, а також політико-правові й природно-географічні фактори. Крім того, сюди відносяться також соціально-культурні фактори. До мікроекономічного середовища належать: споживачі продукції, посередники, конкуренти, постачальники, контактні аудиторії.

Проаналізуємо зовнішнє середовище корпорації «Оболонь».

Макросередовище компанії - складна система з великою кількістю чинників, на які важко впливати, і які можуть мати неочікувані наслідки та швидко змінюватися. Дія цих чинників є не прямою, проте може мати значний вплив на роботу компанії, через що є необхідними постійний контроль та оцінка ризиків і загроз при прийнятті стратегії та плану роботи компанії.

Макросередовище компанії складається з таких груп факторів.

1. Економічні фактори

Серед безлічі факторів макросередовища економічні є одними з найважливіших для діяльності компанії «Оболонь». До них відноситься перш за все показник ВВП країни, тобто сукупної вартості вироблених в країні товарів і послуг за певний проміжок часу, зазвичай за рік, та його динаміка. Цей показник показує рівень доходів, стан зайнятості, рівень процентних ставок.

Також необхідно враховувати показник рівня інфляції, адже це впливає на вартість ресурсів, необхідних для виробництва, структуру та рівень попиту на групи товарів, а також на процентні ставки. Іншим важливим фактором економічного макросередовища є курс національної валюти та його показники в

динаміці. Курс та сила валюти прямо впливають на процеси експорту та імпорту продукції і ресурсів, а в результаті непрямой дії впливає на суміжні компанії.

Оцінимо економічні фактори макросередовища за впливом на підприємство «Оболонь» (див. табл. 2.8).

Оцінку розраховуємо за формулою:

$$\text{Оцінка} = kA, \quad (2.1)$$

де k - коефіцієнт впливу (0-негативно, 1 - позитивно);

A - вплив фактору на підприємство «Оболонь»

Таблиця 2.8

Економічні фактори макросередовища ПрАТ «Оболонь»

Фактор	Оцінка фактору
Рівень інфляції	4
Інвестиційний клімат в галузі	5
Рівень економічного розвитку країни, умови функціонування підприємств	6
Підвищення мінімального рівня зарплати	4
Посилений контроль держави за ціноутворенням	6
Підвищення оподаткування	7
Збільшення попиту на продукцію	6
Курс національної валюти	5
Корупція	7
Транспорт та комунікації	7

Розглянемо динаміку рівня інфляції в Україні за останні 10 років, проаналізувавши Індекс інфляції та його зміну.[33] Цей показник в Україні є дуже не стабільним передусім через нестабільне політичне становище в країні. Макросередовище почало покращуватися після піку 2014-2015 років. [34] Наразі відбувається поступове зниження рівня інфляції до більш «здорового» для економіки, з показником рівня інфляції 101.3 в 2020 році (див. рис. 2.2).

Індекс інвестиційної привабливості України за останні 10 років постійно змінювався з негативного показника до нейтрального: з 2.1 до 3.3. Також через кризу, зменшення населення та інші фактори, в Україні за останні 20 років спостерігається поступове зменшення росту харчової галузі. Цей фактор негативно позначається на діяльності підприємства «оболонь», має не дуже великий, але стратегічно важливий вплив для його довгострокової діяльності та планування.

Динаміка рівня інфляції України за 2010-2020 рр.

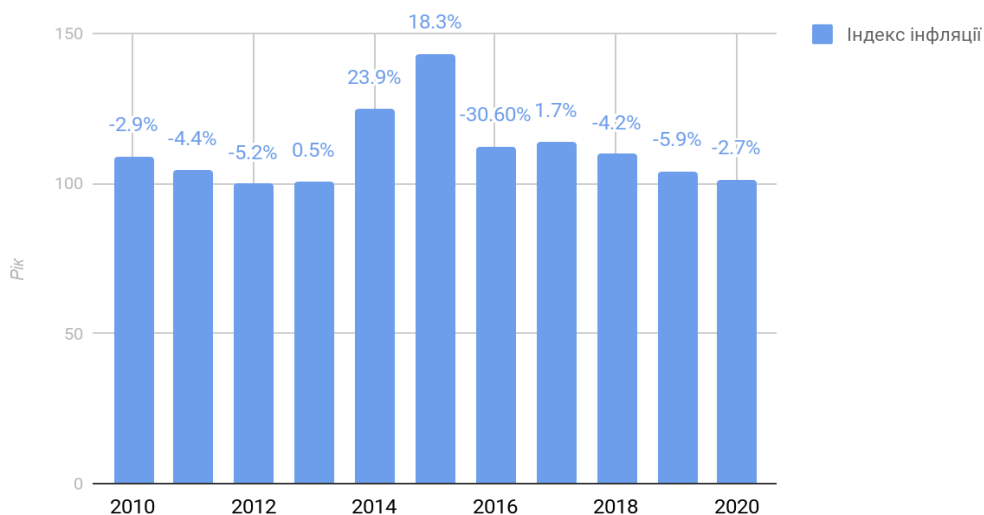


Рисунок 2.2 Динаміка рівня інфляції України за 2010-2020 рр. [34]

Протягом останніх 3 років українська економіка демонструвала тенденцію до певного зростання, збільшилися обсяги виробництва по деяких галузях, зокрема, по сільському господарству та будівництву (від +3% до +17%). Водночас промислове виробництво показувало негативну тенденцію до скорочення: на -0.7% - в 2012 р., -4.3% в 2013, -10.1% в 2014, на -13% в 2015р. З початку 2016 економіка та промисловість почали стабілізуватися й зростати на +2.8%, й +1,1% в 2018 році. Станом на 2019 рік, промислове виробництво почало знову скорочуватися (-2.5%). Складний початок 2020 р., обумовлений зупинкою роботи промислових підприємств у зв'язку із запровадженням карантинних обмежень, викликаних пандемією коронавірусної інфекції, спричинив ще більше скорочення промислового виробництва (за 4 місяці 2020 р. – на -4,1%). Також на

економіці взагалі, а на галузі харчової промисловості зокрема, вкрай негативно позначився також початок війни на Сході України та обумовлене цим скорочення, а то й повне припинення економічних зв'язків з Росією та пов'язане з цим зникнення великої частки ринку збуту для багатьох українських компаній. [36]

Також збільшувалася номінальна середня заробітна плата: за 2019 р. - на 20%. Також мало місце збільшення експорту української продукції: за оцінкою Національного банку, зростання становило 9.4%, при цьому обсяги торгівлі з країнами Європейського союзу збільшилися на 6.1% в 2019 р. Так само зріс імпорт продукції саме з ЄС - на 15.9%, і на 2% в цілому порівняно з 2018 р. Наразі важко спрогнозувати, як саме вплине ситуація зі світовою пандемією Covid-19 та відповідним закриттям кордонів, але можна припустити, що скоріше за все ріст обсягів виробництва зменшиться та стан економіки погіршиться, а багато компаній матимуть прилаштуватися до нових умов роботи. [20]

Транспортна система України – один з важливих макроекономічних чинників - є наразі досить розвиненою та здійснює різноманітні види перевезень (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Складові транспортної системи України

Вид транспорту	Частка перевезень вантажу, %	Недоліки	Переваги
Залізничний	42	Застарілість, низька швидкість, не адаптованість колій та поїздів до європейських	Найдешевший вид перевезень, велика вантажопідйомність, незалежність від погоди
Річковий та морський	5	Сезонність, повільність	Низька собівартість
Повітряний	1	Залежність від погодних умов, висока собівартість	Швидкість
Автомобільний	12	Маневреність, доступність перевезень на малі відстані, поганий стан доріг в Україні	Забруднення довкілля, висока собівартість

Трубопровідний	40	Специфічність, Підвищена екологічна небезпека	Швидкість, собівартість	низька
----------------	----	---	----------------------------	--------

Також одним із макроекономічних факторів, який негативно позначається на стані економіки та бізнесовому середовищі, є корупція, за яким Україна має одні з найгірших показників у світі, зокрема і серед країн-сусідів. З часів Революції Гідності ситуація з корупцією почала дуже поступово покращуватися. За результатами дослідження Transparency International Ukraine, в 2019 р. Україна отримала 30 балів зі 100 можливих за показником сприйняття корупції населенням (де 0 – цілковите сприйняття, а 100 – повне несприйняття), що є краще, ніж показники у 2018 та 2017 рр. - 31 та 33 балів відповідно. Втім, рівень корупції і досі залишається на критично високому рівні, що може мати негативний вплив на діяльність українських підприємств, їх інвестиційну діяльність і привабливість, на стан макросередовища в цілому.

Курс гривні, один із важливих макроекономічних факторів, є взаємопов'язаним з іншими факторами макроекономічного середовища країни: ВВП, державним боргом, інфляцією, процентною ставкою тощо. Діяльність багатьох підприємств підпадає під вплив курсу гривні та може зазнавати значних збитків через його стрибки. Українська валюта є досить нестабільною, що видно з діаграми (див. рис. 2.3), на якій зображено курс гривні до курсу американського долару та євро за останні 20 років.



Рисунок 2.3 Динаміка курсу гривні до євро та американського долару

Виготовлення та реалізація алкогольних та слабоалкогольних напоїв у роздрібній торгівлі передбачає сплату акцизного податку як виробником, так і суб'єктом господарювання, який здійснює роздрібну торгівлю, у розмірі 5% вартості при реалізації товару (це з урахуванням ПДВ, але без акцизного податку з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлю). Відповідно до пп. 215.3.1 п. 215.3 ст. 215 Податкового кодексу ставка акцизного податку у розмірі 1,06 грн за 1 л застосовується «...до алкогольних напоїв за кодами 2206 00 39 00, 2206 00 59 00, 2206 00 89 00 згідно з УКТ ЗЕД за наявності таких сукупних вимог:

1. зброджені напої мають бути одержані виключно в результаті природного (натурального) бродіння фруктових, ягідних та фруктових-ягідних соків;
2. вміст спирту у зброджених напоях має бути не більше 8,5 % об. одиниць;
3. зброджені напої мають бути виготовлені без додавання спирту.

Отже, ставка акцизного податку у розмірі 1,06 грн за 1 л застосовується тільки у разі, якщо технологія виробництва готової продукції відповідає вищезазначеним умовам...» - за даними Податкового Кодексу України та Вісника Фіскальної Служби України. [37]

2. Політично-правові фактори

Ці фактори є дуже актуальними для підприємств через існуючу протягом останніх 5-6 років нестабільність соціально-економічного та політичного середовища, що спричинено війною з РФ та окупацією нею окремих районів Луганської і Донецької областей та анексією Росією Криму. Така нестабільність викликає відтік інвестицій та капіталу з довгострокових проєктів та підштовхує компанії до скорочення обігового циклу. Найважливішими факторами цієї групи є законодавство, урядові установи, впливові групи населення.

Великий вплив на підприємство та його макросередовище мають діючі митні тарифи, податкова система, закони та нормативні акти уряду, політична стабільність. Політична криза також має негативний вплив на економічний розвиток країни, при цьому підприємці та інвестори обережніше вкладають кошти, а підприємницька активність часто знижується. Також макроекономічним фактором є об'єднання та організації споживачів, які слідкують за дотриманням всіх норм підприємствами та підприємцями. [38]

3. Соціально-демографічні та соціально-культурні фактори

Також необхідно розглянути соціально-культурні та соціально-демографічні групи факторів, адже вони впливають на поведінку споживачів, на їх споживчі традиції і цінності, а врешті-решт на попит та інші фактори, важливі для підприємства.

За даними Державної Служби Статистика, Статистичного збірника за 2019р., населення України налічує 41 983 564 осіб, більшість з яких проживають у містах, а за гендерним критерієм переважають жінки (див. табл. 2.10). Починаючи з 1994 р. чисельність населення поступово зменшується. На початок 2020 р. населення України становило 41 902 400 осіб, а в наступні роки, за прогнозами експертів, населення продовжить скорочуватися.[39]

Таблиця 2.10

Структура населення України за різними критеріями (на основі [39])

Структура населення України за групами							
41983564 осіб							
Жіночої статті				Чоловічої статті			
22528292		53,6%		19455272		46,4%	
0-17 років	18 +	0-17 років	18 +	0-17 років	18 +	0-17 років	18 +
3676555	18851737	16,3%	83,7%	3903148	15552124	20%	80%
Проживають у містах				Проживають в селах			
29017892		69,1%		12965672		30,9%	
0 – 16 років		0-17 років		18 років і старше		65 років і старше	
6862759		7579703		34403861		7034551	

Джерело: підготовлено автором на основі матеріалів [39]

4. Науково-технічні фактори

Загальносвітовий науково-технічний прогрес, нові відкриття, інновації мають великий вплив на успішність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність. У відповідь на результати досліджень впливу алкоголю й інших продуктів та речовин на людський організм, відбуваються зміни попиту та поведінки з боку споживачів у їх ставленні до пива та слабоалкогольної продукції. Через це компанії постійно працюють над поліпшенням технологій виробництва своєї продукції та удосконаленням смакових якостей і іншими характеристиками продукції (товарний вигляд, зменшення цукру, додавання «корисних» добавок тощо). Харчова галузь в цілому, та й ринок алкогольної продукції зокрема, демонструє швидке пристосування до запиту споживачів та ринку, а також до сучасних тенденцій та інновацій.

5. Екологічно-природні фактори

Це група факторів, які впливають на норми та правила безпеки діяльності підприємств стосовно навколишнього середовища. До їх числа відносяться ціни на природні ресурси, «...норми обсягу викидів у середовище забруднюючих та отруйних речовин, рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного,

Світова криза в зв'язку з пандемією	2	3	3	2	4	4	3,2	0,22
Знецінення гривні	2	3	4	2	3	4	3,2	0,22
Інфляція	2	4	4	4	2	1	3,0	0,21
Погіршення інвестиційної привабливості галузі	1	4	5	2	3	3	3,4	0,12
<i>СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНІ ФАКТОРИ</i>								
Зменшення населення України	2	5	4	5	5	5	4,8	0,33
Збільшення попиту на пиво та слабоалкогольну продукцію	3	3	5	4	3	3	3,6	0,37
Збільшення рівня освіти населення	1	3	4	3	4	4	3,6	0,12
Високий рівень населення за межою бідності	2	4	2	3	3	2	2,8	0,19
<i>ЕКОЛОГІЧНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ</i>								
Швидкий науково-технічний прогрес	2	4	3	5	5	4	4,2	0,29
Посилення контролю за екологічністю підприємств	2	4	3	2	4	3	3,2	0,22
Початок контролю переробки ПЕТф-тари	1	2	3	4	2	4	3,0	0,10
Поява технологій для збільшення енергоефективності	3	3	4	2	3	2	2,8	0,29

Джерело: складено автором

Отже, варто зазначити що найбільш впливовими факторами є нестабільна політична ситуація в країні, збільшення попиту на пиво та слабоалкогольну продукцію, значне зменшення населення України, швидкий науково-технічний прогрес, поява технологій для збільшення енергоефективності. Економічні фактори, такі як знецінення гривні, світова криза в зв'язку з пандемією та інфляція можуть мати негативний вплив на платоспроможність споживачів, зміну попиту на більш необхідні товари, а також відтік інвестицій з країни. Підведемо підсумки сформуємо результати PEST-аналізу ПрАТ «Оболонь» (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Результати PEST-аналізу ПрАТ «Оболонь»

ПОЛІТИЧНО-ПРАВОВІ ФАКТОРИ		ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Нестабільна політична ситуація в країні	0,26	Світова криза в зв'язку з пандемією	0,22
Збільшення податку на алкогольну продукцію	0,19	Знецінення гривні	0,22
Зменшення сприйняття корупції	0,1	Інфляція	0,21
Підвищення мінімальної заробітної плати	0,08	Погіршення інвестиційної привабливості галузі	0,12

СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНІ ФАКТОРИ		ЕКОЛОГІЧНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Збільшення попиту на пиво та слабоалкогольну продукцію	0,37	Швидкий науково-технічний прогрес	0,29
Зменшення населення України	0,33	Поява технологій для збільшення енергоефективності	0,29
Високий рівень населення за межою бідності	0,19	Посилення контролю за екологічністю підприємств	0,22
Збільшення рівня освіти населення	0,12	Початок контролю переробки ПЕТф-тари	0,10

Важливим для діяльності організації є мікросередовище компанії, тобто середовище прямої дії, яке складається з таких суб'єктів:

- споживачі;
- постачальники;
- конкуренти;
- державні органи;
- фінансово-кредитні установи;
- інші контактні аудиторії.

Проведемо аналіз мікросередовища ПрАТ «Оболонь».

1. Споживачі

Розглядаючи споживачів пива за категоріями, можна зробити спостереження, що в нашій країні пиво є зазвичай продуктом чоловіків, адже за статистикою 75,5% чоловіків та водночас лише 46,5% жінок споживають пиво. Так само існують певні вікові категорії, які споживають найбільше пива: 69,9% з усіх споживачів належать до вікової категорії 20-29 років. Цікавим фактом є те, що найбільше споживачів пива мешкають на Півночі країни - 63,5% мешканців споживають пиво частіше рази на тиждень, та 53,8% жителів Півдня. З усього обсягу реалізованого пива 50,2% припадає на пиво в пляшках по 0,5Л і лише 3% - на 2-3-х-літрові. Підраховано, що більше схильні купувати пиво люди з високим рівнем доходу (64,7% з них) та лише 54% з числа людей з доходом нижче середнього. Відповідно до чинного законодавства, пиво та слабоалкогольну продукцію можуть споживати лише особи, старші за 18 років,

тому для аналізу споживання пива оцінюємо лише цю вікову категорію населення. Врахування цього фактору є важливим при формуванні маркетингової стратегії та планів компанії і визначення планових обсягів виробництва. [40]

Розглянемо структуру виробництва та споживання алкогольних та слабоалкогольних напоїв в Україні. За даними 2018 року, найбільше українці споживають саме міцного алкоголю, що складає 52% в загальних обсягах споживання такої продукції, причому слід зазначити, що цей показник є найвищим серед європейських країн. Ще 42% споживання припадає на пиво, 5% - на вино і лише 1% - на інші алкогольні напої (див. рис 2.4).[40]



Рисунок 2.4 Структура споживання алкоголю в Україні

Джерело: Складено автором за матеріалами [40]

2.Постачальники

ПрАТ «Оболонь» має майже повне самозабезпечення ресурсами для свого виробництва. Вода надходить з 13 власних артезіанських джерел, що розташовані в місті Києві на Оболоні; тара виготовляється на Рокитнівському скляному заводі; виготовленням солоду займаються «Славутський солодовий завод» та Солодовий завод в Чемерівцях Хмельницької області. Хміль же – основний матеріал у пивоварінні - постачається від різних компанії Німеччини, Чехії та Англії. Також мікросередовище включає посередників компанії: ТОВ «Торгово-транспортна компанія», ТОВ «Агросервіс», ТД «Марс» та ін. [30]

3.Конкуренти

Ринок пива України представлений більшою мірою українськими виробниками і представляє понад 400 сортів і видів пива. До Топ-3 Великих корпорацій з виготовлення пива входять АВ InBev, Carlsberg Ukraine і ПрАТ «Оболонь». Сукупно вони виробляють 90% пива на ринку України. Меншими конкурентами ПрАТ «Оболонь» є компанії Альянс Efes і SABMiller, Альянс ППБ і Oasis CIS. [40], а також невеликі крафтові компанії.

ПрАТ «Оболонь» входить до числа лідерів із виробництва безалкогольних напоїв, який складається на 90% з мінеральної та газованої солодкої води. Лідерами та найбільшими виробниками таких напоїв на українському ринку є компанії «Coca-Cola Beverages Ukraine Limited» з майже третиною ринку - 31,9%, ПрАТ «Оболонь» з часткою 15,8% та «PepsiCo» з показником 18,4% ринку безалкогольних напоїв. [42]

4.Державні органи, фінансово-кредитні установи інші контактні аудиторії

Контактними аудиторіями ПрАТ «Оболонь» є місцеві мешканці та споживачі, акціонери, податкова служба, трудовий колектив, санітарно-епідеміологічна служба міста, ЗМІ, громадські організації тощо.

Обслуговуючим банком підприємства є «Промінвестбанк».

Велику роль у діяльності підприємства відіграє його внутрішнє середовище, яке, у свою чергу, великою мірою визначається зовнішнім середовищем, та складається з таких елементів:

- 1.цілі організації;
- 2.структура організації;
- 3.система технологій;
- 4.персонал;
- 5.організаційна культура.

Місія ПрАТ «Оболонь» виражається гаслом: «Щодня ми працюємо, щоб бути першими і не залишити спраглих на планеті», а гасло маркетингової стратегії, вираженої в рекламі, звучить так: «Пиво твоєї Батьківщини». Політика компанії виражається через її стратегію, спрямованість та цілі.

«Стратегія ПрАТ «Оболонь» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін» [30]. Компанія вважає невід'ємною складовою частиною цієї стратегії постійне удосконалення системи управління та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку.

Компанія пишається своєю системою управління та постійно працює над її вдосконаленням. Це забезпечує надійність компанії як партнера для постачальників, замовників, виконанню нормативних, законодавчих вимог та договірних зобов'язань.[30]

Керівництво компанії підкреслює, що підприємство прагне стати кращим у своїй галузі за показниками якості, безпеки продукції та турботи про довкілля. Також за головну мету компанія бачить створення таких умов праці, в яких максимально зменшувалися б ризики для персоналу та людей, що знаходяться на підприємстві. [30]

2.4. Діагностика життєвого циклу ПрАТ «Оболонь»

Існує безліч моделей та способів діагностики життєвого циклу організації. Проведений аналіз ПрАТ «Оболонь» та її внутрішнього та зовнішнього середовища дає нам змогу системніше та точніше оцінити життєвий цикл компанії і визначити існуючі та потенційні проблеми. За теорією Адізеса, компанія пройшла такі стадії: Доглядання, Дитинство, Давай-давай, Юність, Розквіт та Пізній розквіт (див. рис. 2.5).



Рисунок 2.5 Життєвий цикл ПрАТ «Оболонь» за моделлю І. Адізеса

Джерело: розроблено автором на основі [44]

ПрАТ «Оболонь» має високий рівень стандартизації та формалізації, але за рахунок віку та сучасної стадії розвитку, компанія втратила гнучкість та креативність та майже максимально використала свої можливості. Темпи

розвитку та зростання почали сповільнюватися, прибуток наразі є стабільним, класичні резерви зростання та виробничий потенціал організації максимально використовуються.

Цей етап є першим кроком до старіння компанії та має найефективніші показники доходу, через що однією з основних цілей менеджменту на цій фазі є саме максимальне її подовження та запобігання (уникнення) початку стадії спаду. Компанії «Оболонь» на цій стадії варто пильно слідкувати за мінливими потребами споживачів та вміти швидко адаптуватися до змін ринку. Також для того, щоб уникнути різкого спаду, необхідно фокусуватися на довгострокових цілях та вкладати ресурси в інновації та дослідження, інвестувати в нові джерела зростання.

За результатами проведеного дослідження та аналізу, а також за моїми спостереженнями, відповідно до моделі Л.Грейнера, яка базується на віці, розмірі організації та цілях менеджменту, ПрАТ «Оболонь» пройшло перші 4 етапи: Креативність, Директивне керівництво, Делегування та Координація та сьогодні знаходиться на порозі наступної фази - Співпраця (див. табл. 2.12 та табл. 2.13). Про це свідчать успішне використання формальних систем та координації менеджерів всіх рівнів, капітальні витрати ретельно зважуються та розподіляються по всій організації, кожна група продуктів трактується як інвестиційний центр, де рентабельність вкладеного капіталу є важливим критерієм, що використовується при розподілі коштів. Водночас дохід організації є стабільним, проте інвестиції в дослідження та розвиток починають скорочуватися, а система управління поступово стає повільною та не гнучкою.

Для подолання кризи бюрократизму та уникнення швидкого старіння, компанія «Оболонь» має обрати системний підхід до утримання своєї частки ринку, підвищення інноваційності діяльності, глибокого дослідження ринку та бажань споживачів, створення синергії та співпраці як всередині компанії, так і з зовнішнім середовищем.

Таблиця 2.12

Життєвий цикл ПрАТ «Оболонь» за моделлю Л. Грейнера (Частина 1)

Стадія моделі	Роки	Діяльність компанії	Криза
Креативність	1980-1986	<ul style="list-style-type: none"> Швидке зростання організації Початок виробництва власного солоду та випуску мінеральної води Зосередженість на ввиробництві продукції Розширення компанії на базі Київського пивзаводу №3, №1 та №2, а також Фастівського пивзаводу – створення об'єднання «Оболонь» 	Виникнення кризи лідерства та необхідності покращення системи управління
Директивне керівництво	1987-1997	<ul style="list-style-type: none"> Створення функціональна структури з централізованим управлінням ген директором Олександром Слободяном Формалізація правила та політики для співробітників Зростання та початок експорту пива «Жигулівське» до Великобританії, пива «Russkoye» до США Приватизація компанії Створення нових ланок управління первинними процесами ЗАТ «ОБОЛОНЬ» стає співвласником ВАТ «Севастопольський пивобезалкогольний завод» та ЗАТ «Бершадський пивокомбінат» та ВАТ «Охтирський пивоварний завод» Отримання кредиту від ЄБРР у \$ 40 млн на фінансування стратегічних програм. 	Виникнення кризи автономії та проблеми координації

Джерело: підготовано автором на основі [29]

На даній стадії життєвого циклу, компанії варто відійти від формального підходу та сфокусуватися на ефективній командній роботі, в якій міжособистісні відмінності будуть посилювати потенціал команди. Соціальний контроль та самодисципліна мають замінити формальний контроль. Такий підхід є необхідним для переходу компанії на новий рівень розвитку, але зважаючи на специфіку діяльності компанії, впроваджувати його потрібно починаючи з адміністративних відділів, не з виробництва. На цьому етапі цілі управління з екстенсивного розвитку перетворилися до завдання по підвищенню якості діяльності.

Таблиця 2.13

Життєвий цикл ПрАТ «Оболонь» за моделлю Л. Грейнера (Частина 2)

Стадія моделі	Роки	Діяльність компанії	Криза
Делегування	1998-2006	<ul style="list-style-type: none"> Компанія продовжує рости і поборовши кризу автономії, проводить децентралізацію структури Починається делегування повноважень Отримання міжнародного сертифікату на систему управління якістю ISO-9001 Початок аграрного напрямку в структурі корпорації «Випуск нових видів продукції: пива «2000», безалкогольних напоїв «Кола Нова», «Оболонь Оранж АСЕ»,...» Живчик. Керівники середньої ланки відповідають за досягнення тактичних та оперативних цілей 	Виникнення кризи контролю через велику кількість менеджерів та підрозділів та автономію
Координація	2007-2019	<ul style="list-style-type: none"> Подолання кризи контролю Поява довгострокового планування та формування продуктивних груп Сертифікування системи управління: «ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці).» Значне розширення кегової лінії з 400 кег/год. до 1000 кег/год. Європейський рекорд з виробництва пива — 111,1 млн дал. Впровадження екологічних проектів 	Криза бюрократизм у та нестаток інновацій

Джерело: підготовано автором на основі [29]

Компанії необхідно впроваджувати системи навчання для всіх своїх співробітників, в той час як керівники мають навчитися поведінковому стилю керівництва для створення максимально ефективних умов для праці співробітників, коли головним для працівників виробництва є саме високий рівень кваліфікації й чітке дотримання стандартів. Інформаційні системи мають бути інтегрованими в щоденні процеси прийняття рішень.

На етапі, коли великі масштаби та механічна вертикальна структура перетворюються на матричну структуру, контроль та розвиток послаблюється,

тож підприємству, для уникнення занепаду, необхідно шукати зовнішні можливості розвитку, створювати зовнішні альянси чи налагоджувати зовнішню співпрацю.

Розглянемо варіанти розвитку ПрАТ «Оболонь», завдяки яким та при ефективному керівництві вона зможе подолати кризу ідентичності та утримуватися на стадії стабільності якомога довше. Для цього проаналізуємо динаміку реалізації продукції за асортиментом за період 2016 та 2017 рр. (див. табл. 2.14). Варто зазначити, що реалізація пива, слабоалкогольних напоїв та мінеральної води зросла за цей період менше ніж на 1%. Сільське господарство та вторинна переробка мають Темпи приросту також менше відсотка.

Таблиця 2.14

Динаміка реалізації продукції по асортименту ПрАТ «Оболонь» за період 2016-2017 рр.[44]

Вид продукції	Обсяг реалізації						
	у натуральній формі		у грошовій формі, тис. грн.		у відсотках до всієї виробленої продукції, %		Темпи приросту, %
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2017/2016
Пиво, тис. дал.	56758	58824,5	85138	88236,8	56,	56,8	0,78
Слабоалкогольні напої, тис. дал.	2053,4	2176,1	3080,2	3264,2	2,00	2,1	0,1
Безалкогольні напої, тис. дал.	34657	34350,1	51986	55525,2	34,2	33,2	-1
Мінеральна вода, тис. дал.	6601,3	6867,4	9901,9	11201,1	6,5	6,6	0,1
Сільське господарство, тис. тонн	124,5	131,1	161,9	170,5	0,1	0,1	0
Вторинна переробка, тонн	1324,1	1413,1	1721,3	1837,1	1,1	1,2	0,1
Всього	93592,9	95481,8	140366	147197	0,923	0,922	-0,0012

Джерело: створено автором на основі [44]

Після втрати російського ринку збуту, «Оболонь» змушена була значно зменшити виробництво своєї продукції, але в 2018 та 2019 рр. ситуація почала стабілізуватися. Компанії і у подальшому слід шукати нові ринки збуту та уповні використовувати свій виробничий потенціал.

Компанія виробляє 6 видів продукції. Оцінимо, на якій стадії життєвого циклу знаходиться виробництво основних видів продукції: яку частку ринку займає та які з них приносять найбільше прибутків? Аналіз проведемо за допомогою БКГ-матриці.

Отож, маємо 4 групи продуктів А, Б, В, Г, де:

Продукт А – Пиво

Продукт Б – Слабоалкогольні напої

Продукт В – Мінеральна вода

Продукт Г – Безалкогольні напої

На основі даних про обсяги продажів, частку ринку та темпи зростання ринку (див. табл. 2.15), побудуємо БКГ-матрицю для визначення стадій життєвого циклу продукції компанії для визначення подальших варіантів розвитку (див. рис. 2.6 та 2.7).

Таблиця 2.15

Дані підприємства ПрАТ «Оболонь»
за обсягами продажів та відносною часткою ринку

Продукт	Обсяги продажу, тис. дал	Обсяг ринку, натуральна форма одиниць	Частка ринку, %	Темпи зростання ринку, %	Частка товару в обсягах продажу підприємства, %
А	58824,5	183826,562	32	2	56,8
Б	2176,1	2290,632	95	13	2,1
В	6867,4	19076,11	36	11	6,5
Г	34350,1	280127222,693	27	24,9	33,2

Джерело: створено автором на основі [44] та [45]

Висока доля ринку дає конкурентну перевагу компанії через масштабність та низькі витрати виробництва. Це має позитивний вплив на рентабельність

продукції. Зростаючі ринки вимагають інвестицій та вкладення ресурсів для постійного оновлення та розширення виробництва, а також дослідження змін мінливого ринку. Варто зауважити, що згідно з результатами аналізу реалізації продукції та позиції груп товарів в секторах БКГ-Матриці, пиво, що складає 56,8% всієї реалізованої продукції, належить через дуже повільний темп росту ринку пива до «Мертвого грузу», або ж «Собак» компанії.

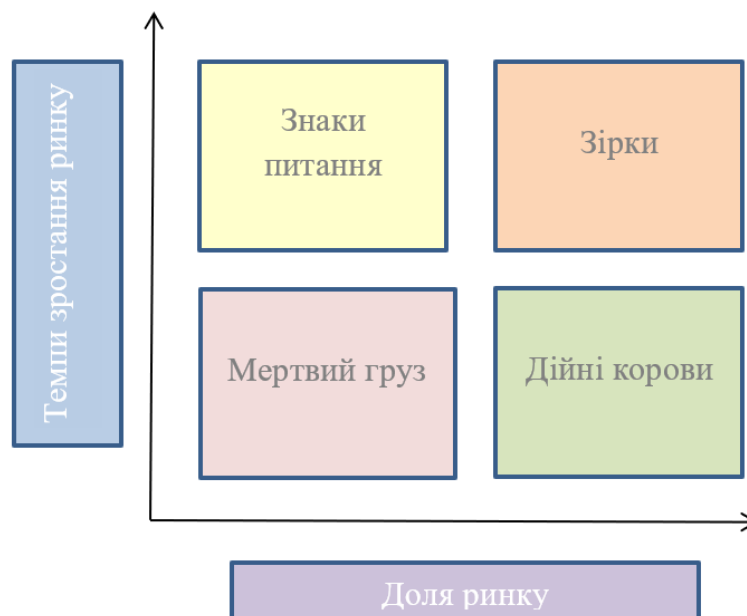


Рисунок 2.6 Сектори матриці БКГ

Слабоалкогольні напої займають місце на межі «Дійних корів» та «Зірок», через поступовий ріст ринку та майже монополію компанії «Оболонь» на ринку слабоалкогольних напоїв. Цей продукт є на початку свого життєвого циклу, а ринок є молодим та зростаючим. Для такого продукту варто вкладати багато ресурсів саме в маркетинг та розробку продукту. Вважається важливим намагатися отримати якомога більшу частку ринку з товаром «Зірка», але група слабоалкогольних напоїв має більше 90% і є на межі з сектором «Дійних корів», що свідчить про необхідність покращувати товар та утримувати позиції на ринку, щоб отримати максимальний прибуток з товару.

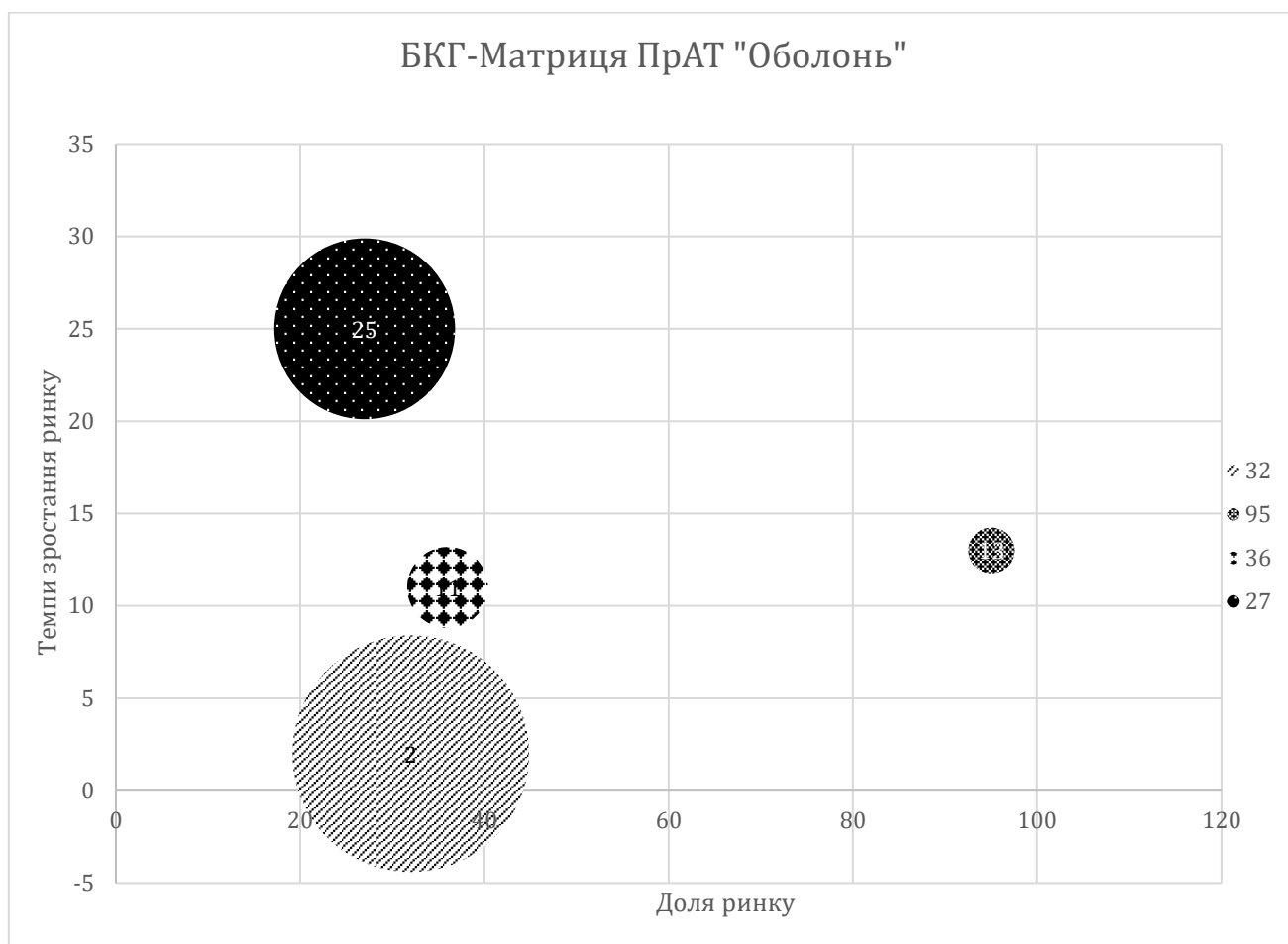


Рисунок 2.7 БКГ-Матриця ПрАТ «Оболонь» (25 – Безалкогольні напої, 2 – Пиво, 13 - Слабоалкогольні напої, 11 – Мінеральна вода)

Група продуктів «безалкогольні напої» має великий показник росту ринку, але малу частку, що відносить її до «Знаків питання», або ж «Проблемна дитина». ПрАТ «Оболонь» повинна зробити вибір: інвестувати в маркетинг і спробувати зробити продукт «Зіркою», або дозволити продукту стати «Собакою», тобто обрати або ж стратегію зростання, або ж економію витрат. Мінеральна вода займає позицію на межі «Собак» та «Знаків питання», адже ПрАТ «Оболонь» не займає великої частки ринку за цим видом продукції, а ще й ринок не має тенденцій до швидкого зростання. Для цього продукту варто обрати стратегію економії витрат зважаючи на масштаб виробництва іншої продукції.

Для утримання позиції на ринку напоїв України, задля підтримки конкурентоспроможності та освоєння нової частки ринку, компанії варто розробити та випустити принципово новий продукт.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У цьому розділі було досліджено діяльність компанії ПрАТ «Оболонь», загальні відомості та історію, організаційну структуру. Було переглянуто основні напрями діяльності та види продукції, які складають виробництво пива, слабоалкогольних напоїв, сидру, мінеральної води, безалкогольних напоїв, а також переробку ПЕТф-тари. Варто зазначити, що «Оболонь» є підприємством повного циклу, яке окрім виробництва напоїв також веде сільськогосподарську діяльність з вирощування хмелю та ячменю, виробництво та переробку тари, яка використовується для продукції. Встановлено, що компанія «Оболонь» є корпорацією, до складу якої належать 10 підприємств: головний завод ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Тетіс», Виробничий комплекс ПрАТ «Оболонь», ТОВ «Пивоварня Зіберта», ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», Солодовий завод ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», ПрАТ «Бершадський комбінат», ПрАТ «Дятьківці» та ПрАТ «Рокитнівський скляний завод».

Також було проведено аналіз основних виробничо-економічних показників підприємства за останні роки. Підприємство має достатню кількість активів, серед яких переважають необоротні активи, та є прибутковим, але показники ліквідності та рентабельності мають тенденцію до зниження. Макросередовище компанії є досить нестабільним через низку соціальних та політичних факторів. Ринок напоїв має тенденцію до зростання, що є позитивним фактором.

За аналізом життєвих циклів, «Оболонь» знаходиться на етапі «стабільності», що є останнім етапом розвитку перед початком занепаду організації. В компанії переважають стандартизовані процеси, починається бюрократизація діяльності та зменшується гнучкість та інноваційність діяльності. Для уникнення передчасного старіння, подовження тривалості фази стабільності, якій характерний найвищий рівень прибутковості, компанія «Оболонь» має запровадити систему заходів для підвищення конкурентоспроможності продукції, сприяння інноваційній діяльності та

покращенню обізнаності споживачів про бренд. На основі проведеного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища та результатів діяльності компанії, у наступному розділі розглянемо можливості покращення становища підприємства.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЗГІДНО СТАДІЇ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

3.1. Розробка нового продукту ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» та її продукція знаходяться на етапі стабільності та на межі початку старіння та занепаду. Саме на цьому етапі важливо впроваджувати інновації, нові продукти та розширювати частку ринку для підтримання конкурентоспроможності корпорації, продовжувати стадію зрілості завдяки «Дійним коровам» та «Зіркам». Для цього пропонуємо розробити та почати випускати новий вид продукції - «Яблучне вино».

Варто зазначити, що 90% напоїв, які купуються в Україні, виробляються саме українськими компаніями. За даними щорічного аналізу The European Cider & Fruit Wine Association Україна посіла друге місце в Європі за середньорічними темпами зростання ринку сидру – 110% за період 2010-2015 років, а за 2016-2018 рік Україна за цим показником посіла перше місце. Нове покоління українців споживає менше алкогольних напоїв, але є більш вимогливими до смаку та якості напоїв. [46] Згідно з даними [47], Україна посідає третє місце з виробництва яблук, після Польщі та Росії, а також входить до трійки світових виробників черешні та смородини. Водночас варто зазначити, що українці надають перевагу напоям з низьким вмістом алкоголю, а також любляють новинки, за даними [47][48].

Проаналізувавши ринок напоїв в Україні, тенденції змін вподобань українців та мешканців Європи, пропонуємо компанії «Оболонь» випускати новий продукт – «Яблучне вино». «Яблучне вино» – ферментований напій на яблучному соку з вмістом алкоголю від 6% до 16% ABV. Цей напій відрізняється від класичного яблучного сидру меншою кількістю цукру - до 15% в сидрі та до 2% в яблучному вині, вмістом алкоголю – до 7% у сидрі та 6-16% у яблучному вині, а також рівнем карбонації напою (газованості) – сидр зазвичай штучно карбонують, а яблучні вина мають натуральний рівень карбонації, яка виникла в результаті бродіння. Тобто технологія виробництва та сировина є дуже схожими,

але сидр є напоєм неповного бродіння цукрів, в той час як час бродіння яблучного вина є набагато довшим. Технологія виробництва яблучного вина зображено на рисунку 3.1.

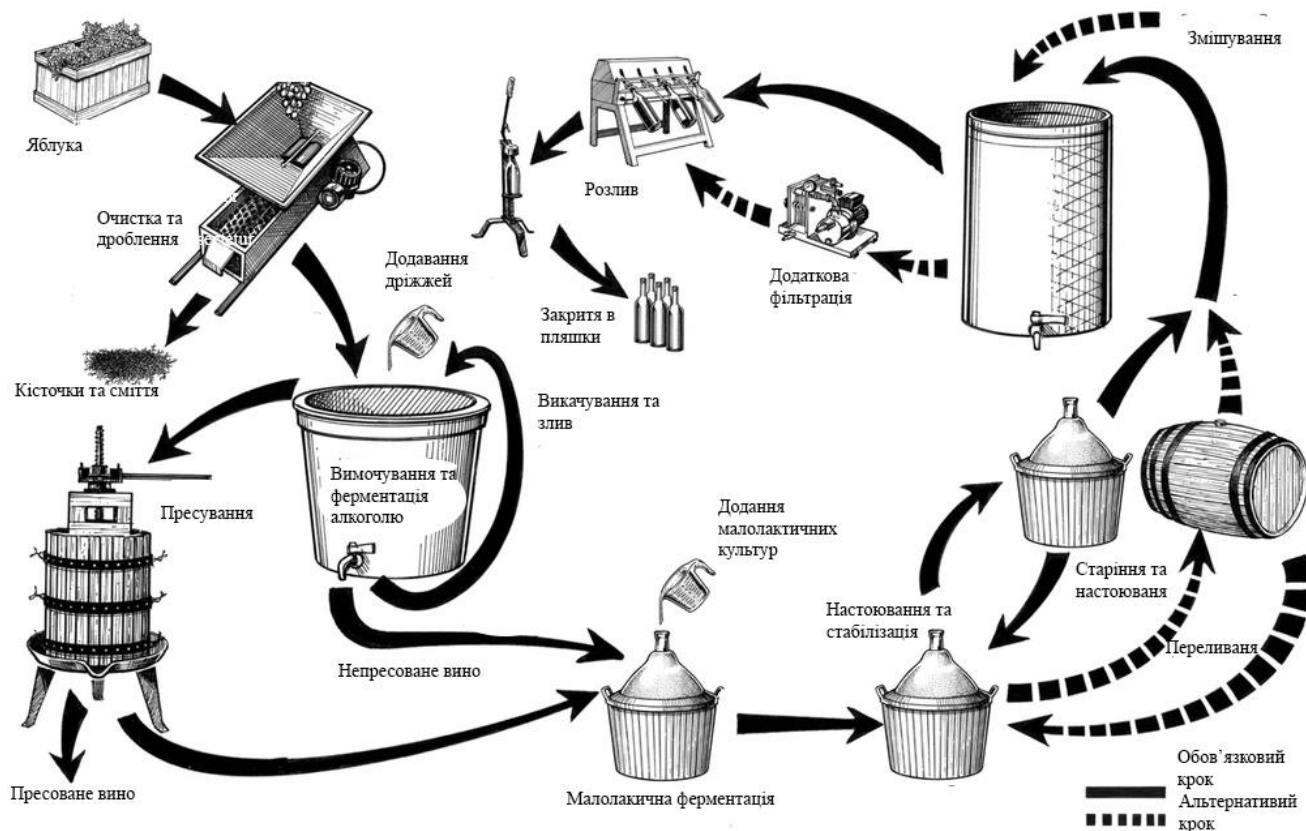


Рисунок 3.1 Процес виготовлення яблучного вина

Джерело: на основі [49]

Яблучне вино

Яблучне вино – напій, який походить з Німеччини та користується популярністю по всьому світу – особливо у Німеччині, а також в Америці та деяких країнах Європи. В Україні наявний ринок фруктових вин, який починаючи з 2015 року стабільно зростає з показником 15-20% щороку, але ринок є не насиченим і переважно складається з маленьких локальних бізнесів. Важливо зазначити, що на українському ринку немає виробника яблучного вина, через що цю нішу можна вважати вільною.

Існують різні технології виробництва яблучного вина як лише з яблучного соку, так і з додаванням інших інгредієнтів та дріжджів. Окрім сировини та води, яка відповідатиме вимогам ДСТУ «Вода питна», необхідно мати спеціальне

обладнання, а саме лінію з виробництва соків прямого віджиму загальною продуктивністю 100-200 літрів на годину, яка має:

- металеву раму для установки пресів і дробарок;
- гідравлічний прес з тиском до 10 тон;
- подрібнювач фруктів;
- кошикові преси з необробленого дуба;
- електродвигун;
- пастеризатор;
- насос і комплект фільтрів.

Для кращого розуміння ринку та потреб споживачів було проведено опитування за допомогою сервісу Google Forms, форма якого є в додатку Б. Це опитування пройшло 127 людей віком від 18 до 60 років (Додаток В), в більшій мірі – молодь від 18 до 29 років, 77% проживають на території України. Саме ця вікова група є нашою цільовою аудиторією, адже, як зазначалося раніше, саме люди до 30 років споживають найбільше пива, вина та сидру та надають перевагу новинкам.

Серед опитуваних, 78,6% споживачів надають перевагу сухому вину, рівно половина опитуваних любляє сидр (див. рис.3.2). 78,6% споживачів хотіли б спробувати новий напій та були б готові купити яблучне вино в магазині принаймні один раз чи й кілька разів. 76,9% опитуваних надали б перевагу яблучному вину в упаковці розміром 0,5Л і 15,4%, обрали б пляшки об'ємом 0,75Л. За скляну пляшку яблучного вина 0,5Л потенційні споживачі готові віддати від 30 до 100 гривень, більше половини відповідей - 40-45 гривень. Асортимент компанії «Оболонь» споживачі оцінили позитивно, на 5-8 балів з 10 можливих.

Також респондентам було запропоновано обрати найпривабливіший варіант упаковки з 6 запропонованих, назву напою, розказати про свій ідеальний напій, в результаті чого переважною більшістю було надано перевагу назві

продукту Apfelwein (в перекладі з німецької, мови країни традиційного походження напою, – Яблучне вино).

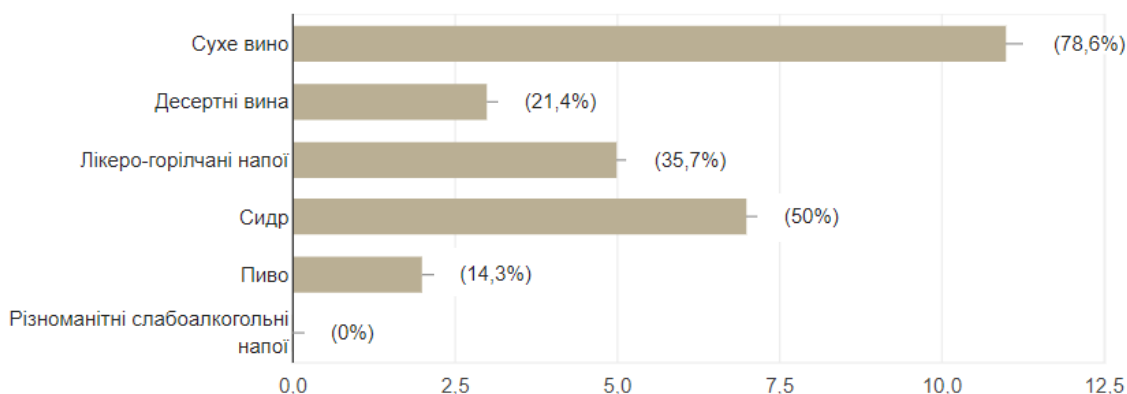


Рисунок 3.2 Вподобання споживачів серед напоїв з вмістом алкоголю

«Смачний, не занадто солодкий, зручний для вживання, в красивій упаковці», «вино», «смачний», «Оригінальний приємний смак, красива упаковка», «натуральний», «співвідношення ціни та якості» - саме так описали свій ідеальний напій опитувані споживачі. При виборі напою споживачі найбільше звертають увагу саме на смак (див. рис. 3.3)

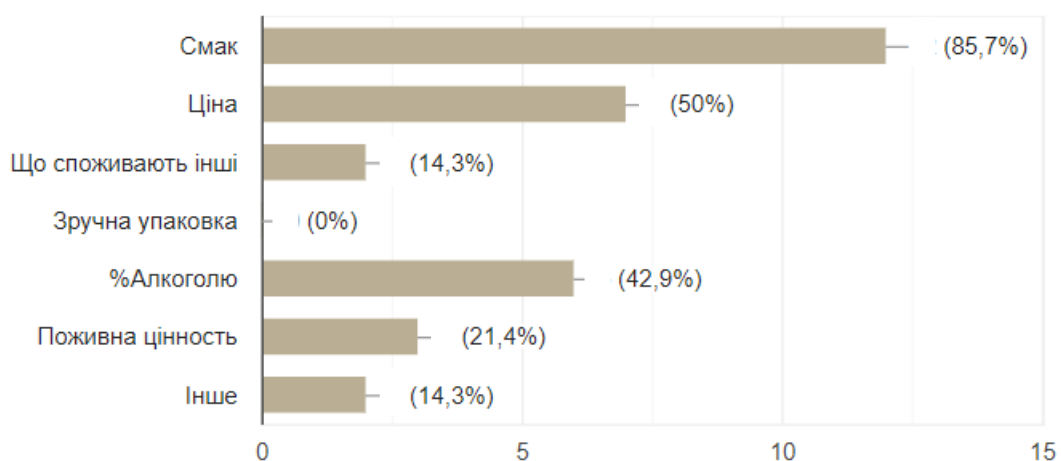


Рисунок 3.3 Результати опитування споживачів про критерії вибору напою

ПрАТ «Оболонь» наразі має все необхідне обладнання для цього виробництва, потрібно лише напрацювати чи купити готову технологію

виробництва. Дослідивши вподобання споживачів, для початку пропонуємо випустити пробну партію нового товару Apfelwein в скляних пляшках з пробками об'ємом 0,5 л, розміром в 1000 дал (одна партія виробництва на заводі «Оболонь» при повній загрузці), що має скласти обсяг 20 000 пляшок яблучного вина.

Для розробки рецепту Apfelwein пропонуємо запросити групу німецьких експертів та технічних спеціалістів, які б створили рецепт та налаштували обладнання та відпрацювали б технологію виробництва. Для збуту рекомендуємо обрати 2 форми B2B та B2C. Партію яблучного вина варто продавати великим мережам супермаркетів: таким як Fozzy Group (Fozzy, Сільпо, Фора), Ашан Україна (Auchan), АТБ-Маркет. Також слушною є співпраця з B2B сектором, а саме реалізація продукції Apfelwein в барах великих міст України, наприклад в барах «Бар твоїх друзів», «Доска», «Амігос» у Києві.

Компанія «Оболонь» не асоціюється з молодіжною чи інноваційною продукцією, що значно зменшує попит на продукцію та популярність бренду серед найбільш споживаючої пиво та сидр вікової групи населення – саме 18-35 років. Зважаючи на це, пропонуємо провести маркетингову кампанію для випуску продукту Apfelwein на ринок задля покращення сприйняття бренду споживачами. Саме такі заходи, на нашу думку, дадуть компанії можливість збільшити прибуток від реалізації та наростити частку ринку, а відтак утримувати компанію на стадії зрілості без початку спаду.

Маркетингова кампанія виведення Apfelwein на ринок

Програма маркетингу

1. Створення та виведення на ринок нового бренду Apfelwein;
2. Маркетингова кампанія в соціальних мережах – Instagram та Facebook;
3. Співпраця з українськими барами та заходами для презентації продукту;

Основні цілі та завдання кампанії:

- Покращити репутацію бренду компанії «Оболонь»;
- Залучити нових споживачів, а саме місцеві бари та споживачів віком від 18 до 35;
- Підкреслити якість та унікальність продукції ПрАТ «Оболонь»;
- Збільшити виручку від реалізації продукції на 10%;
- Посилити конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Оболонь» за рахунок створення продукту «Зірки»;
- Подовжити стадію стабільності життєвого циклу ПрАТ «Оболонь».

Основні конкурентні переваги продукції Apfelwein:

1. Єдині виробники Яблучного вина за традиційним рецептом на українському ринку;
2. Незвичайність та оригінальність нового смаку;
3. Приваблива та зручна упаковка, що підкреслює оригінальність продукту;
4. Традиційне походження та приналежність до традиційних ритуалів в інших країнах;
5. Корисність та натуральність всіх інгредієнтів.

Цільові аудиторії:

- Прямі споживачі – молодь України, люди віком від 18 до 35 років, які проживають у великих містах країни та споживають напої з вмістом алкоголю.
- B2B Сектор - бари в найбільших містах України, для першого етапу просування – місто Київ.

Створення та виведення на ринок нового бренду Apfelwein.

Розробляємо упаковку, логотип, бренд-бук та гасло нового бренду. За результатами опитування (додаток В), де потенційним споживачам були запропоновані різноманітні варіанти упаковки та дизайну продукції, а також дослідження сучасних тенденцій в дизайні та упаковці, вподобань споживачів вікової групи 18-35 років, має бути розроблена стилістика бренду, упаковка та логотип. Основними рисами є екологічність матеріалів, упаковка має бути

скляною, дизайн лого має бути мінімалістичним та яскравим, водночас підкреслити органічність продукції, що є однією з тенденцій вибору споживачів в 2020 році.

Після розробки бренду перейдемо до наступного етапу – маркетингова кампанія в соціальних мережах, а саме Instagram та Facebook.

За різними даними, наразі середньостатистичний українець/українка проводить в соціальних мережах від 3 до 7 годин щодня. Від 70 до 85% опитуваних за різними дослідженнями людей відповіли, що саме соціальні мережі є основним джерелом отримання інформації. Для охоплення нашої цільової аудиторії та ефективного просування нашої продукції, ми обираємо Instagram та Facebook.

На цих соціальних мережах буде створено сторінки бренду Apfelwein, на якій будуть розміщуватися різноманітні пости з фактами про продукцію, її історію, красиві картинки, проводитися розіграші та конкурси. В мережі Instagram буде створено особливу сторінку, яка буде джерелом непрямої реклами, оскільки пряма реклама алкогольних напоїв контролюється законодавством України та політикою сервісів Instagram та Facebook. Це буде наче аккаунт однієї людини, яка кожні 2-3 дні буде постити красиві фотографії з різноманітними приємними моментами з життя, в кожній з яких буде помітно яблучне вино. Таким чином, ми плануємо створити імідж продукту, який супроводжує найприємніші та найяскравіші моменти життя, ідеально підходить до зовсім різних ситуацій. Фотографії в постах мають виділятися оригінальністю, естетичністю, для того щоб підкреслити оригінальність та вишуканість нашої продукції. Такий спосіб реклами є досить незатратним, але ми очікуємо отримати велике охоплення за рахунок гарного контенту. За тиждень до запуску продукції буде проведено конкурс «Річний запас Apfelwein», в якому учасники мають використати наш спеціально розроблений фільтр в Instagram (які є наразі дуже популярними) мають виконати певне легке завдання та матимуть можливість отримати «річний запас» (100 пляшок=50 літрів) Apfelwein.

Окрім цього, важливим компонентом маркетингової програми просування Arfelwein є презентація продукції на заходах та в барах. Для початку співпраці з барами, ми плануємо обрати 5 барів міста Києва, яким запропонуємо безкоштовно партію зі 100 пляшок Arfelwein. Бари зможуть запропонувати її своїм відвідувачам та спробувати самі. Оскільки ми віримо, що продукція Arfelwein є ідеальним варіантом для обраних місць (за дослідженнями асортименту барів та дослідженням вподобань відвідувачів), ми очікуємо, що це стане початком нашої співпраці з цими барами і далі напій вже буде відомий серед власників та відвідувачів барів і ресторанів. Зважаючи на те, що цільовим споживачем нашої продукції є саме молодь, ми оберемо декілька популярних заходів, таких як Atlas Weekend, Brave Factory та запропонуємо їм співпрацю. Асортимент напоїв на таких заходах зазвичай є досить лімітованим, а ціни на альтернативи досить високими, через що, ми очікуємо, що багато відвідувачів спробують наш напій та матимуть гарні асоціації з ним.

Яблучне вино – легкий напій, який за нашими очікуваннями матиме найбільший сезонний попит влітку. Через це для початку запуску нашої програми ми обираємо день за місяць до початку літнього сезону, 1 квітня, 2021 року, адже ми очікуємо, що до того часу стабілізується ситуація, яка виникла через всесвітню пандемію Covid-19, а також до того часу ми встигнемо закінчити підготовчий етап та етап розробки, тестування та оформлення продукції.

Протягом впровадження в життя маркетингової кампанії Arfelwein буде збиратися інформація та відгуки про продукцію, статистичні дані, результат яких дасть нам змогу зрозуміти ступінь ефективності нашої програми.

Для оцінки ефективності програми та запуску ми будемо аналізувати такі фактори:

1. Кількість реалізованої продукції.
2. Зростання прибутку.
3. Сприйняття бренду «Оболонь».
4. Результати опитування.

Розрахуємо витрати на маркетингову програму. Частину завдань будуть виконувати працівники наявного маркетингового відділу, це контроль за виконанням плану, збір інформації від споживачів, ведення сторінок в соціальних мережах, укладання домовленостей та договорів про співпрацю як з барами та ресторанами, так і з блогерами. Також саме маркетинговий відділ буде займатися постійним дослідженням ринку, змінами тенденцій та пошуками додаткових шляхів реклами, фізичних та юридичних осіб для співпраці. Але деякі частини проекту мають виконати компанії на аутсорсингу. Для розробки бренду Apfelwein, ми пропонуємо залучити відому нині компанію – Aimbulance, маркетингову агенцію, яка знаходиться в місті Києві та відома своїми дуже успішними кейсами оновлення та створення нових брендів.

Таблиця 3.1

Витрати маркетингової програми Apfelwein

Стаття витрат	Сума, грн
Розробка стратегії бренду Apfelwein	30000
Розробка бренд-буку та логотипу	10000
Проведення акції «Річний запас Apfelwein»	6000
Створення фотографій для сторінки Instagram	6000
Презентація продукту у спеціалізованих закладах	20000
Створення матеріалів для презентації продукції	3000
Пряма реклама	10000
Інші витрати	10000
Всього	89000

Джерело: розраховано та складено автором

Отже, за нашим підрахунками, ПрАТ «Оболонь» має виділити 89000 грн. на маркетингову програму Apfelwein.

3.2. Аналіз економічної ефективності впровадження нової продукції Apfelwein на ПрАТ «Оболонь»

Для аналізу економічної ефективності впровадження нової продукції, підрахуємо витрати та зробимо калькуляцію на одну партію в 1000 дал яблучного вина Apfelwein (див. табл. 3.2). 1000 дал = 20000 пляшок 0,5л – 1 партія. За нашим підрахунком, для виробництва 1000 дал яблучного вина потрібно 20000 кг яблук соковитих сортів, які будуть закуповуватися в українських постачальників.

Середня ціна кілограма потрібних нам яблук від оптових постачальників дорівнює 4,5 грн. Також нам необхідні дріжджі, цукор та малолактичні культури. Очікувані витрати на сировину на партію дорівнюватимуть 100000 грн. Інші витрати ми розраховуємо на основі інформації про витрати ПрАТ «Оболонь» на виробництво такої ж партії сидру «Ciber». Для визначення ціни продукції ми обрали метод, який базується на цінності, яку несе наш продукт, та на ціні, яка б відповідала якості та образу бренду.

Також ми провели опитування, де одним з питань було визначити ціну, яку готові заплатити потенційні покупці за 1 пляшку яблучного вина Apfelwein,. На основі аналізу отриманих даних, ми визначили роздрібну ціну продукції в межах 40-50 гривень за пляшку та 28-35 гривень для оптових постачальників (ми розраховуємо, що дистриб'ютори використовують +30% націнки). Тому для ціни 1 літру яблучного вина ми беремо середній показник для реалізації продукції через гуртових партнерів - 31,5 гривень.

Таблиця 3.2

Калькуляція на випуск партії 1000 дал «Apfelwein» на ПрАТ «Оболонь»

№	Статті калькуляції	Сума
1	Сировина та основні матеріали	100 000
2	Допоміжні матеріали	13500
3	Паливо та енергія всіх видів на технологічні потреби.	18000
4	Основна з/п виробничих робітників	37200
5	Відрахування на єдиний соціальний внесок	14300
6	Витрати на утримання на експлуатацію обладнання	850
7	Адміністративні витрати	88600
8	Витрати на збут	80000
9	Загально господарські витрати	32800
10	Інші виробничі витрати	11900
11	Виробнича собівартість	1362150
12	Повна собівартість 1000 дал яблучного вина	397150
13	Повна собівартість 1 л. яблучного вина	39,72
14	Прибуток на 1 л. яблучного вина , грн	23,28
15	Оптова ціна 1 л. яблучного вина	63
16	ПДВ	12,6
17	Відпускна ціна	75,6
18	Торгова націнка	22,68
19	Ціна реалізації	98,28
20	Рентабельність марки яблучного вина в % до повної собівартості.	36,95

Отже, за підрахунками, рентабельність продукції складатиме 36,95%, що є досить добрим показником. Розрахуємо очікуваний обсяг реалізованої продукції (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозований обсяг реалізації продукції Apfelwein

Термін	Обсяг, дал	Виручка, тис. грн.	Частка від загального обсягу продукції ПрАТ «Оболонь», %
1 квартал	150000	94500	-
2 квартал	600000	378000	-
3 квартал	800000	504000	-
4 квартал	400 000	252000	-
Всього за рік	1950000	1228500	2

За перший квартал ми плануємо лише поступово починати випускати нашу продукцію, а найбільший обсяг реалізації ми очікуємо в 2 та 3 кварталі, через сезонність попиту та проведення маркетингової кампанії для поширення Apfelwein. Загалом, цей вид продукції становитиме близько 2% загального обсягу продукції ПрАТ «Оболонь».

Розрахуємо, як за нашими прогнозами зміняться економічні показники ПрАТ «Оболонь» завдяки випуску нового напою та проведенню маркетингової кампанії (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозовані зміни фінансово-економічних показників

Аналіз продажів та прибутку	2019 рік	Прогнозований рік	Δ (+/-)	Δ (+/-), %
Продажі, тис. Дал	66621	68571	1950	2,93
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	4277833	5052275,5	774443	18,10
Чистий дохід від реалізованої продукції та послуг, тис. грн.	5466148	6694648	1228500	22,47
Валовий прибуток, тис. грн.	1188315	1642372,5	454058	38,21
Рентабельність, %	27,7	32,5	4,8	-
Матеріальні витрати, тис. грн.	3157057	3472762,7	315706	10
Оборотні активи, тис. грн.	1105944	1216538,4	110594	10

Джерело: створено автором на основі [51]

За прогнозами, введення нової продукції та проведення маркетингової кампанії дозволить збільшити чистий дохід підприємства на 22,47%, а рентабельність на 4,8%. Такі заходи також збільшать матеріальні витрати та оборотні кошти, що пов'язано з необхідністю розробки продукту, запуску виробництва, випуску продукту на ринок та інші витрати.

Використаємо матрицю БКГ для прогнозу впливу запуску Apfelwein на діяльність компанії та її життєвий цикл. Для побудови матриці використаємо умовні позначення:

Продукт А – Пиво

Продукт Б – Слабоалкогольні напої

Продукт В – Мінеральна вода

Продукт Г – Безалкогольні напої

Продукт Д – Яблучне вино

Загальний очікуваний обсяг продажу напоїв – 104168,1 дал.

Таблиця 3.5

Прогнозні дані для побудови матриці БКГ

Продукт	Обсяги продажу, тис. дал	Обсяг ринку, натуральна форма одиниць	Доля ринку, %	Темпи зростання ринку, %	Частка товару в обсягах продажу підприємства, %
А	58824,5	183826,562	32	2	56,5
Б	2176,1	2290,632	95	13	2,1
В	6867,4	19076,11	36	11	6,6
Г	34350,1	280127222,693	27	24,9	32,9
Д	1950	1969,69	99	20,5*	1,9

*- спрогнозовано автором на основі тенденцій на іноземних ринках

Отже, за прогнозами, яблучне вино, зважаючи на те, що ПрАТ «Оболонь» може отримати 99% - частку українського ринку, стає «Зіркою», продуктом, що продовжує життєвий цикл компанії та має великий потенціал для принесення прибутку.

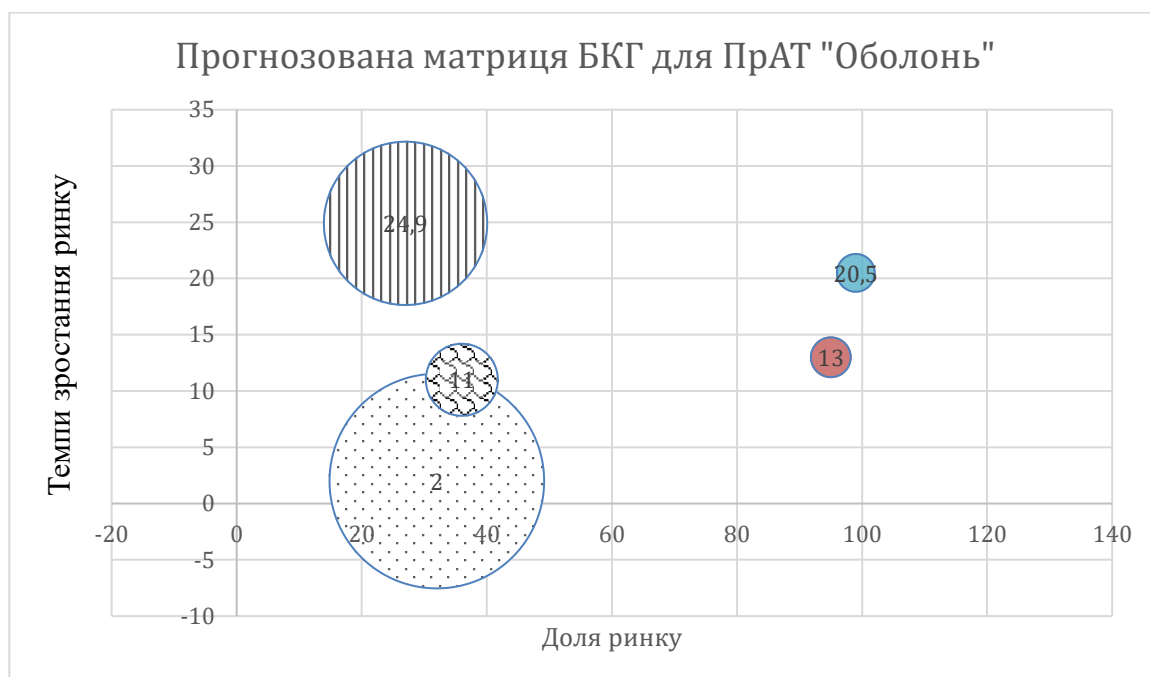


Рисунок 3.4 Прогнозована матриця БКГ ПрАТ «Оболонь» після введення продукту Apfelwein (24,9 – Безалкогольні напої, 11 – Мінеральна вода, 2 – Пиво, 13 – Слабоалкогольні напої, 20,5 – Яблучне вино)

Ми очікуємо, що рекомендовані заходи та нововведення матимуть позитивний вплив на діяльність компанії, її прибуток та рентабельність продукції, покращить обізнаність споживачів про бренди компанії «Оболонь», а також дозволить подовжити тривалість нинішньої стадії життєвого циклу корпорації– «Стабільність», яка є найприбутковішою та останнім етапом перед початку старіння компанії.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

В цьому розділі було надано рекомендації компанії «Оболонь» для покращення її фінансових показників та продовження життєвого циклу підприємства. Для цього було розроблено план запуску на ринок нового продукту – яблучного вина «Apfelwein», що являє собою зброджений напій на основі соку яблук, з вмістом алкоголю 8%. Цей напій користується попитом в низці країн, зокрема, в Німеччині, Америці та Великобританії, та є зовсім новим для українського ринку, що створює вільну нішу для нашого продукту. За підрахунками, наведеними вище, видно, що рентабельність продукції Apfelwein складає 36,95%, що є досить гарним показником.

Одночасно із запуском нового продукту було запропоновано провести маркетингову кампанію з метою покращення конкурентоспроможності компанії та підвищення рентабельності продукції, створення та просування бренду Apfelwein. До заходів цієї програми входить розробка бренду Apfelwein та його стилістики, проведення акції «Річний запас Apfelwein», співпраця з місцевими барами та ресторанами, презентація продукції на заходах, які відвідує наш цільовий споживач.

Ми очікуємо, що запропоновані заходи дозволять збільшити чистий дохід підприємства на 22,47%, а рентабельність всієї продукції на 4,8%. Також це має покращити репутацію брендів «Оболонь» та залучити нових споживачів. За нашими підрахунками, Apfelwein стане «Зіркою» компанії, що значно подовжить тривалість нинішньої фази життєвого циклу ПрАТ «Оболонь» - «Стабільність», що власне і було головним завданням нашого дослідження.

ВИСНОВКИ

Сучасний світ потребує від компаній бути гнучкими та швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, на вподобання споживачів та тренди. Ці та інші глобальні процеси спричинили посилення інтересу до концепції життєвого циклу в організаційній, управлінській та економічній науках. Вдале вміння використовувати моделі життєвого циклу дає змогу ефективно керувати змінами та ризиками, адаптувати стратегію та цілі в залежності від становища компанії та зовнішнього середовища, використовувати всі наявні ресурси для підтримання конкурентоспроможності компанії та створювати умови для її подальшого розвитку.

В теоретичній частині роботи було описано різноманітні підходи до визначення життєвого циклу організації, механізми стимулювання і стримування тривалості його стадій для забезпечення максимальної ефективності діяльності компанії. Саме успішні малі та великі підприємства є запорукою розвитку економіки України, через що підвищення компетенцій управлінців, зокрема дослідження інструментів ефективного управління та ведення підприємницької діяльності має стратегічне значення для всієї країни.

Кожен етап розвитку компанії супроводжується певними змінами в структурі, стилі управління, культурі, фінансових та виробничих показниках тощо. Системна та цілісна оцінки всіх наявних показників дає можливість визначити актуальний стан компанії. Але, оскільки, будь-яке підприємство є частиною середовища, яке має безпосередній вплив на його діяльність, для використання моделей життєвого циклу в управлінні організацією необхідно провести повний аналіз макросередовища та шляхів його впливу. Саме це, дослідження діяльності та життєвого циклу українського підприємства «Оболонь» та його середовища, стало основою практичної частини – другого розділу дипломної роботи, з метою розробки подальших рекомендацій.

Фінансово-економічний стан ПрАТ «Оболонь» характеризується здатністю компанії розраховуватися за борговими зобов'язаннями, переважною

кількістю необоротних активів в свої структурі та прибутковістю. Але результати аналізу показали, що фінансові показники, зокрема коефіцієнти ліквідності та рентабельності мають тенденцію до зниження за останні роки, що говорить про необхідність прийняття заходів посилення фінансової стійкості та підвищенню рентабельності продукції. При дослідженні системи управління та організації праці на підприємстві, було підтверджено, що компанія відповідає високому рівню управління якістю та високо технологічністю виробництва (підтверджено міжнародним сертифікатами) та має постійно покращує рівень ефективності використання ресурсів, що дає змогу знижувати собівартість продукції. Тому було досліджено інші можливі проблеми низької рентабельності продукції, як недостатньо ефективна маркетингова стратегія чи невідповідність продукції попиту на ринку.

За аналізом діяльності ПрАТ «Оболонь» з позиції життєвого циклу організації було виявлено, що компанія пройшла всі стадії швидкого росту та розвитку й зараз знаходиться на етапі «стабільності». Цей етап є піком діяльності підприємства, який характеризується найбільшою прибутковістю, великою часткою ринку, бюрократизацією процесів всередині компанії, зниженою швидкістю реагування на зміни та меншою гнучкістю. Аналіз продукції «Оболонь» матрицею БКГ показав, що найбільший за часткою виготовлення продукт – пиво – належить до «собак» та не має великого потенціалу для розвитку. Слабоалкогольні напої та мінеральна вода мають кращі позиції, адже ринок цих видів товарів зростає, а саме «Оболоні» належить велика частка ринку. Найбільш перспективним видом продукції є безалкогольні напої, які є на межі «Дійних корів» та «Зірок».

За результатами проведеного дослідження в другій частині, було створено рекомендації для компанії «Оболонь» з метою покращення показників діяльності компанії та збільшення тривалості її стадії «стабільності». Саме це стало основою третього розділу роботи. Зменшення інноваційного розвитку компанії та високий рівень бюрократизації зумовлює послаблення конкурентоспроможності та призводить до старіння компанії. Для вирішення

цієї проблемо було запропоновано запуск нового продукту та нового бренду, яблучне вино Apfelwein. Для обрання назви нового продукту, зовнішнього вигляду пакування, об'єму та інших параметрів було проведено опитування серед потенційних споживачів, що дозволило нам краще розуміння чого хочуть споживачі, а дало також змогу створити ефективну маркетингову програму для просування продукції. Основними перевагами цього проекту є:

- Інноваційність та унікальність продукту на українському ринку;
- Низька вартість запуску виробництва, адже на заводі вже є наявним все необхідне обладнання, яке не використовується наразі в повній мірі;
- Низька собівартість продукції та висока цінність для споживача, що зумовлює позитивний прогнозований показник рентабельності продукції 36,95%;
- Можливість покращити сприйняття продукції «Оболонь» завдяки залученню більш молодих споживачів вікової категорії 18-35 років та створенню нового бренду;
- Світова тенденція до росту ринку яблучного вина, що скоріше за все матиме вплив на українського споживача в певний момент.

Для запуску нового продукту, а також стимулювання збуту іншої продукції було запропоновано провести маркетингову кампанію, яка складалась з декількох основних пунктів: створення стильного та сучасного бренду Apfelwein, проведення акції «Річний запас Apfelwein», створення сторінки в мережі Instagram для непрямої реклами, співпраця з барами та ресторанами, презентація продукції на заходах, які відвідує наша цільова аудиторія і поширення інформації про бренд через мережу Facebook. Саме такі заходи, за нашими підрахунками мають найбільші показники ефективності та зможуть донести необхідне повідомлення саме до нашого потенційного споживача.

Оцінка ефективності впровадження наших рекомендацій показала прогнозоване збільшення чистого доходу підприємства на +22,47%, що призведе до покращенню показника рентабельності продукції на +4,8%. За нашими очікуваннями, Apfelwein стане «Зіркою» продукції компанії «Оболонь» та стане

основним чинником продовження життєвого циклу компанії. За нашими висновками, збільшення ефективності маркетингової стратегії компанії матиме великий вплив на прибутковість. Через це, після впровадження нового продукту та проведення маркетингової кампанії варто досліджувати ефективність кожного проведеного заходу, аналізувати відгуки споживачів, кількість продажів та постійно реагувати на зміни попиту та тенденції на ринку. На нашу думку, саме такі заходи дадуть змогу компанії стати лідером на ринку напоїв України і згодом збільшувати обсяги реалізованої продукції завдяки експорту. Таким чином, поставлені в роботі завдання є вирішеним, а мету дослідження можна вважати досягнутою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Князевич А.О. УПРАВЛІННЯ СТАДІЯМИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВ / Князевич А.О.
2. Ломійчук В. Що таке ефективність бізнесу у вимірюваних параметрах [Електронний ресурс] / Володимир Ломійчук. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://nv.ua/ukr/biz/expert_author/lomiychuk_v.html.
3. Толочко В.М., Міщенко І.В. Система основних понять теорії управління: метод. реком. — Х., 2012
4. Кабушкин Н Л. Основи менеджменту: Навчань. допомога / Н. Л. Кабушкин. - Мн.: Нове знання, 2009. - 336 з. С. 23.
5. Мильнер Б. З. Теорія організації: підручник / Б. З. Мільнер. - М.: ИНФРА-М, 2005. - С. 22-24.
6. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К. : КНЕУ, 2001 – 580 с.
7. Арутюнов В. В. Управління персоналом: навчань. допомога / В. В. Арутюнов, І. В. Волинський. - Ростов-на-Дону: Фенікс, 2009. - 448
8. Штангрет А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. – К. : Знання, 2007. – 335 с.
9. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Эффективный менеджмент : учеб. пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – М. : Высш. шк., 2003. – 355 с.
10. Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2004. – 21 с.
11. Козаченко Г. О. Формування механізму стратегічного управління великими виробничо-фінансовими системами промисловості : автореф. дис. на

здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец 08.07.01 / Г. О. Козаченко ; Ін-т економіки промисловості НАН України. – Донецьк, 1998.

12. Бланк И. А. Управление активами / И. А. Бланк. – К. : НикаЦентр, 2000. – 720

13. Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент : учеб. пособие для вузов / Н. В. Родионова. – М. : Юніті-Дана, 2001. – 223 с.

14. Lippit G.L. Growth of Organizations / G.L. Lippit // Organizational Renewal. – N.Y., 1969

15. Жизненные стадии и циклы организации. 1 Понятие и сущность организации Д. Кац и Р. Кан:»Организационная структура» (1978)

16. Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка / Ольга Іванівна Матюшенко. // Економіка та управління підприємствами. – 2010. – С. 83–88.

17. Kimberley J. The organizational life-cycle / J. Kimberley, R. Miles. – San-Francisco. Josey Bass, 1980.

18. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К. : КНЕУ, 2001. – 580 с.

19. Ярмач М.Р. ВИЗНАЧЕННЯ СТАДІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА / Ярмач М.Р.. – 2016.

20. Greiner, L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. Family Business Review, 10(4), 397-409 - 1997

21. Greiner, L. E., & Metzger, R. O. Consulting to management. Prentice-Hall - 1983

22. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации : учебник / И. Адизес. – СПб. : Питер, 2007

23. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles: How to Get to and Stay at the Top / I. Adizes. – Santa-Barbara : The Adizes Institute Publishing, 2004.

24. Adizes I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It. Englewood Cliffs / I. Adizes. – N.J. : Prentice Hall, 1988.
25. Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow. / L. Greiner // Harvard Business Review. – Harvard, 1972. – August. – 156 p.
26. Flamholtz E. Managing the Transition from an Entrepreneurship to a professionally managed firm / E. Flamholtz// San Francisco, CA: Jossey – Bass. – San Francisco, 1986. – 200 p.
27. Моргунов Е. Б. Анализ и развитие жизненного цикла предприятия [Електронний ресурс]/Е. Б. Моргунов. 2004. - Режим доступу: <http://ecsocman.hse.ru/text/19186535/>
28. Мілінчук О.В. МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ СТАДІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ / Мілінчук О.В. // Вісник Запорізького національного університету. – 2012.
29. Історія компанії [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://obolon.ua/ua/about/history?page=3>.
30. Господарська діяльність публічного акціонерного товариства «Оболонь» [Електронний ресурс]. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: https://knowledge.allbest.ru/economy/2c0b65625a3ad78a4d43b88421316c36_0.html.
31. Що означає «ПрАТ» та інші форми власності [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://paranich.kiev.ua/ua/konsultacii/spd_pp_tov_vat_zat_sho_ce_znachit.html.
32. О.В. Жорноклей. Управління персоналом ПАТ «Оболонь» / О.В. Жорноклей., 2017.
33. Види підприємств: за формою власності, за розміром, за сферою діяльності. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom_theory/21583/.
34. Динаміка і графік змін рівня інфляції в Україні з 2000 по 2020 рр. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://bankchart.com.ua/spravochniki/indikatory_rynka/inflation_index.

35. Валовой внутрений продукт (ВВП) в Украине 2020 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://index.minfin.com.ua/economy/gdp/>.
36. Богдан Данилишин. Україна-2019. Економічний розвиток – загалом позитивний [Електронний ресурс] / Богдан Данилишин – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2680599-ukraina2019-ekonomichniy-rozvitok-zagalom-pozitivnij.html>.
37. Оподаткування алкогольних напоїв [Електронний ресурс] // ВІСНИК. ОФІЦІЙНО ПРО ПОДАТКИ. – 25. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.visnuk.com.ua/uk/faq/question/2155>.
38. Євчук Л.А.,. Основні фактори зовнішнього макросередовища функціонування сільськогосподарських підприємств: дис. канд. / Євчук Л.А.,. – Ефективна економіка № 1, 2009.
39. РОЗПОДІЛ ПОСТІЙНОГО НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ ЗА СТАТТЮ ТА ВІКОМ НА 1 СІЧНЯ 2019 РОКУ [Електронний ресурс] // ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/2019/zb/07/zb_rpnu2019.pdf.
40. Маркетингове дослідження ринку пива в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/marketingovoe-issledovanie-rynka-piva-v-ukraine.html>.
41. Зовнішнє середовище функціонування підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://studfile.net/preview/5432942/page:9/>.
42. Домінюк А. Аналіз ринку безалкогольних напоїв в Україні [Електронний ресурс] / Аліна Домінюк – Режим доступу до ресурсу: https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/Analiz-runka-BAN_v_Ukraine.html.
43. Бершадська І. І. Управління формуванням прибутковості ПрАТ «Оболонь» з метою підвищення стабільності його діяльності / Бершадська І. І.. – Київ, 2018. – 154 с.

44. Модель жизненного цикла Адизеса на практике [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olc-models/adizes-theory/>.

45. Вісник корпорації «Оболонь» 2018 рік: результати та здобутки компанії Корпоративне видання ПрАТ «Оболонь» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://issuu.com/obolon/docs/> 2018.

46. The Booming Eastern European Cider Market [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://blog.euromonitor.com/booming-eastern-european-cider-market/>.

47. Европейский статистический справочник-2020 «Важнейшие европейские рынки с точки зрения FRUIT LOGISTICA» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://latifundist.com/novosti/48555-ukraina-voshla-v-trojku-mirovyh-proizvoditelej-yablok-i-chereshni--fruit-logistica>.

48. Динаміка вітчизняного ринку алкогольних напоїв [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://u-food.org/uk/post/dinamika-vitciznanogo-rinku-alkogolnih-napoiv>.

49. Dr. Murli Dharmadhikari. Apple Wine [Електронний ресурс] / Dr. Murli Dharmadhikari // Midwest Grape and Wine Industry Institute – Режим доступу до ресурсу: <https://www.extension.iastate.edu/wine/apple-wine>.

50. Аналіз фінансового стану підприємства ПрАТ «Оболонь» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://kr-diplom.kiev.ua/kursova-robota-free/analiz-finansovogo-stanu-172.htm#8>.

51. Булах І.В. Річна інформація емітента цінних паперів за 2019 рік [Електронний ресурс] / Булах І.В.. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <http://obolon.ua/ua/about/shareholders>.

52. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles Paramus / I. Adizes. – NJ : Prentice Hall, 1999.

53. Steve Bader. Make Hard Cider & Apple Wine [Електронний ресурс] / Steve Bader – Режим доступу до ресурсу: <https://winemakermag.com/article/1513-make-hard-cider-apple-wine>.

54. Apple Wine Market - Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends and Forecast 2016 - 2024 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.transparencymarketresearch.com/apple-wine-market.html>.

55. Kristin Rowles. Processed Apple Product Marketing Analysis: Hard Cider & Apple Wine [Електронний ресурс] / Kristin Rowles – Режим доступу до ресурсу: https://www.agmrc.org/media/cms/sp200006_69A2B0F01A48F.pdf.

56. Maria R. Kosseva, V.K. Joshi, P.S. Panesar. Science and Technology of Fruit Wine Production / Maria R. Kosseva, V.K. Joshi, P.S. Panesar., 2017.

57. Pamela Lewis, Stephen Goodman, Patricia Fandt, Joseph Michlitsch. Management: Challenges for Tomorrow's Leaders / Pamela Lewis, Stephen Goodman, Patricia Fandt, Joseph Michlitsch.

58. Mahajan J.P. & Singh Ravindra. Management Principles and Applications (For Sem.- 3rd, Utkal University, Odisha) / Mahajan J.P. & Singh Ravindra..

59. Валентина Лановенко. Огляд ринку яблучних соків і концентратів в Україні [Електронний ресурс] / Валентина Лановенко. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://agroportal.ua/ua/views/blogs/obzor-rynka-yablochnykh-sokov-i-kontsentratorov-v-ukraine/>.

60. Етапи побудови бренд-стратегії [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: Валентина Лановенко. Огляд ринку яблучних соків і концентратів в Україні [Електронний ресурс] / Валентина Лановенко. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://agroportal.ua/ua/views/blogs/obzor-rynka-yablochnykh-sokov-i-kontsentratorov-v-ukraine/>..

61. Брендинг [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://aimbulance.com/our_cases#!/tfeeds/353322591870/c/%D0%91%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3.

62. Robert Kugel. Profitability Management vs. Managing Profitability [Електронний ресурс] / Robert Kugel. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <https://robertkugel.ventanaresearch.com/robert-kugel/2013/08/05/profitability-management-vs-managing-profitability>.

63. How new product time to market impacts revenue and profitability [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.sopheon.com/new-product-time-to-market/>.

64. Brandon J. Artley. Social Media Marketing 2020 Mastery. 4 Books Bundle. How to Create a Brand. Become a Skilled Influencer on Twitter, Facebook, Youtube, Instagram: Personal Branding Digital Networking Strategies. / Brandon J. Artley., 2020.

65. Assc. Prof. Dr. Rashad Yazdanifard. How Instagram can be used as a tool in social networking marketing [Электронный ресурс] / Assc. Prof. Dr. Rashad Yazdanifard - Режим доступа до ресурсу: https://www.researchgate.net/publication/265377226_How_Instagram_can_be_used_as_a_tool_in_social_networking_marketing.

ДОДАТКИ

Додаток А

Порівняльний аналіз за 2018 рік

Показники	на початок року		На кінець року		Абсолютне відхилення тис грн	Відносне відхилення
	грн	Питома вага %	грн	Питома вага		
А	1	2	3	4	5	6
1.1. Нематеріальні активи	535	0,12	1882	0,37	1347	251,7
1.2. Незавершене будівництво	17675	3,9	41393	8,2	23718	134,1
1.3. Основні засоби	254826	57,2	244779	48,4	-10047	-3,9
1.4. Довгострокові фінансові інвестиції	29197	6,5	29790	5,9	593	2
1.5. Довгострокова дебіторська заборгованість	1450	0,3	672	0,13	-778	-53,6
Усього за розділом I	303683	68,1	318516	63,09	14833	4,8
Запаси:						
2.1. Виробничі запаси	47804	10,7	77752	15,4	29948	62,6
2.2. Незавершене виробництво	5020	1,1	5360	1,06	340	6,7
2.3. Готова продукція	3459	0,7	4493	0,89	1034	29,8
2.4. Товари	113	0,02	191	0,03	78	69
2.5. Векселі одержані	8	0,001	104	0,02	96	12
Дебіторська заборгованість за товари						
2.6. Чиста реалізаційна вартість	21715	4,8	29874	5,9	8159	37,5
2.7. Дебіторська заборгованість з бюджетом	151	0,03	747	0,14	596	395
2.8. Дебіторська заборгованість з внутрішніх розрахунків	33708	7,5	36887	7,3	3179	9,4
2.9. Інша поточна дебіторська заборгованість	10274	2,3	18526	3,6	8252	80,3
2.10. Грошові кошти в національній валюті	3656	0,8	3584	0,7	-72	-2
2.11. Грошові кошти в іноземній валюті	10644	2,3	3724	0,7	-6920	-65
2.12. Інші оборотні активи	4596	1,03	3181	0,63	-1415	-31
Усього за розділом II	141148	31,6	185480	36,7	44332	7,8
Витрати майбутніх періодів	452	0,1	802	0,1	350	31,4
Баланс	445283		504798		59515	
1.1. Статутний капітал	32513	7,3	32513	6,4	0	0

1.2. Інший додатковий капітал	30067	6,7	30949	6,13	882	3	
1.3. Резервний капітал	8128	1,8	8128	1,6	0	*	
1.4. Нерозподілений прибуток	182144	24,6	281181	55,7	99037	54,3	
Усього за розділом I	252164	56,6	352755	69,8	100591	40	
II Забезпечення наступних витрат і платежів							
III Довгострокові зобов'язання							
3.1. Довгострокові кредити банків	132767	29,8	69899	13,8	-62868	-47,3	-9,2
3.2. Відстрочені податкові зобов'язання			653	0,12			
Усього за розділом III	132767	29,8	70552	13,9	-62215	-46,8	
IV Поточні зобов'язання							
4.1. Короткострокові кредити банків	5945	1,3					
4.2. Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язання			29505	5,8			
4.3. Векселі видані	2581	0,5	1227	0,24	-1354	-52,4	
4.4. Кредиторська заборгованість за товари	22143	4,9	14831	2,9	-7312	-33,02	
4.5. Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	8466	1,9	3919	0,7	-4547	-53,7	
4.6. Поточні зобов'язання з позабюджетними платежами	1538	0,3	131	0,025	-1407	-91,4	
4.7. Поточні зобов'язання зі страхування	363	0,08	601	0,11	238	65,5	
4.8. Поточні зобов'язання з оплати праці	1114	0,2	1117	0,22	3	0,26	
4.9. Поточні зобов'язання з учасниками	13010	2,9	25070	4,9	12060	92,6	
4.10. Інші поточні зобов'язання	5192	1,1	5090	1,0	-102	-1,9	
Усього за розділом IV	60352	13,5	81491	16,1	21139	35	
V Доходи майбутніх періодів							
Баланс	445283		504798		59515	13,3	

Порівняльний аналіз за 2019 рік

Показники	на початок року		На кінець року		Абсолютне відхилення тис грн	Відносне відхилення
	грн	Питома вага %	грн	Питома вага		
А	1	2	3	4	5	6
1.1. Нематеріальні активи	1882	0,37	17643	2,6	15761	837,4
1.2. Незавершене будівництво	41393	8,2	16591	2,4	-24802	-60
1.3. Основні засоби	244779	48,4	345047	51,3	100268	41
1.4. Довгострокові фінансові інвестиції	29790	5,9	25936	3,8	-3854	-13
1.5. Довгострокова дебіторська заборгованість	672	0,13	1040	0,15	368	55
Усього за розділом I	318516	63,09	418135	62	99619	31,2
Запаси:						
2.1. Виробничі запаси	77752	15,4	93363	14	15611	20
2.2. Незавершене виробництво	5360	1,06	5794	0,86	434	8
2.3. Готова продукція	4493	0,89	5363	0,8	870	19,3
2.4. Товари	191	0,03	523	0,07	332	173
2.5. Векселі одержані	104	0,02	1200	0,17	1096	1054
Дебіторська заборгованість за товари						
2.6. Чиста реалізаційна вартість	29874	5,9	37853	5,6	7979	27
2.7. Дебіторська заборгованість з бюджетом	747	0,14	1318	0,2	571	76,4
2.8. Дебіторська заборгованість з внутрішніх розрахунків	36887	7,3	52802	8	15915	43,1
2.9. Інша поточна дебіторська заборгованість	18526	3,6	45743	6,8	27212	146
2.10. Грошові кошти в національній валюті	3584	0,7	3530	0,5	-54	-1,5
2.11. Грошові кошти в іноземній валюті	3724	0,7	1764	0,26	-1960	-52,6
2.12. Інші оборотні активи	3181	0,63	4288	0,6	1107	34,8
Усього за розділом II	185480	36,7	253541	37,7	68061	36,6
Витрати майбутніх періодів	802	0,1	501	0,07	-301	-37,5
Баланс	504798		672177		59515	
1.1. Статутний капітал	32513	6,4	32513	3,8	-	
1.2. Інший додатковий капітал	30949	6,13	32649	4,8	1700	5,5
1.3. Резервний капітал	8128	1,6	8128	1,2	-	*

1.4. Нерозподілений прибуток	281181	55,7	386367	57,4	105186	37,4
Усього за розділом I	352755	69,8	459548	68,3	106793	23,2
II Забезпечення наступних витрат і платежів						
III Довгострокові зобов'язання						
3.1. Довгострокові кредити банків	69899	13,8	50108	7,4	-19791	-28,3
3.2. Відстрочені податкові зобов'язання	653	0,12	617	0,09	-36	-5,5
Усього за розділом III	70552	13,9	50725	7,5	-19827	-28,1
IV Поточні зобов'язання						
4.1. Короткострокові кредити банків			21487	3,1		
4.2. Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язання	29505	5,8	34111	5	4606	15,6
4.3. Векселі видані	1227	0,24	1219	0,18	-8	-0,6
4.4. Кредиторська заборгованість за товари	14831	2,9	67393	10	52562	354
4.5. Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	3919	0,7	2700	0,4	-1219	-31,1
4.6. Поточні зобов'язання з позабюджетними платежами	131	0,025	140	0,02	9	6,8
4.7. Поточні зобов'язання зі страхування	601	0,11	849	0,12	248	41,2
4.8. Поточні зобов'язання з оплати праці	1117	0,22	1426	0,2	309	27,6
4.9. Поточні зобов'язання з учасниками	25070	4,9	22846	3,3	-2224	-8,8
4.10. Інші поточні зобов'язання	5090	1,0	9733	1,4	4643	91,2
Усього за розділом IV	81491	16,1	161904	24	80413	98,6
V Доходи майбутніх періодів						
Баланс	504798	100	672177	100	167379	33,1

Форма опитування



Новий продукт на ринку від ПрАТ "Оболонь" - Яблучне вино.



Для кращого розуміння, чого саме бажають споживачі та створення ідеального продукту ми хочемо запитати вашої думки. Дякую!



Скільки вам років

- ☐ 18-21
- ☐ 22-29
- ☐ 30-36
- ☐ 37-49
- ☐ 50-65
- ☐ 65 +

Яким напоям ви надаєте перевагу?

- ☐ Сухе вино
- ☐ Десертні вина
- ☐ Лікєро-горілчані напої
- ☐ Сидр
- ☐ Пиво
- ☐ Різноманітні слабоалкогольні напої

Наскільки вам було цікаво спробувати новий напій?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Де та як ви зазвичай споживаєте алкогольні напої?

- ☐ Вдома
- ☐ На вулиці
- ☐ В барі
- ☐ В ресторані/кафе
- ☐ В гостях
- ☐ На природі

Що для вас є найважливішим критерієм вибору напою?

- ☐ Смак
- ☐ Ціна
- ☐ Що споживають інші
- ☐ Зручна упаковка
- ☐ %Алкоголю
- ☐ Поживна цінність
- ☐ Інше

Напій з якою назвою ви б обрали на полиці магазину?

- ☐ Яблучне вино
- ☐ Apfelwein
- ☐ Apple wine
- ☐ Напій слабоалкогольний газований "Яблучне вино"

Наскільки ви оцінили б асортимент продукції компанії "Оболонь"?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Який з продуктів привернув би вашу увагу в магазині?

- ☐ Варіант 1



- ☐ Варіант 2



☐ Варіант 3



☐ Варіант 4



☐ Варіант 5



☐ Варіант 6



Якою є нормальна ціна за 0,5Л яблучного вина в скляній пляшці?

Текст запитання з короткими відповідями

Якій упаковці яблучного вина ви надасте перевагу?

- ☐ 0,3л
- ☐ 0,5л
- ☐ 0,75л
- ☐ 1л

Яким є ваш ідеальний напій?

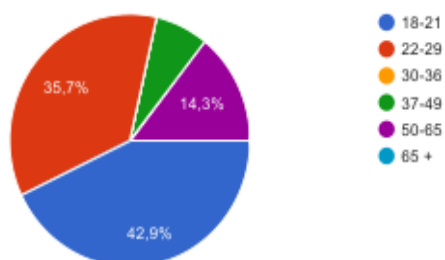
Текст запитання з довгими відповідями

Результати опитування

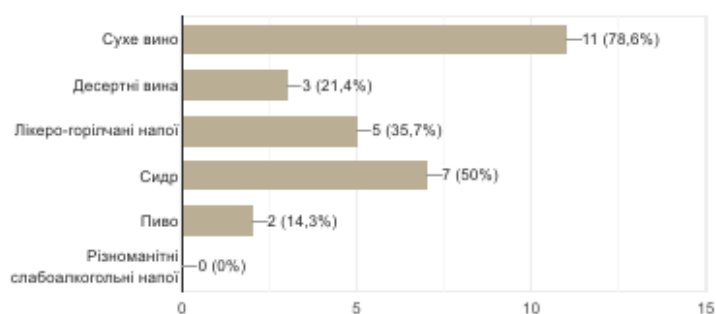
Новий продукт на ринку від ПрАТ "Оболонь" - Яблучне вино.

[Опублікувати дані аналітики](#)

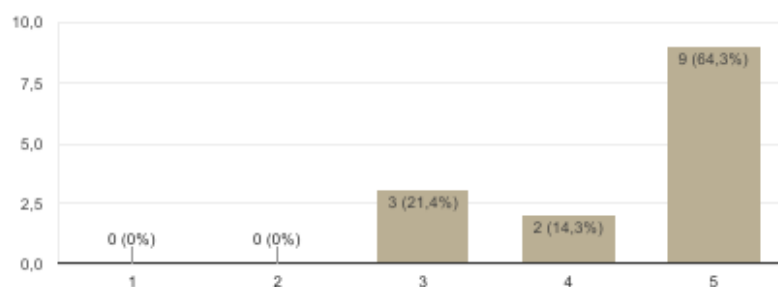
Скільки вам років



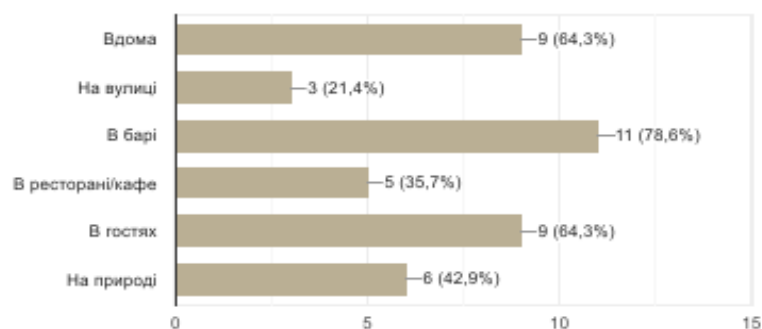
Яким напоям ви надаєте перевагу?



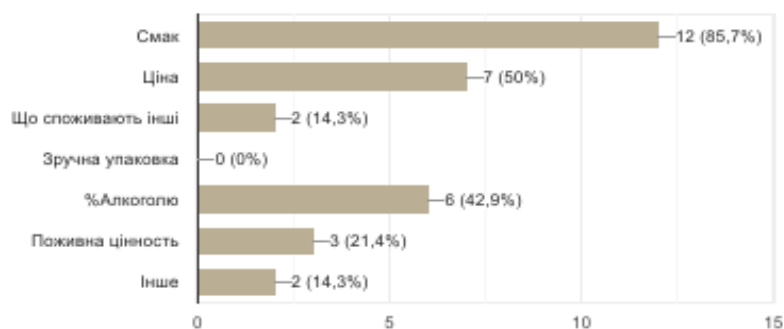
Наскільки вам було цікаво спробувати новий напій?



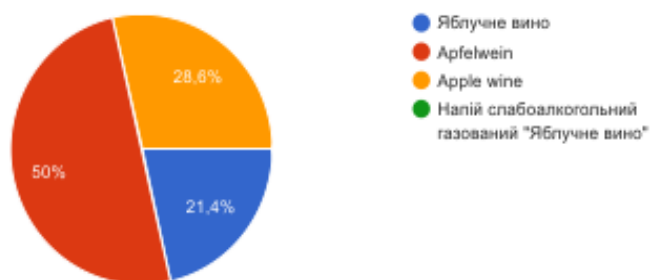
Де та як ви зазвичай споживаєте алкогольні напої?



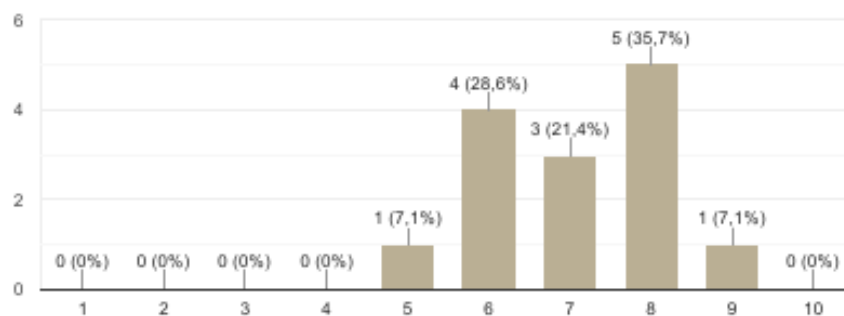
Що для вас є найважливішим критерієм вибору напою?



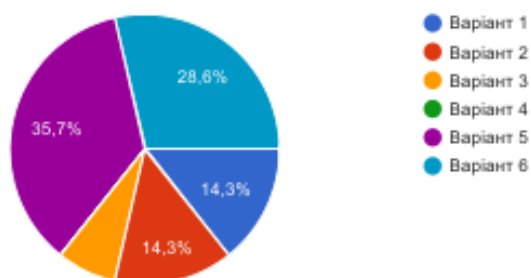
Напій з якою назвою ви б обрали на полиці магазину?



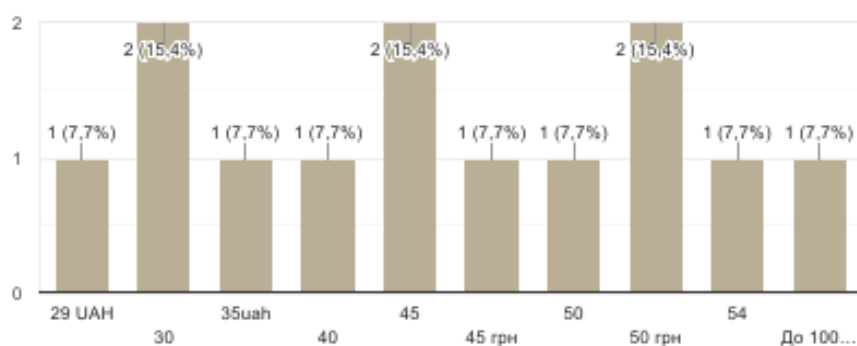
Наскільки ви оцінили б асортимент продукції компанії "Оболонь"?



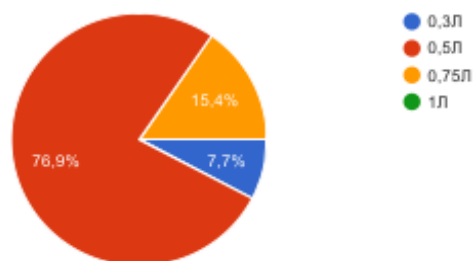
Який з продуктів привернув би вашу увагу в магазині?



Якою є нормальна ціна за 0,5Л яблучного вина в скляній пляшці?



Якій упаковці яблучного вина ви надасте перевагу?



Яким є ваш ідеальний напій?

вино

DRY RED WINE

Смачний, не надто солодкий, зручний для вживання, в красивій упаковці

Сидр

Соотношение цена/качество

Смачний

Солодкий

Виски

Оригінальний приємний смак, красива упаковка