

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: **«Обґрунтування стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Оболонь»»**

Виконала: студентка 4-го року
навчання,

Спеціальності
073 Менеджмент

Кришина Софія Олегівна

Керівник Моголова М.М.,
Доктор економічних наук, доцент

Рецензент Іванов С.В.

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«____» _____ 2022 р.

Київ – 2022

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	26 жовтня 2021 року		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	21 листопада 2021 року		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	3 грудня 2021 року		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень			
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	21 лютого 2022 року		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		20 січня 2022 року		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)		19 лютого 2022 року		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)		30 березня 2022 року		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок червня	25 травня 2022 року		
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня	7 червня 2022 року		
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня	11 червня 2022 року		
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 22 травня	20 травня 2022 року		
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	23 травня			
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 15 червня	14 червня 2022 року		
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено « 26 » жовтня 2021 р.

Науковий керівник  (Могилова Марина Михайлівна)

Виконавець кваліфікаційної роботи  (Кришина Софія Олегівна)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом
Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент
(код і назва)

Освітня програма Менеджмент
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

“___” _____ 20__ року

**З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Кришиній Софії Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Обґрунтування стратегії розвитку підприємства»

керівник роботи Могилова Марина Михайлівна

доктор економічних наук, доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «___» _____ 202__ року
№ _____

2. Строк подання студентом роботи - 10 червня 2022 р.

3. План роботи:

На основі опрацювання і критичного аналізу наукових джерел, нормативно-правових актів і стандартів з підприємницької діяльності в Україні, інформації щодо організаційної структури підприємства, його особливостей та специфіки діяльності компанії, даних обліку і фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» слід: розкрити теоретичні положення щодо обґрунтування і розробки стратегії підприємства; провести аналіз організаційних і фінансово-економічних параметрів і здійснити діагностику системи стратегічного управління ПрАТ «Оболонь» в ретроспективі та на сучасному етапі; розробити пропозиції щодо оптимальної стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь» з метою забезпечення ефективності господарської діяльності компанії у відповідності до сучасних викликів.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність стратегії розвитку підприємства.....	9
1.2. Класифікація стратегій розвитку підприємства	14
1.3. Методика обґрунтування стратегії розвитку підприємства та	19
фактори її вибору	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ТА СТРАТЕГІЇ ЙОГО РОЗВИТКУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ	24
«Оболонь»	24
2.2. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища	36
підприємства.....	36
2.3. Аналіз стратегії та ефективності стратегічного управління	42
підприємства.....	42
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	49
3.1. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Оболонь».....	49
3.2. Оцінка ефективності стратегії розвитку підприємства	54
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

На нинішньому етапі в умовах пандемії до найбільш важливого завдання кожного українського підприємства відноситься вирішення проблеми його виживання та забезпечення постійного розвитку. Розв'язання зазначеної проблеми полягає у створенні та реалізації можливостей і конкурентних переваг, вагомим кроком до цього виступає обґрунтування ефективної стратегії розвитку суб'єкта господарювання.

Формування стратегії розвитку підприємства дозволяє з'ясувати як господарюючий суб'єкт буде функціонувати на ринку і виробити сценарії відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, характеру змін останніх, визначити мету діяльності й здійснити оцінку стратегічних операційних можливостей і конкурентних переваг.

Важливим є саме формування стратегії підприємства в умовах посилення геополітичних викликів, адже в корпоративному секторі виникають нові загрози, посилюється конкуренція та ринок стає більш нестабільним. Саме за таких умов, необхідно формувати раціональну стратегії розвитку, управління ризиками, можливостями фінансово-економічного маневрування відповідно до глобальних цілей підприємства на ринку. Важливість даної теми також полягає в розвитку вітчизняного сектору економіки, адже при якісній стратегії розвитку, дана ланка буде формувати частину національної безпеки саме на основі оптимістичній реалізації корпоративного сектору та ефективності діяльності бізнесу. З таких позицій, дана тема є актуальною для дослідження та потребує значною уваги.

Різноманітні аспекти методологічних й теоретичних проблем стратегії і стратегічного управління господарюючим суб'єктом розглянуто в роботах вітчизняних та закордонних науковців, в тому числі таких як: В. С. Понаморенко, І. Ансофф, І. А. Ігнат'єва, П. Л. Гордієнко, О. І. Ковтун, П. Дойл, П. Ф. Друкер, А. Привалова, П. Г. Клівець, М. Г. Саєнко, М. Е. Портер, А. П. Наливайко, З. Є. Шершньова, А. А. Томпсон, О. М. Тридід, Р. А. Фатхутдінов, Б. Г. Шелегеда й інших. При істотному внеску вищевказаних авторів у теорію і практику

стратегічного управління питання обґрунтування стратегії розвитку господарюючого суб'єкта потребує адаптації для конкретного підприємства, зважаючи на його особливості та мінливість зовнішніх умов, що зумовило актуальність теми бакалаврської роботи.

Мета роботи: обґрунтувати стратегію розвитку підприємства ПрАТ «Оболонь».

Згідно із поставленою метою, необхідно вирішити такі **завдання:**

- з'ясувати сутність стратегії розвитку суб'єкта господарювання;
- розглянути класифікацію стратегій суб'єкта господарювання;
- вивчити методику обґрунтування стратегії розвитку суб'єкта господарювання і фактори її вибору;
- зробити організаційно-економічну характеристику підприємства ПрАТ «Оболонь»;
- здійснити діагностику внутрішнього й зовнішнього середовища суб'єкта господарювання;
- провести аналіз стратегії і ефективності стратегічного управління господарюючого суб'єкта;
- обґрунтувати стратегію розвитку підприємства ПрАТ «Оболонь»;
- зробити оцінку ефективності стратегії розвитку підприємства.

Об'єкт дослідження – процес формування стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Оболонь».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних і практичних питань організації та методики обґрунтування стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Оболонь»

Методи дослідження. Під час дослідження були застосовані такі методи:

- порівняння – з метою встановлення спільних рис та відмінностей в явищах і процесах, котрі досліджувались;
- абстрагування – з метою виділення вагомих факторів, які мають впливове значення на діяльність підприємства ПрАТ «Оболонь»;
- метод систематизації – з метою впорядкування уявлень, понять, теорій,

поглядів науковців на теоретичні основи формування стратегії розвитку суб'єкта господарювання;

- аналіз і синтез – з метою визначення взаємозв'язку між чинниками зовнішнього середовища й стратегією господарюючого суб'єкта;
- узагальнення – з метою надання рекомендацій, реалізація котрих дасть змогу покращити стратегію розвитку ПрАТ «Оболонь».

Окрім того, для досягнення поставленої мети застосовувалися методи конкретизації, індукції, дедукції та графічного представлення результатів дослідження.

За допомогою методів конкретизації та індукції визначено особливості теоретичної складової формування стратегії підприємства та особливостями її реалізації на корпоративному секторі.

За допомогою аналітичного методу та методу дедукції визначено стратегії розвитку підприємства та проаналізовано основні позиції досліджуваного підприємства на ринку.

За допомогою графічного представлення результатів представлено пропозиції щодо вдосконалення стратегії розвитку підприємства, а також запропоновано характеристики ефективності поточної стратегії.

Наукова новизна одержаних результатів:

- вперше здійснено оцінку стратегічного управління підприємством ПрАТ «Оболонь» і стратегії його розвитку за нинішніх умов;
- обґрунтовано стратегію розвитку підприємства ПрАТ «Оболонь»;
- систематизовано особливості стратегій розвитку підприємства;
- охарактеризовано подальші перспективи стратегії розвитку підприємства «Оболонь».

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості їх використання з метою підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 88

сторінок, з них основного тексту 69 сторінок. Список використаних джерел налічує 43 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегії розвитку підприємства

В умовах високого рівня конкуренції всі компанії мають розробляти довгострокову стратегію, за рахунок якої з'являється можливість встигати за змінами та адаптуватись до них в умовах мінливого середовища. До числа таких змін можна віднести: зміна позицій споживача та нові запити, зростання рівня конкуренції, глобалізація, розвиток інформаційних каналів, поява нових можливостей для бізнесу тощо. Все вищезазначене обумовлює зростання актуальності та потреби формування стратегії розвитку підприємства. Варто зазначити, що концепція стратегічного планування виникла ще у 1960-х рр. та десятиліттям пізніше одержала широке використання в управлінні компаніями. Стратегічне планування до початку третього тисячоліття виступило одним з найбільш популярних методів управління на підприємствах [1, с.121].

Вищезазначене обумовлює потребу у чіткому розумінні сутності поняття «стратегія розвитку компанії», оскільки це, безпосередньо, здійснює вплив на ефективність її формування. Задля того аби розкрити сутність цього поняття, вважаємо за доцільне, спочатку з'ясувати, що собою представляє стратегія підприємства взагалі. Вважаємо, що у найбільш узагальненому вигляді стратегія підприємства – це ємне поняття, визначальна діяльність підприємства, спрямована на отримання планованого результату з урахуванням перспективи.

З огляду на зазначене, далі розглянемо другу частину поняття «стратегія розвитку» – розвиток, котрий для підприємств, які існують за умов обмеженості ресурсів, являється ключовим. Так, під розвитком, на нашу думку, доцільно розуміти незворотний перехід об'єкту в новий якісний стан. Відносно стратегії розвитку виокремлюються чотири аспекти розвитку господарюючого підприємства: організаційно-управлінський розвиток; техніко-технологічний; економічний розвиток; корпоративна культура. Ключовим з-поміж аспектів, наведених вище, для промислового підприємства виступає, в першу чергу,

економічний розвиток. Для підприємства, розвиток надає нові властивості, можливості, характерні ознаки і якості, котрі сприяють спроможності підприємства реалізувати нові функції, розв'язувати суттєво інші задачі, що зміцнюють позиціонування останнього у зовнішньому середовищі і збільшують здатність протидіяти його небезпечним впливам [2]. Варто зазначити, що зовнішні фактори можуть мати як позитивний, так і негативний характер впливу на розвиток підприємств. Зокрема, негативний вплив на розвиток підприємств можна спостерігати сьогодні, а саме – політична та економічна нестабільність в країні, війна, наслідки Covid-19 тощо. З огляду на зазначене, важливим для кожного господарюючого суб'єкта виступає ґрунтовне дослідження та своєчасна оптимізація характеру впливу зовнішніх факторів на розвиток підприємства.

Економічний розвиток демонструє такі процеси підприємства, що відображають його внутрішні зміни, які спричиняють функціональну перебудову організації, її компонентів, окремих її частин, в той час як еволюція визначає вектор руху конкретного економічного процесу, здебільшого відображаючи зовнішні впливи, дії поверхневого характеру та базується на випадковості і непостійності. Доцільно зауважити, що поняття економічного розвитку не можна звести до поняття прогресу. Прогрес представляє собою тільки один із напрямів економічного розвитку. Економічний розвиток, окрім прогресу, може включати регрес, кругові й одноплощинні зміни. Основою зростання конкурентоспроможності підприємства виступає його стійкий економічний розвиток, що проявляється в реальній і потенційній можливості окремо взятого підприємства формувати переваги перед конкурентами за наявних умов, котрі засновані на випуску більш конкурентоспроможної продукції, на більш ефективній фінансовій, збутовій, виробничій діяльності за найбільш повного застосування власного економічного потенціалу. Таким чином, розвиток для підприємства є постійним процесом, який розкривається шляхом реалізації якісних і кількісних змін, через що зростає його потенціал, збільшується спроможність протидіяти небезпечному впливу зовнішнього оточення і зростає життєздатність.

Так, дослідивши сутність поняття «стратегія підприємства» та «розвиток

підприємства», можна зробити проміжний висновок, що вони мають тісний взаємозв'язок. На нашу думку, якраз зазначений взаємозв'язок демонструється у понятті «стратегія розвитку підприємства», тому вважаємо за доцільне більш детально розглянути його.

Задля цього нами було проведено дослідження та проаналізовано низку праць науковців, в результаті чого було виокремлено п'ять підходів до розуміння сутності досліджуваного поняття, які зобразимо на рис.1.1.

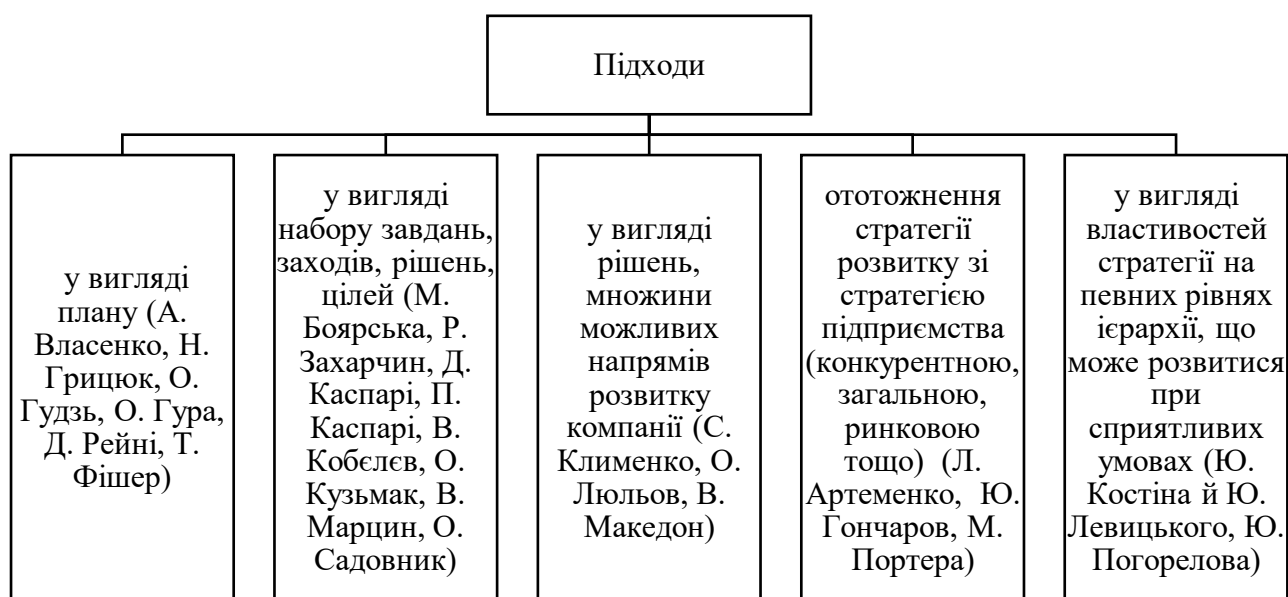


Рис. 1.1. Підходи до розуміння сутності поняття «стратегія розвитку компанії». [3-23]

Розкриємо вище представлені підходи та проаналізуємо їх.

Так як перший підхід є подібним до другого, то пропонуємо їх розглянути разом. Представниками першого підходу являються А. Власенко, Н. Грицюк, О. Гудзь, О. Гура, Д. Рейні, Т. Фішер [3; 4; 5; 6; 7; 8], тоді як з-поміж представників другого, нами було виокремлено М. Боярську, Р. Захарчина, Д. Каспарі, П. Каспарі, В. Кобелєв, О. Кузьмак, В. Марцин, О. Садовника та інших [9; 10; 11; 12; 13; 14; 15]. Представники зазначених підходів тлумачать стратегію розвитку компанії як план дій або ж як набір рішень/завдань/цілей. Звичайно ж, не можна сказати, що зазначені підходи не є правильним, так як вони демонструють визначальну

характеристику поняття «стратегія». Проте, вважаємо, що ці підходи є занадто узагальненими, хоча і вірними. Наша позиція може бути пояснена тим, що такі підходи не виокремлюють стратегію розвитку підприємства як окрему з ряду інших стратегій, а це не зовсім правильно.

До представників третього підходу, на нашу думку, доцільно віднести підходи таких науковців як С. Клименко, О. Люльов, В. Македон тощо [16; 17; 18]. Як вважають представлені науковці, під стратегією розвитку підприємства доцільно розуміти напрями розвитку. Хоч зазначений підхід і стосується стратегії, проте, вважаємо, що він занадто обмежений. Наша позиція може бути пояснена тим, що стратегія розвитку підприємства не може бути обмеженою тільки відбором альтернативних варіантів чи обранням одного з напрямків розвитку. Здійснюючи обмеження стратегії розвитку підприємства у такому вигляді, науковцями поза увагою лишається те, що така стратегія може бути розробленою не завжди, а окрім того, й не за будь-яких умов. Тобто, іншими словами, задля того аби розпочати здійснювати процеси розвитку, потрібним виступає деякий базис, створений чи накопичений. На кшталт, достатній рівень розвитку потенціалу компанії, існування певного рівня знань, іншими словами, інтелектуального капіталу з метою переходу на більш якісний рівень господарювання. А у відповідності до зазначеного підходу, майже всі дослідники не беруть зазначене до уваги, а обмежуються тільки пропозицією розвитку на безперервній основі.

До представників четвертого підходу нами було віднесено Л. Артеменка, Ю. Гончарова, М. Портера [19; 20; 21]. У своїх роботах вказані дослідники ототожнюють значення загальної (тобто корпоративної чи іншої) стратегії зі стратегією розвитку підприємства. З цього випливає, що вони обмежують сферу дії стратегії розвитку компанії до позиціонування товару на ринку, іншими словами, здійснюючи ототожнення стратегії розвитку підприємства з маркетинговою, а, інколи, й конкурентною стратегією, що не є зовсім вірними. Так, представники цього підходу в деяких випадках обмежують сферу дії стратегії розвитку компанії, тоді як в інших, навпаки, роблять її занадто широкою.

Ю. Костіна й Ю. Левицького, Ю. Погорелова [22; 23] ми віднесли до

представників п'ятого підходу. Вони трактують досліджуване поняття у вигляді властивості будь-якої стратегії на конкретних рівнях ієрархії компанії, що може з'явитись чи розвинутись за певних сприятливих умов.

Притримуючись зазначеної думки, Ю. Костіним й Ю. Левицьким було запропоновано класифікації стратегій розвитку компаній. Так, такими, які володіють властивостями до розвитку, йменовано стратегії зростання й обмеженого зростання (тобто, корпоративний рівень), патієнтну, віолентну, експлерентну стратегії (тобто, конкурентний рівень) [22, с. 105]. Вважаємо, що, не дивлячись на оригінальність підходу зазначених науковців, повноцінно підтримати їхню думку ми не можемо. Наша позиція може бути пояснена тим, що при наданні стратегіям будь-якого рівня властивостей до розвитку, зазначені вище дослідники надають їм ознак самої компанії, іншими словами спроможності піддаватись змінам в загальному чи змінювати якийсь окремий елемент. Так, перш за все, стратегія – це сукупність цілей та способів досягнення останніх, які розробляються на найвищому рівні управління та можуть виправлятися, проте, з'явитись з нізвідки – не може. Можуть виникнути передумови задля розробки стратегії розвитку підприємства у виді науково-технічної бази компанії, достатнього рівня знань та навичків персоналу, проте сама стратегія з'явитись вказаним способом – не спроможна.

Отже, підходи, які були нами розглянуті, мають певні недоліки, що були висвітлені та проаналізовані.

Таким чином, з огляду на проведенне дослідження, вважаємо, що сутність поняття «стратегія розвитку підприємства» доцільно визначати як сукупність взаємопов'язаних цілей та заходів їх досягнення, направлених на забезпечення стійкого рівня функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, результатом якої виступає стратегічна карта можливостей розвитку, реалізація яких є чи буде (або може стати) перспективними в майбутньому, та втілення в життя яких, надасть можливість підприємству піднятися на якісно новий рівень або досягти істотного положення на ринку.

1.2. Класифікація стратегій розвитку підприємства

Різноманітність стратегій, що використовуються в стратегічному управлінні, істотно ускладнює процес їх класифікації. Найбільш суттєвими вважаються такі класифікаційні ознаки: ступінь «агресивності» поведінки господарюючого суб'єкта у конкурентній боротьбі; рівень ухвалення рішень; відносна сила галузевої позиції суб'єкта господарювання; стадія життєвого циклу галузі; базова концепція досягнення конкурентних переваг. Для прикладу, класифікацію стратегій підприємства у відповідності до рівня ухвалення рішень можливо представити в такому вигляді: функціональна; ділова; корпоративна; оперативна (до того ж останню можна віднести до функціональних). Ще одним ускладнюючим фактором у ході класифікації стратегій є те, що переважна більшість наявних стратегій не можуть бути однозначно визначені за однією із ознак. Варто зазначити, що загальна стратегія розвитку підприємства, насамперед великого, переважно є змішаною стратегією. Вона, для прикладу, може бути реалізованою у вигляді комбінацій наступних видів стратегій: горизонтальної – цілеспрямовані кроки із поглинання підприємств-конкурентів чи впровадження суворого нагляду за діяльністю останніх на ринку; регресивної – зростання суб'єкта господарювання передбачається шляхом купівлі нових сировинних ресурсів та співпраці з їх постачальниками; прогресивної – зростання суб'єкта господарювання відбуватиметься через створення структур, які знаходяться між виробником та кінцевим споживачем [1, с. 124].

В. А. Бобівський і О. Л. Гура, слідом за М. Ю. Дзюбко та І. Ю. Спіфановою, притримуються думки, що в практичній діяльності господарюючих суб'єктів використовуються, так звані, базисні, чи еталонні, стратегії розвитку бізнесу, котрі відображають чотири різних підходи до зростання суб'єкта господарювання та мають зв'язок зі зміною стану одного або декількох головних елементів: становище фірми всередині галузі; галузь; ринок; продукт; технологія:

- стратегії скорочення (мають зв'язок зі згортанням виробництва, продажем частини підприємства, зниженням витрат або припиненням діяльності);
- стратегії інтегрованого зростання (характеризуються розширенням

суб'єкта господарювання за рахунок поглинання/додавання нових структур);

– стратегії диверсифікованого зростання (мають зв'язок із завоюванням нових ринків або галузей);

– стратегії концентрованого зростання (характеризуються зміною продукту та/чи ринку, зокрема через нові технології) [6, с. 177; 24, с. 100] (рис. 1.3).

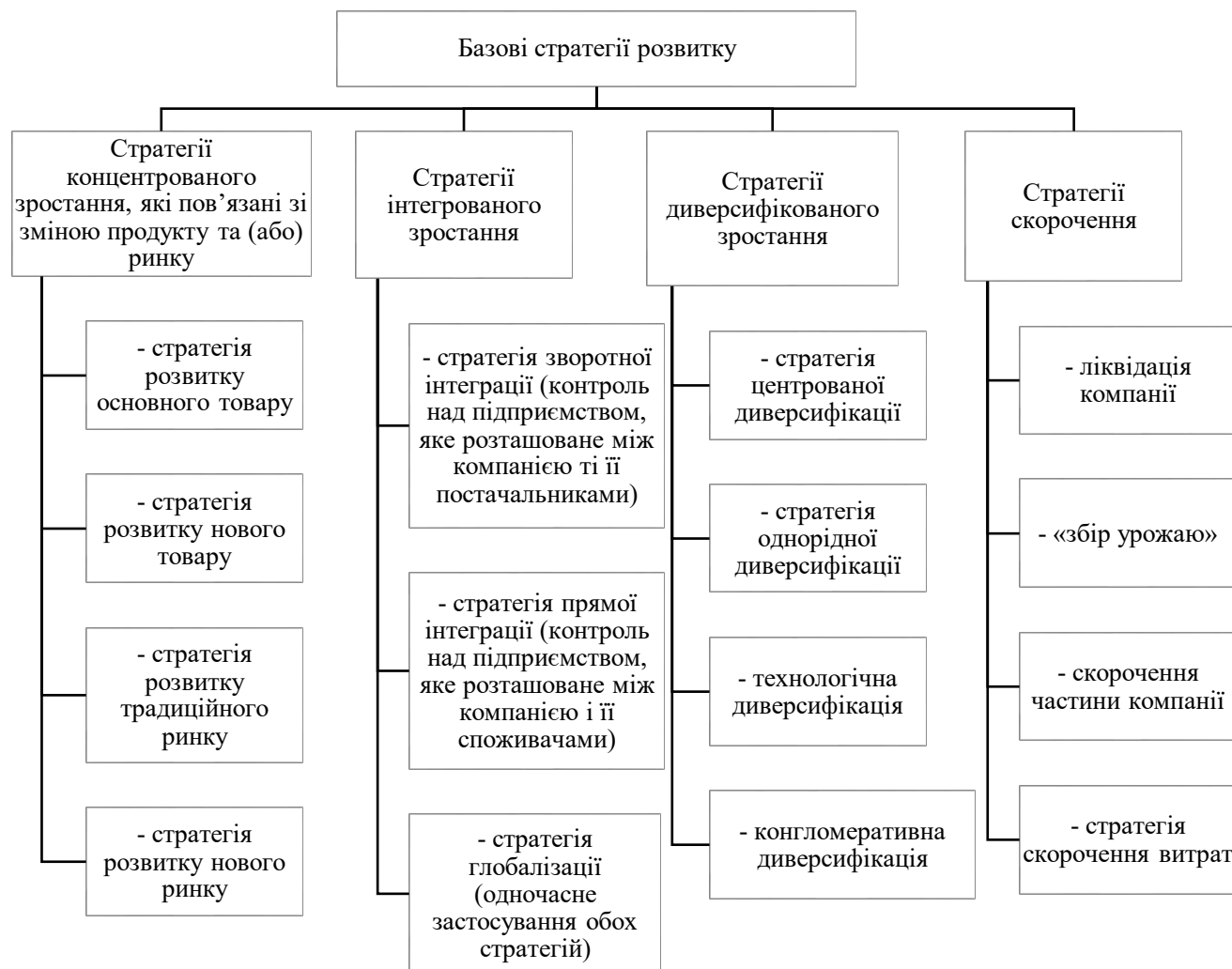


Рис. 1.2. Головні види еталонних стратегій розвитку підприємства. [6, с. 177; 24, с. 100; 25, с. 105]

Розглянемо більш детально види еталонних стратегій. В першу групу віднесемо стратегії концентрованого зростання. Застосування вказаної стратегії полягає у зміні чи ринку збуту, чи продукту. Зазначену групу можливо зарахувати до стратегій розвитку, так як використання даного підходу має сенс, коли господарюючий суб'єкт функціонує протягом доволі тривалого періоду, встигло заробити репутацію на ринку та здобуло власну нішу на ньому, інакше кажучи, має

потребу в змінах у рамках існуючого ринку. До типів стратегії концентрованого зростання відносяться такі: стратегія розвитку товару використовується в тому випадку, коли необхідно підвищити рівень продажів, збільшити інтерес споживачів до старого продукту чи просунути новинку; стратегія розвитку нового ринку розкривається в пошуку керівництвом господарюючого суб'єкта нових ринків збуту для послуги/продукту, які вже існують; стратегія посилення позицій на ринку чи стратегія розвитку традиційного ринку – дії суб'єкта господарювання направлені на розширення та завоювання нових позицій на ринку збуту [6, с. 178].

Наступну групу складають стратегії інтегрованого зростання. В даному типі еталонної стратегії передбачається зміна вже самого підприємства всередині власної галузі через реструктуризацію і розширення. У вказаному випадку має місце якісна зміна компанії, що, в свою чергу, належить до характеристики стратегії розвитку. Система інтегрованого зростання ділиться на такі три підтипи: стратегія горизонтальної інтеграції, застосування зазначеної стратегії передбачає встановлення контролю над конкурентами чи поглинання їх підприємств; стратегія прямої вертикальної інтеграції, у разі використання котрої, суб'єкт господарювання збільшує контроль за діяльністю посередників; стратегія зворотної вертикальної інтеграції, за якої підприємство розвивається шляхом посилення контролю над постачальниками, до того ж через відкриття нових філій, що реалізовуватимуть постачання продукції [24, с. 101].

Третя група формує стратегія диверсифікованого зростання. Останню використовують в разі, коли суб'єкт господарювання освоїв власний ринок повністю та зміг реалізувати усі власні можливості просування виробленого продукту. Така стратегія полягає в освоєнні нових сфер, тому вона також належить до стратегії розвитку підприємства й ділиться на наступні три підтипи: стратегію конгломератної диверсифікації можна охарактеризувати як найбільш витратну, непередбачувану та складну стратегію, яка полягає у виробництві принципово нового продукту й оволодінні цілком новим ринком збуту; стратегія горизонтальної диверсифікації полягає в тому, що здійснюється випуск продукту, який вже супроводжує наявний, із застосуванням нових технологій і наявного

налагодженого ринку збуту; стратегія центрованої диверсифікації. Господарюючий суб'єкт, застосовуючи даний підхід, лишає виробництво основного продукту незмінним (при цьому, зберігаючи його в центрі) й на основі вже наявних матеріалів, технологій, мережі збуту, сировини, починає випуск нового продукту чи здійснює купівлю відповідного підприємства [25, с. 105-110].

До четвертої останньої групи відноситься стратегія скорочення. Застосування вказаної стратегії нерідко використовується, в той час як господарюючий суб'єкт перебуває в умовах кризи, економічного спаду. Проте також може використовуватися при необхідності реструктуризації чи після тривалого інтенсивного розвитку підприємства. Це єдина група стратегій із представлених, котру не можна зарахувати до стратегій розвитку, так як вона направлена на збереження поточного стану суб'єкта господарювання. Можна виокремити чотири підтипи стратегії скорочення: стратегія скорочення витрат направлена на максимально можливе скорочення витрат: зменшення закупівель, звільнення персоналу господарюючого суб'єкта, тимчасове призупинення виробництва і т.д.; стратегія скорочення зон господарювання. Цей тип стратегії застосовується у випадку, коли існує потреба у вкладенні коштів господарюючого суб'єкта в існуючу чи нову галузь або виробництво за умов довгострокового планування; стратегія «збирання врожаю». Дана стратегія передбачає поступове зменшення виробництва (продаж обладнання, зменшення обсягу закупівель, скорочення штату співробітників) й одночасний активний продаж наявного продукту (можливо і за зниженими цінами); стратегія ліквідації, яка реалізується у випадку, коли ситуація для суб'єкта господарювання являється несприятливою, й передбачає або часткове, або повне закриття, інакше кажучи або самого підприємства, або тільки частини його філій [26, с. 106-109]. Вчені відзначають, що на практиці суб'єкти господарювання можуть поєднувати одночасну реалізацію кількох вказаних вище стратегій, інакше кажучи використовувати комбіновану стратегію.

Л. Руе та П. Холланд виокремлюють наступні стратегії розвитку:

- стратегія росту (націлена на розширення ринкової діяльності);

- стратегія стабілізації (націлена на збереження ринкової ніші та долі ринку)
- стратегія захисту (головна ціль – звести до мінімуму витрати підприємства на види бізнесу, які завдають шкоди) [27, с.17].

Відповідно до О.І. Гудзь стратегії розвитку підприємства можливо об'єднати в дві групи: пасивні стратегії й активні стратегії. Перші визначають: стабільний пошук та впровадження інновацій у виробничій, управлінській й збутовій діяльності; можливість подвійного використання усіх видів ресурсів енергії, праці, обладнання, матеріалів та сировини; гнучкість всіх процесів, які відбуваються на підприємстві; оперативну реакцію керівництва господарюючого суб'єкта на зміну ситуації на ринку, бажання перевершити конкурентів. Використання пасивних стратегій розвитку суб'єкта господарювання передбачає наслідування конкурентів, перегляд діяльності тільки у випадку появи подібної потреби й, таким чином, являється менш ризиковими і часто можуть бути менш затратними [5, с. 347]. Пасивні й активні стратегії розвитку поділяють на декілька видів, такі як: захисна, активно-наступальна, пасивно-наступальна, ринкової ніші (рис. 1.3).

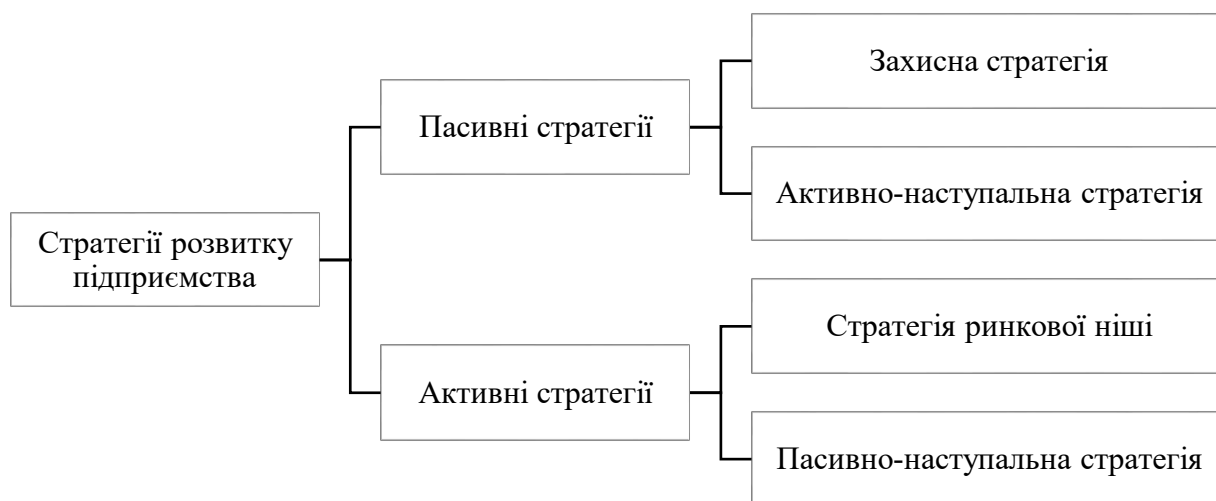


Рис. 1.3. Активні і пасивні стратегії розвитку підприємства. [5, с. 350]

Таким чином, не існує єдиного підходу до класифікації стратегій розвитку підприємства. Вчені пропонують систематизувати стратегії за різними ознаками. Ключовою із існуючих класифікацій являється поділ на так звані базисні, чи

еталонні, стратегії розвитку бізнесу: стратегії скорочення, стратегії концентрованого зростання; стратегії інтегрованого зростання; стратегії диверсифікованого зростання.

1.3. Методика обґрунтування стратегії розвитку підприємства та фактори її вибору

Стратегічне управління – це процес, котрий передбачає встановлення цілей, вироблення базових напрямів із врахуванням альтернатив розвитку, проведення комплексу технічних, організаційних й економічних заходів що стосується реалізації стратегії, визначення етапів стратегічного управління, які відповідають стадіям життєвого циклу господарюючого суб'єкта, систематичний контроль, адаптивне оперативне регулювання підтримки стійкої роботи суб'єкта господарювання [28, с. 147].

Розробка стратегії являє собою, перш за все, одержання певного уявлення щодо майбутнього розвитку суб'єкта господарювання; по-друге, активне використання господарюючим суб'єктом новітніх методів управління, які забезпечують деяку збалансованість та перспективні напрями розвитку суб'єкта господарювання. Сучасні стратегії ґрунтуються на врахуванні умов, у котрих працює аналізоване підприємство, усвідомленні завдань, що стоять перед ним, що сприяє появі різноманітних проєктів розвитку, котрі, в свою чергу, дозволяють обрати такий варіант стратегії розвитку, що забезпечить стабільність діяльності господарюючого суб'єкта і високі економічні результати.

На сьогоднішній день відсутній єдиний підхід до вибору показників, котрі являються підґрунтям для визначення стратегії розвитку господарюючого суб'єкта. За різних умов базою вибору стратегії розвитку можуть стати чинники представлені на рис. 1.4.

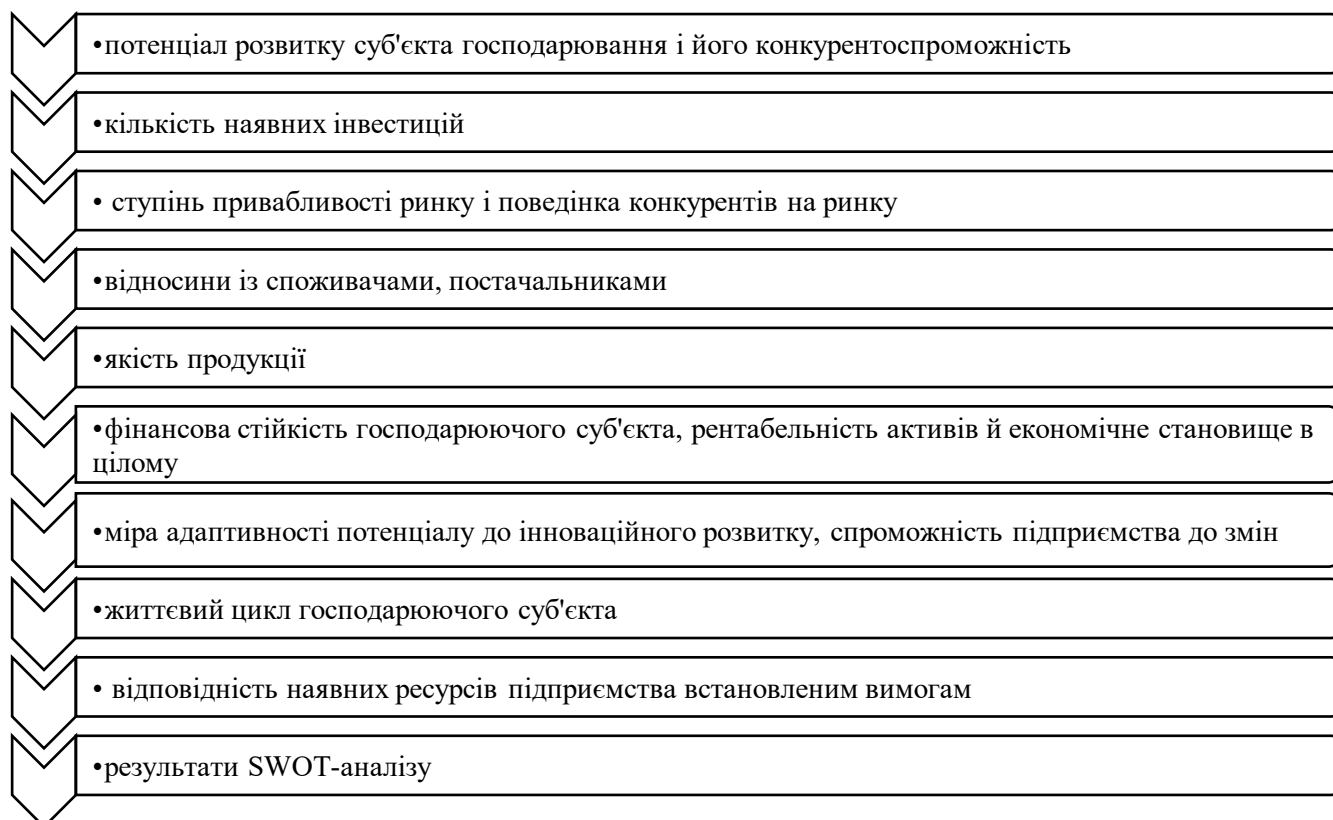


Рис. 1.4. Ключові фактори вибору стратегії розвитку підприємства. [5]

Відповідно до думки М. Ю. Дзюбка і І. Ю. Єпіфанової, процес обґрунтування та реалізації стратегії розвитку суб'єкта господарювання відбувається за такими етапами: формування цілей та завдань діяльності суб'єкта господарювання; аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища; формування стратегії розвитку господарюючого суб'єкта; реалізація інноваційної діяльності; довгострокове стратегічне прогнозування; визначення потрібного обсягу ресурсів на розвиток суб'єкта господарювання із врахуванням потреб на інноваційну діяльність; контроль процесу реалізації стратегії розвитку і за потреби коригування; визначення ознак економічного розвитку підприємства [24, с. 101]. Вчені зазначають, що цей процес являється циклічним, інакше кажучи після досягнення певного етапу розвитку господарюючий суб'єкт коригує загальну стратегію і досягає нових цілей.

Проте, найбільш вдалою нам видається стратегія збалансованого розвитку згідно з М. Г. Белопольським і О. В. Кузьміною, яка передбачає три блоки, в межах

кожного наявний комплекс необхідних заходів – послідовних етапів (рис. 1.5).

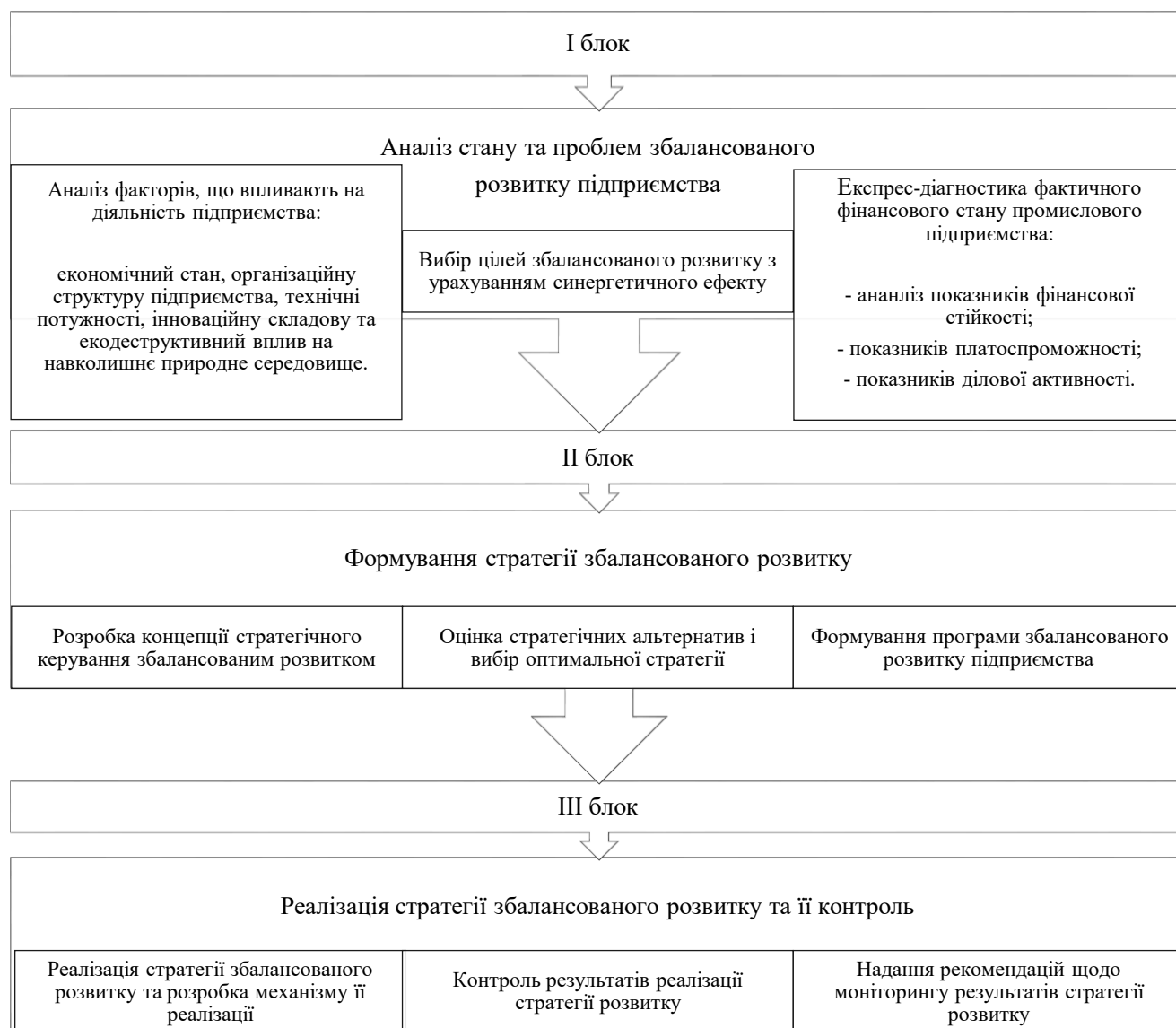


Рис. 1.5. Етапи формування стратегії розвитку промислового підприємства. [29, с. 27; 30]

Під час розробки стратегії потрібно дотримуватись таких правил її формування: вибирати реальні і реалізовані види бізнесу й стратегію; стратегія повинна відповідати ресурсно-потенційним можливостям; має містити конкурентні переваги; розроблятися із врахуванням лідерства і зменшення витрат; бути орієнтована на привабливий сегмент ринку на основі наявних конкурентних переваг і забезпечувати стійкий вихід на ринок; має надавати інноваційність бізнесу, забезпечувати стратегічний розвиток та зростання суб'єкта

господарювання [31, с. 54].

Прийнята господарюючим суб'єктом конкретна стратегія розвитку неодмінно має бути гнучкою і коригуватися в тих випадках, коли цілі, визначені господарюючим суб'єктом, не досягнуті. Необхідно відзначити, що частіше за все стратегії розвитку підприємства направлені на довгостроковий період та вимагають вкладення інвестиційних коштів, отже відповідно характеризуються значним рівнем ризику, на котрий необхідно звертати увагу під час формування стратегії розвитку. Розглянемо ключові чинники негативного впливу на стратегії розвитку підприємства на рис. 1.6.

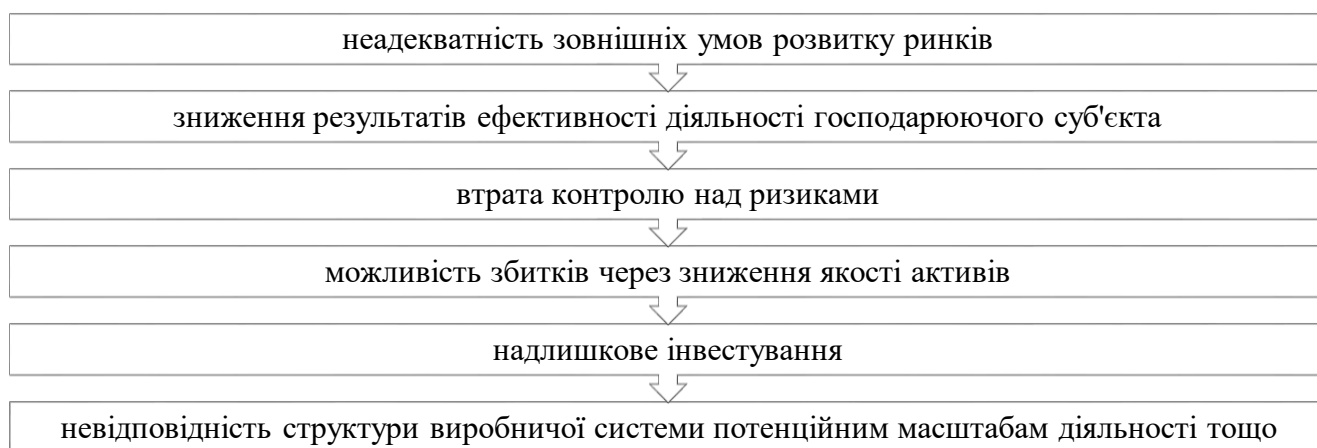


Рис. 1.6. Провідні фактори негативного впливу на стратегії розвитку підприємства. [5, с. 347]

Зазначені вище фактори необхідно обов'язково брати до уваги під час обґрунтування стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Саме тому доволі важливим етапом під час реалізації стратегії розвитку являється управління ризиками, котрі можуть спричинити негативні результати. Процес управління ризиками стратегії розвитку передбачає їх ідентифікацію чи виявлення, визначення можливих розмірів впливу на процес реалізації стратегії, оцінку рівня впливу на діяльність господарюючого суб'єкта і пошук напрямів зменшення впливу ризиків чи їх нейтралізацію. Після виявлення ризиків стратегії розвитку здійснюють їх оцінку шляхом різних методів: експертних оцінок, статистичний, метод обліку ризику проєкту через зростання премії за ризик, метод потрійного розрахунку [24,

с. 102].

Таким чином, управління розвитком підприємства визначається розробленою стратегією. В теорії стратегічного управління даний процес представлений великою кількістю моделей, спільним для котрих являється наявність таких етапів: формулювання місії, визначення цілей й строків досягнення останніх; оцінка сильних та слабких сторін діяльності господарюючого суб'єкта; визначення ключових методів і засобів для досягнення стратегічних цілей; формування системи стратегічних цілей розвитку суб'єкта господарювання; реалізація стратегії розвитку; якісний аналіз та контроль стратегічних цілей розвитку суб'єкта господарювання.

Висновки до розділу 1

Стратегія розвитку підприємства – це сукупність взаємопов'язаних цілей та заходів їх досягнення, направлених на забезпечення стійкого рівня функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, результатом якої виступає стратегічна карта можливостей розвитку, реалізація яких є чи буде (або може стати) перспективними в майбутньому, та втілення в життя яких, надасть можливість підприємству піднятися на якісно новий рівень або досягти істотного положення на ринку. Основною із наявних класифікацій стратегій розвитку підприємства являється поділ на так звані базисні, чи еталонні, стратегії розвитку бізнесу: стратегії концентрованого зростання; стратегії інтегрованого зростання; стратегії диверсифікованого зростання; стратегії скорочення. Для досягнення ефективного розвитку підприємства потрібна побудова ефективної системи стратегічного управління, яка включає наступні етапи: формулювання місії, визначення цілей й строків досягнення останніх; оцінка сильних та слабких сторін діяльності господарюючого суб'єкта; визначення ключових методів і засобів для досягнення стратегічних цілей; формування системи стратегічних цілей розвитку суб'єкта господарювання; реалізація стратегії розвитку; якісний аналіз та контроль стратегічних цілей розвитку суб'єкта господарювання.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ТА СТРАТЕГІЇ ЙОГО РОЗВИТКУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Оболонь»

Дослідження здійснено на матеріалах приватного акціонерного товариства «Оболонь» (ПрАТ «Оболонь»). Форма власності: не державна. Організаційно-правова форма: приватне акціонерне товариство. Галузева належність: харчова промисловість. Основні види діяльності: за КВЕД: 11.05 – Виробництво пива; 11.07 – Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод; 10.32 – Виробництво фруктових і овочевих соків [32].

ПрАТ «Оболонь» має право роздрібної й оптової торгівлі безалкогольними й алкогольними напоями, як на українських, так й закордонних ринках. ПрАТ «Оболонь» являє собою один із найбільших вітчизняних виробників пива, слабоалкогольних, безалкогольних напоїв, а також води. Компанія «Оболонь» являється єдиною вітчизняною пивоварною корпорацією що належить до 40 найбільших світових пивоварних концернів світу. Головною місією функціонування ПрАТ «Оболонь» являється задоволення споживчого попиту натуральними і якісними напоями за доступною ціною. Мета діяльності полягає у виході на нові ринки збуту, підвищення одержаного прибутку і задоволення потреб споживачів у повній мірі. ПрАТ «Оболонь» провадить власну діяльність із 1974 року, розвиваючись на постійній основі, вдосконалюючи і розширюючи власну діяльність, асортимент та якість продукції. Це підтверджують фінансові показники суб'єкта господарювання, в тому числі збільшення чистого прибутку із 219 688 тис. грн. в 2019 році до 338 614 тис. грн. в 2020 році. До того ж відповідність продукції господарюючого суб'єкта міжнародним сертифікатам системи управління якістю ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018 й ISO 22000:2018 [33]. Окреслені факти вказують на високий рівень ефективності організації діяльності ПрАТ «Оболонь» і здатність вітчизняного суб'єкта господарювання виробляти

продукцію світового рівня. В 2011 році ПрАТ «Оболонь» вийшло на ринок кулерної води із брендом «Аквабаланс», в 2015 році запровадила виробництво сидру, в 2018 році – енергетиків. Безупинно відбувається випуск нових смаків безалкогольних напоїв, удосконалення лінійки флагманських брендів компанії – «hike», «Zibert», «Оболонь» й інших. В 2017 році компанія «Оболонь» змінила форму власності із ПАТ на приватне акціонерне товариство [32]. Необхідно зауважити, що не дивлячись на кризу спричинену Covid-19, обсяги продажів ПРАТ «Оболонь» в 2020 році залишилися на рівні 2019 року через збільшення частки на ринку пива (Україна) і зростання експорту. Операційний прибуток зріз у 2 рази через зниження собівартості при неістотному збільшенні операційних витрат [34]. Повсякчас вагомий для компанії експортний напрямок, суб'єкт господарювання постійно розширює географію нових ринків і залишається експортером напоїв №1 в нашій країні. Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь» (додаток А) об'єднує у собі різні підходи і форми, в той же час основу її складає лінійно-функціональна модель, що базується на щільному сполученні функціональних і лінійних зв'язків між структурними одиницями та забезпечує такий розподіл управлінської праці, за якого лінійні ланки приймають рішення і виконують пряме керівництво об'єктом, а функціональні – координують, консультують, контролюють, планують, інформують тощо. Керівники усіх функціональних ланок (підрозділів, служб) ПрАТ «Оболонь» входять водночас до підсистеми лінійного керівництва та являються лінійними керівниками для підпорядкованих безпосередньо ним працівників; функціональні ланки чинять власний вплив на інші (управлінські, комерційні, виробничо-технічні тощо) не маючи розпорядчих прав, базуючись на функціональних повноваженнях [32].

Консолідована фінансова звітність містить фінансову звітність ПрАТ «Оболонь» і дочірніх господарюючих суб'єктів. Корпорація «Оболонь» об'єднує 10 виробничих суб'єктів господарювання по всій нашій країні. В цілому в корпорації працює понад 3 тисячі людей. До складу компанії належать головний завод у столиці України з віддаленими виробництвами в Олександрії і Чемерівцях Хмельницької області, два дочірніх суб'єкти господарювання «Красилівське»

(Красилів, Хмельницька обл.) і «Пивоварня Зіберта» (Фастів, Київська обл.), а також господарюючі суб'єкти із корпоративними правами в Чемерівцях, Бершаді, Рокитному, Охтирці і Коломиї [32].

Проведемо аналіз основних фінансових показників ПрАТ «Оболонь» за даними фінансової звітності (додатки Б, В, Г, Д) в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

ПрАТ «Оболонь» за 2019-2020 рр.

Показник	Од. виміру	Роки			Відхилення			
					2019/2018		2020/2019	
		2018	2019	2020	(+/-)	%	(+/-)	%
Чистий дохід від реалізованої продукції	тис. грн.	5078764	5466148	5549706	387384	7,63	83558	1,53
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	4292370	4277833	4070109	-14537	-0,34	-207724	-4,86
Валовий прибуток	тис. грн.	786393	1188315	1479597	401922	51,11	291282	24,51
Витрати на збут	тис. грн.	675489	661989	719636	-13500	-2,00	57647	8,71
Адміністративні витрати	тис. грн.	303955	337100	361150	33145	10,90	24050	7,13
Прибуток чистий	тис. грн.	-365420	257633	338614	623053	-170,50	80981	31,43
Витрати на 1 грн. виручки від реаліз.	грн.	0,85	0,78	0,73	-0,063	-7,40	-0,05	-6,29
Необоротні активи	тис. грн.	5004205	4693164	4386805	-311041	-6,22	-306359	-6,53
Оборотні активи	тис. грн.	1105944	1163932	1502253	57988	5,24	338321	29,07
Власний капітал	тис. грн.	2082548	2336100	2673996	253552	12,18	337896	14,46
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	тис. грн.	1297478	867166	1020282	-430312	-33,17	153116	17,66
Поточні зобов'язання та забезпечення	тис. грн.	2730123	2653830	2194780	-76293	-2,79	-459050	-17,30
Валюта балансу	тис. грн.	6110149	5857096	5889058	-253053	-4,14	31962	0,55

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства (додатки Б, В, Г, Д)

Здійснюючи аналіз результатів діяльності суб'єкта господарювання за 2018-2020 роки порівняно з попередніми роками, бачимо збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь». Суттєве збільшення показника в 2019 році у порівнянні із 2018 роком (на 387384 тис. грн. чи 7,73%), змінилось

деяким вповільненням росту в 2020 році у порівнянні з 2019 роком (на 83558 тис. грн.

чи 1,53%). Показник валового прибутку ПрАТ «Оболонь» за аналізований період стабільно збільшувався. В 2019 році помічене суттєве збільшення даного показника (401922 тис. грн. чи 51,11%) у порівнянні із 2018 роком (внаслідок зменшення обсягу собівартості, збільшення чистого доходу і витрат на збут). В той же час в 2020 році валовий прибуток збільшився на 291282 тис. грн. чи 24,51% відносно 2019 року, що можна обґрунтувати зниженням розміру собівартості в 2020 році у порівнянні з 2019 роком на 207724 тис. грн. (4,86%). В 2018 році господарюючий суб'єкт одержав чистий збиток в розмірі 365420 тис. грн., що на 542000 тис. грн. (306,94%) менше ніж 2017 року. 2019 рік господарюючий суб'єкт закінчив з позитивним фінансовим результатом, істотно збільшивши обсяг чистого прибутку відносно 2018 року (на 623053 тис. грн. чи 170,50%). В 2020 році зафіксоване подальше збільшення показника чистого прибутку (на 80981 тис. грн. чи 31,43%). Ми вважаємо, що цей факт можна пояснити комплексом заходів керівництва, в тому числі поєднанням зростання чистого доходу від реалізованої продукції і зменшенням собівартості реалізованої продукції. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації в 2019 році знизились на 7,40% (6 грн), в 2020 році – ще на 6,29% (5 грн). Для наочності відобразимо зміну показників діяльності підприємства на рис. 2.1

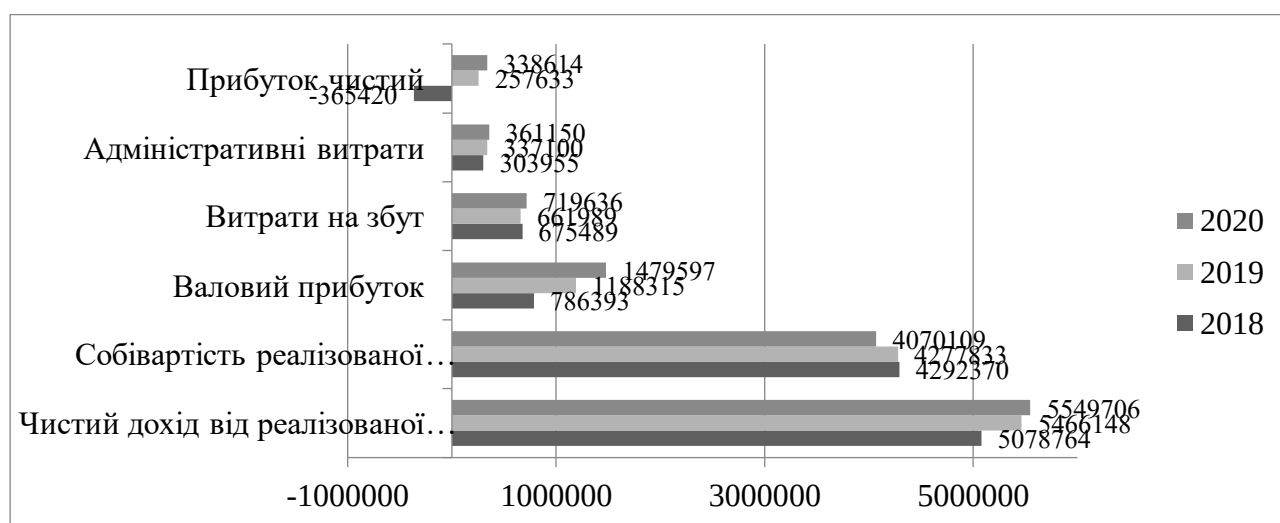


Рис. 2.1. Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності

ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.

Таким чином, за період 2018-2020 рр. сума доходу ПрАТ «Оболонь» хоча й нерівномірно, проте збільшувалась, що вказує на зростання масштабів його діяльності і зміцнення позицій на ринку, з огляду на той факт, що дане зростання відбулося у зв'язку із зростанням обсягів виробництва. Аналіз показників балансу ПрАТ «Оболонь» свідчить, що в 2020 році відносно 2019 року необоротні активи суб'єкта господарювання знизились на 306359 тис. грн. (6,53%) продовживши тенденцію попереднього звітного періоду, поточні зобов'язання та забезпечення на 459050 тис. грн. (17,30%), проте в той же час зросли оборотні активи – на 338321 тис. грн. (29,02%), власний капітал – на 337896 тис. грн. (14,46%), довгострокові зобов'язання та забезпечення – на 153116 тис. грн. (17,66%), що в результаті спричинило збільшення показника валюти балансу на 31962 тис. грн. (0,55%). Можемо підсумувати, що діяльність ПрАТ «Оболонь» характеризується стабільністю показників, проте з огляду на від'ємний показник чистого прибутку в 2018 році, керівництву потрібно вживати заходи для підтримання стабільності показників.

Діагностику фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за даними фінансової звітності підприємства представлено у Додатку Б. Так, коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) ПрАТ «Оболонь» за аналізований період має значення нижче нормативного (0,5-0,8), що свідчить про неможливість господарюючого суб'єкта здійснити зовнішні зобов'язання шляхом власних активів; його залежність від позикових джерел. Позитивним явищем являється збільшення показника на 11,3% протягом 2018-2020 років. Високе значення показника фінансової залежності в 2018 році (2,93) свідчить про те, що рівень фінансових ризиків суб'єкта господарювання суттєвий. Зниження значення коефіцієнту фінансової залежності ПрАТ «Оболонь» протягом 2019-2020 років являється позитивною тенденцією. З метою зниження залежності на подальшу перспективу слід працювати на зростання обсягу власного капіталу. Задля цього доцільно здійснити додаткову емісію акцій, вкласти одержаний прибуток в роботу компанії, застосовувати інші доступні заходи. Власні обігові кошти ПрАТ «Оболонь» –

показник фінансової стійкості та ліквідності компанії, який являє собою суму грошових коштів, що залишилася після виключення зобов'язань фірми зі своїх оборотних активів. Іншими словами, це сума власних оборотних активів, яка доступна для щоденної операційної діяльності компанії. Значення показника протягом аналізованого періоду від'ємне, тому можемо підсумувати, що у ПрАТ «Оболонь» недостатньо коштів для забезпечення безперебійної діяльності за рахунок постійних фінансових ресурсів. Це створює ризик втрати ліквідності і стійкості, керівництву господарюючого суб'єкта потрібно залучати додаткові кошти на постійній основі. Це можуть бути як додаткові вкладення сторонніх інвесторів, так і кошти поточних власників. Для визначення причини такого фінансового стану необхідно більш детально вивчити структуру активів і фінансових ресурсів. Зростання показника вказує на поліпшення ситуації. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ПрАТ «Оболонь» вказує на рівень левериджу компанії, інакше кажучи використання позикового капіталу або фінансових інструментів з метою збільшення потенційної рентабельності інвестицій. В 2018-2020 рр. рівень показника був вище нормативного, проте зафіксоване його деяке зниження з 0,659 в 2018 році до 0,546 (майже на рівні нормативного 0,5) – в 2020 році. Високий рівень левериджу ПрАТ «Оболонь» свідчить, що рівень фінансових ризиків являється високим. Для виходу із можливого кризового стану ПрАТ «Оболонь» рекомендовано: провести зміни в поточній дивідендній політиці і провести реінвестування одержаного прибутку у щоденну роботу компанії; здійснити залучення додаткових коштів поточних власників або нових інвесторів; здійснити оптимізацію поточної фінансової структури активів задля зменшення необхідності в джерелах фінансування тощо. З огляду на від'ємне значення показника власних обігових коштів ПрАТ «Оболонь», коефіцієнт маневреності робочого капіталу суб'єкта господарювання також має негативне значення: мінус 0,001 в 2018-2029 роках і мінус 1,467 в 2020 році, що позитивно характеризує діяльність господарюючого суб'єкта та дозволяє зробити висновок щодо зростання частки запасів у власних обігових коштах. Коефіцієнт маневреності власного капіталу ПрАТ «Оболонь» за аналізований період мав

значення менше нормативного, в той же час змінювався від 0,780 в 2018 році до мінус 0,259 в 2020 році (збільшення на 0,521).

Від'ємне значення показника в 2018-2020 роках свідчить щодо того, що кошти та власний капітал, котрі були залучені на довгострокову перспективу, були направлені на проведення фінансування необоротних засобів, якраз тому з метою фінансування оборотних активів необхідно повертатись до позикових джерел фінансування. Останнє здійснює вплив на зменшення фінансової стійкості. Напрямом розв'язання проблеми низького рівня показника являється робота менеджерів ПрАТ «Оболонь» стосовно зростання частки власних ресурсів, що дозволить підвищити суму власних оборотних коштів, що допоможе у підвищенні значення показника. Відповідно до отриманих значень коефіцієнту забезпеченості власними оборотними засобами ПрАТ «Оболонь» не має змоги перетворити активи в ліквідні кошти. Коефіцієнт має від'ємне значення як в 2018 році (мінус 1,469), так й в 2020 році (мінус 0,461), до того ж, що його нормативне значення 0,1 й вище. Зафіксоване значення коефіцієнту перебуває на рівні нижче нормативного, що свідчить про істотну фінансову залежність ПрАТ «Оболонь» від зовнішніх кредиторів. Інакше кажучи, за умов погіршення ситуації на ринку, ПрАТ «Оболонь» не матиме можливості продовжувати власну діяльність. Від'ємне значення показника вказує на те, що власний капітал та джерела на довгострокову перспективу направлені на проведення фінансування необоротних активів та у ПрАТ «Оболонь» немає довгострокових коштів, котрі були б направлені на утворення власного оборотного капіталу. Задля підвищення показника керівництво ПрАТ «Оболонь» може здійснити оптимізацію структури оборотних та необоротних активів, залучити додаткові кошти власників, здійснити зміни в поточній дивідендній політиці, а також провести реінвестування чистого прибутку у суб'єкт господарювання тощо.

Низьке, у порівнянні із нормативним, значення показника коефіцієнта фінансової стабільності ПрАТ «Оболонь» в 2018-2020 рр. свідчить про наявність фінансових ризиків у довгостроковій перспективі. Збільшення значення показника на 0,315 пункти в 2020 році у порівнянні із 2018 роком вказує на зростання

фінансової стійкості господарюючого суб'єкта, проте для досягнення нормативного значення (>1), як і у випадку із показником фінансової автономії, ПрАТ «Оболонь» потрібно залучати кошти інвесторів чи власників, реінвестувати прибуток в роботу компанії тощо. Якщо є можливість інтенсифікувати діяльність, то добре було б залучати додаткові позикові кошти.

Аналіз показників ліквідності підприємства представлено у додатку Ж. Так, коефіцієнт поточної ліквідності чи коефіцієнт покриття показує, скільки ПрАТ «Оболонь» має гривень оборотних коштів на кожную гривню поточних зобов'язань [35]. Зафіксований показник коефіцієнта, який є нижче нормативного (1,041 в 2018 році, 0,684 в 2020 році), вказує на проблемний стан платоспроможності ПрАТ «Оболонь», оскільки оборотних активів немає в повному обсязі задля того, аби відповідати поточним зобов'язаннями. Наслідком цього є зменшення довіри до суб'єкта господарювання партнерів, кредиторів, інвесторів та постачальників. Більше того проблеми із платоспроможністю сприяють підвищенню вартості позикових коштів і, як результат, до прямих фінансових втрат. З метою підвищення значення поточної ліквідності керівництву ПрАТ «Оболонь» слід працювати у напрямку зниження суми поточних зобов'язань та підвищення суми оборотних активів. Для зниження суми поточних зобов'язань можна, на кшталт, домовитися щодо надання кредитних коштів на більш довгий період часу. Значення коефіцієнта швидкої ліквідності ПрАТ «Оболонь» є нижчим нормативного значення (більше 0,6) за аналізований період свідчить про те, що менеджменту господарюючого суб'єкта варто працювати у напрямку зниження суми поточних активів та збільшення суми високоліквідних активів. Надто низьке значення коефіцієнту абсолютної ліквідності ПрАТ «Оболонь» в 2018-2020 рр. свідчить про неспроможність суб'єкта господарювання своєчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів скоро настане. Задля вирішення даної ситуації ПрАТ «Оболонь» може залучити позикові кошти, реалізувати частину зайвих активів з метою збільшення суми найбільш ліквідних активів. В тому випадку, коли значення показника співвідношення довгострокової та короткострокової кредиторської заборгованості орієнтовно дорівнює одиниці, то господарюючий

суб'єкт може кредитувати власних покупців за рахунок постачальників, іншими словами власний капітал не відволікається на кредитування клієнтів й дані кошти можуть бути направлені на інтенсифікацію діяльності компанії [35]. Значення показника визначене для ПрАТ «Оболонь» значно нижче нормативного (1,0), що може служити ознакою неефективної політики комерційного кредитування та, як наслідок, дебітори заборгували суб'єкту господарювання більше коштів, ніж підприємство одержало від постачальників. У випадку, коли несвоєчасний розрахунок із кредиторами відбувається на постійній основі, то це вказує на низьку якість фінансового менеджменту. З метою вирішення проблеми ПрАТ «Оболонь» потрібно застосовувати бюджетування, складати платіжний календар, застосовувати інші прийоми, котрі дадуть змогу контролювати рух вихідних та вхідних грошових потоків. Значення показника нижче одиниці свідчить про те, що потрібно попрацювати над політикою товарного (комерційного) кредитування клієнтів. Негативною тенденцією являється зниження значення показника в 2020 році на 0,012 пункти у порівнянні із 2018 роком.

Разом із балансовими показниками ПрАТ «Оболонь» необхідно розрахувати та проаналізувати в динаміці показники ефективності капіталу та складові його елементів. Розрахунок основних показників ділової активності ПрАТ «Оболонь» представлено у Додатку К. Так, коефіцієнт фондівддачі ПрАТ «Оболонь» вказує на ефективність застосування основних засобів господарюючого суб'єкта, інакше кажучи скільки товарів чи послуг було виготовлено або надано із залученням кожної гривні основних засобів [35]. Ґрунтуючись на здійсненому аналізі можемо підсумувати, що за період 2018-2020 років даний показник на ПрАТ «Оболонь» збільшився на 0,167 пункти, що являється позитивною тенденцією, проте керівництву необхідно розглянути варіанти підвищення значення показника фондівддачі, оскільки, на кшталт, забезпечення стовідсоткової завантаженості обладнання. В 2020 році зафіксоване зменшення коефіцієнту оборотності власного капіталу до рівня 2,08, іншими словами зменшилась ефективність застосування капіталу господарюючого суб'єкта, що свідчить про необхідність працювати у напрямку зростання обсягу збуту. Рівень показника оборотності активів ПрАТ

«Оболонь» вказує на те, скільки послуг та товарів було продано за період, який досліджується, на кожну гривню використаних активів. Таким чином, зміна значення коефіцієнта з 0,85 в 2018 році до 0,94 в 2020 році свідчить про збільшення ефективності використання активів господарюючого суб'єкта. Значення коефіцієнту оборотності запасів вказує на кількість оборотів, котрі здійснили запаси господарюючого суб'єкта за рік. Зменшення показника ПрАТ «Оболонь» з 5,83 обороти в 2018 році до 4,6 оборотів в 2020 році, свідчить про погіршення політики управління запасами. Ефективність політики управління запасами вказує на те, що поточний рівень виробничих запасів, готової продукції, незавершеного виробництва й іншого забезпечує безперебійність процесу виробництва і збуту послуг та товарів, проте в той же час мінімальний обсяг фінансових ресурсів відволікається на фінансування запасів. Період обертання запасів ПрАТ «Оболонь» на противагу до рекомендованого напрямку збільшився на 16 днів, із 62 днів в 2018 році до 78 днів в 2020 році. Ефективність управління заборгованістю клієнтів та інших дебіторів, інакше кажучи коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ПрАТ «Оболонь» знизився на 0,93 обороти, із 14,02 – в 2018 році до 13,09 – в 2020 році. Значення коефіцієнта показує скільки разів дебітори погасили власні зобов'язання перед компанією, таким чином його зниження негативно характеризує діяльність ПрАТ «Оболонь». Нормативний напрям періоду погашення дебіторської заборгованості – зниження – не виконується ПрАТ «Оболонь». В 2018 році значення показника було 26 днів, а в 2020 році стало на 2 дні більше, іншими словами 28 днів, що вказує на те, що відволікання клієнтами фінансових ресурсів господарюючого суб'єкта на більший термін. Для того, аби період погашення дебіторської заборгованості був контрольованим, менеджерам ПрАТ «Оболонь» потрібно підготувати комплексну стратегію управління дебіторською заборгованістю покупців.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ПрАТ «Оболонь» змінився із 102 днів в 2018 році до 130 днів в 2020 році, інакше кажучи збільшився на 28 днів, що чинить несприятливий вплив на діяльність суб'єкта господарювання. Показник оборотності кредиторської заборгованості ПрАТ «Оболонь» доволі

високий, тому менеджерам господарюючого суб'єкта доречно підвищувати платіжну дисципліну. Відповідно до розрахунків тривалість операційного циклу ПрАТ «Оболонь» становила 87 днів в 2018 році, 86 – в 2019 році і 106 – в 2020 році, інакше кажучи відбулось збільшення на 19 днів, що являється негативною тенденцією, оскільки це свідчить про збільшення часу між покупкою запасів та одержанням грошей за надані послуги чи продані товари. Зменшення значення показника тривалості операційного циклу ПрАТ «Оболонь» може бути досягнуто як через оптимізацію виробничого процесу, так й через підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю. Зменшення середнього періоду погашення дебіторської заборгованості дасть змогу знизити тривалість операційного процесу. Тривалість фінансового циклу ПрАТ «Оболонь» в 2018-2020 рр. мала від'ємне значення, що підтверджує наявність у господарюючого суб'єкта проблем із ліквідністю. ПрАТ «Оболонь» залучає великі суми кредиторської заборгованості, що може мати негативні довгострокові наслідки, отже керівництву компанії потрібно вжити заходів із відновлення ліквідності суб'єкта господарювання, на кшталт, залучити позикові кошти.

З метою аналізу прибутковості діяльності суб'єкта господарювання застосовуються показники рентабельності. Діагностика рентабельності діяльності ПрАТ «Оболонь» представлена в Додатку Л. Істотно змінювався за аналізований період показник рентабельності активів за чистим прибутком ПрАТ «Оболонь»: у 2018 році зафіксоване від'ємне значення показника (мінус 6,11%), а в 2019 році відбулось істотне зростання рентабельності до 4,31%, в 2020 році показник складав 5,77%, що являється позитивним явищем та свідчить про поліпшення роботи господарюючого суб'єкта й ефективності процесу управління. Показник рентабельності власного капіталу ПрАТ «Оболонь» збільшився з мінус 11,66% в 2018 році до 13,52% в 2020 році. Негативне значення коефіцієнту пов'язане із тим, що в 2018 році зафіксоване від'ємне значення чистого прибутку суб'єкта господарювання. Тенденція до збільшення коефіцієнта рентабельності власного капіталу ПрАТ «Оболонь» означає підвищення спроможності господарюючого суб'єкта генерувати прибуток власникам. Коефіцієнт рентабельності основних

засобів ПрАТ «Оболонь» змінювався аналогічно до попереднього: з мінус 7,71% в 2018 році піднявся до 7,56% в 2020 році. Менеджерам ПрАТ «Оболонь» необхідно звернути увагу на розробку заходів зі збільшення даного показника, в тому числі здійснити аналіз завантаженості основних засобів й оптимізацію рівня запасів. Розраховане значення коефіцієнту рентабельності продукції за чистим прибутком ПрАТ «Оболонь» на рівні 6,10% в 2020 році, з огляду на від'ємний показник в 2018 році (мінус 7,2%), свідчить про необхідність оптимізації структури фінансових ресурсів та зниження вартості їх залучення, застосування податкових пільг, зменшення витрат на виробництво послуг й товарів, оптимізація витрат на маркетингові комунікації, що дасть змогу підвищити рентабельність продажів ПрАТ «Оболонь». Період окупності власного капіталу ПрАТ «Оболонь» відображає період (в роках), протягом якого капітал господарюючого суб'єкта окупиться. Від'ємне значення показника, зафіксоване в 2018 році (мінус 6,05), являється неприйнятним та вказує на зменшення добробуту власників. Нормативним напрямком являється зниження окупності власного капіталу, що свідчить про збільшення ефективності роботи господарюючого суб'єкта. Відповідно до даних ПрАТ «Оболонь» видно збільшення показника до рівня 8,58 років в 2019 році й зниження в 2020 році до значення 7,4 років. Зменшувати окупність ПрАТ «Оболонь» рекомендовано шляхом збільшення ефективності використання фінансових ресурсів, що дозволяє повернути частину власного капіталу власникам чи через забезпечення збільшення чистого прибутку.

Таким чином, здійснивши аналіз показників фінансового стану ПрАТ «Оболонь», можемо підсумувати, що стан суб'єкта господарювання протягом 2018-2020 років поліпшився, певні показники зросли, передусім це стосується рентабельності. Дана тенденція вказує на поступову стабілізацію фінансового стану господарюючого суб'єкта, однак в той же час більшість коефіцієнтів дотепер мають значення нижче нормативних. Таким чином, відповідно до результатів 2020 року ПрАТ «Оболонь» має нестабільний фінансовий стан. Не дивлячись на нестійкий фінансовий стан в 2020 році, ПрАТ «Оболонь» залишається головним гравцем з-поміж галузі виробництва безалкогольних напоїв, що характеризується

жорсткою конкуренцією і значним впливом сезонних змін.

2.2. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Проведемо аналіз чинників мікросередовища, які впливають на діяльність ПрАТ «Оболонь». ПрАТ «Оболонь» являється національним виробником пива в нашій країні зі стовідсотковим вітчизняним капіталом. Окрім позицій на пивному ринку, корпорація «Оболонь» має різноманітний портфель безалкогольної продукції. Даний портфель містить в собі ТМ «Живчик», квас «Старокиївський», лінійку традиційних лимонадів, широкий асортимент питних і мінеральних вод (Прозора, Оболонська, Аквабаланс, Збручанська й інші регіональні води). Головними ринками збуту продукції корпорації являється Україна, Білорусь, країни Прибалтики і Молдова. Галузь характеризується жорсткою конкуренцією і великим ступенем впливу цінового фактору на прийняття рішення щодо покупки. Основними видами продукції ПрАТ «Оболонь» є безалкогольні напої, солод, мінеральна вода, слабоалкогольні напої, пиво [32]. Суттєвий дохід ПрАТ «Оболонь» забезпечує безпосереднє виробництво пива (57% усього обсягу реалізації продукції), безалкогольних напоїв (34%), мінеральна вода – 7% і слабоалкогольні напої – 2%, сидр – 1% (рис. 2.2).

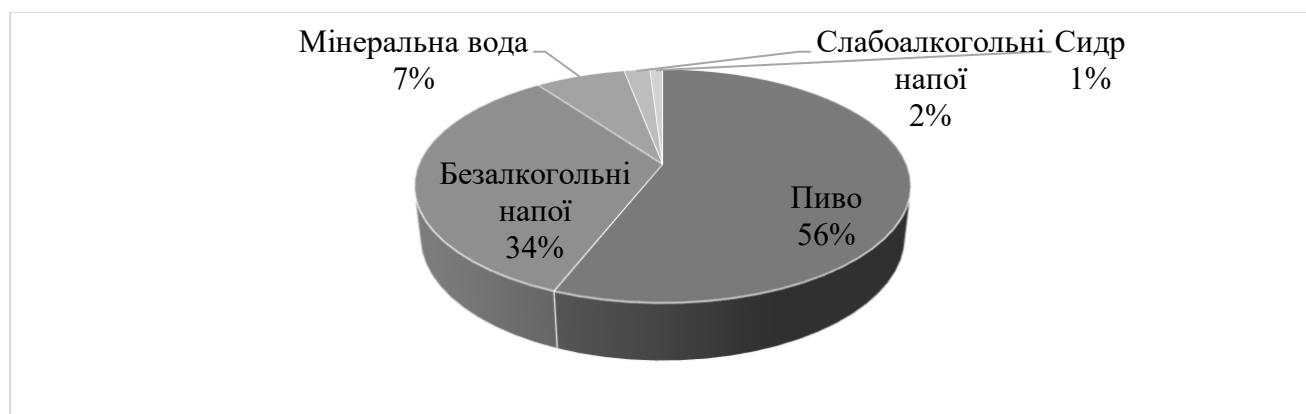


Рис. 2.2. Частка основних видів продукції ПрАТ «Оболонь» в загальному обсязі реалізації станом на 2020 рік. [32]

Найбільшими споживачами-посередниками продукції ПрАТ «Оболонь» являються: мережі супермаркетів «Фуршет» (ТМ «Фуршет», ТМ «Народна»),

«Ашан» (ТМ «Кожен день»), «Велмарт» (ТМ «Хіт продукт»), «Новус» (ТМ «MARKA PROMO»), АТБ (ТМ «Своя лінія», ТМ «De Luxe»), «METRO Cash and Carry» (ТМ «ARO», ТМ «RIOBA»), «Велика кишеня» (ТМ «BTM»), «Сільпо» (ТМ «Премія», ТМ «Повна чаша»), та інші [33]. Майже зі всіма українськими торговими мережами укладені національні договори, котрі дають змогу при відкритті в нових містах торгівельних представництв мати гарантований збут продукції ПрАТ «Оболонь». Головні види сировини (солод, ячмінь, кукурудзяна крупа, цукор, рисова січка, хміль) ПрАТ «Оболонь» купує як у вітчизняних виробників, так й за кордоном. Для всіх напоїв ПрАТ «Оболонь» застосовує воду із своїх артезіанських свердловин, розташованих на території заводу. Основних постачальників ПрАТ «Оболонь» представимо у Додатку М.

Головними конкурентами ПрАТ «Оболонь» являються лідери вітчизняного ринку: ТОВ ТВК «Перша приватна броварня», ПАТ «САН ІнБев Україна» (InBev Efes), ПрАТ «Карлсберг Україна» (Carlsberg Group) [36]. ПрАТ «Оболонь» за допомогою співпраці з мережею «АТБ» являється найбільшим постачальником пива для private labels. З іншої сторони, якраз приватні марки мереж «Оболонь» відібрали частку ринку ще навесні 2020 року, сформувавши міцну базу для зростання у 2021 році. Аналіз конкурентного середовища ринку здійснимо за такими методами: SWOT-аналіз і матриця BCG. Вихідні дані для матриці БКГ представлено у Додатку Н.

На рис. 2.3 та 2.4 наведені частки ринку аналізованих господарюючих суб'єктів на початок та кінець 2020 року відповідно.

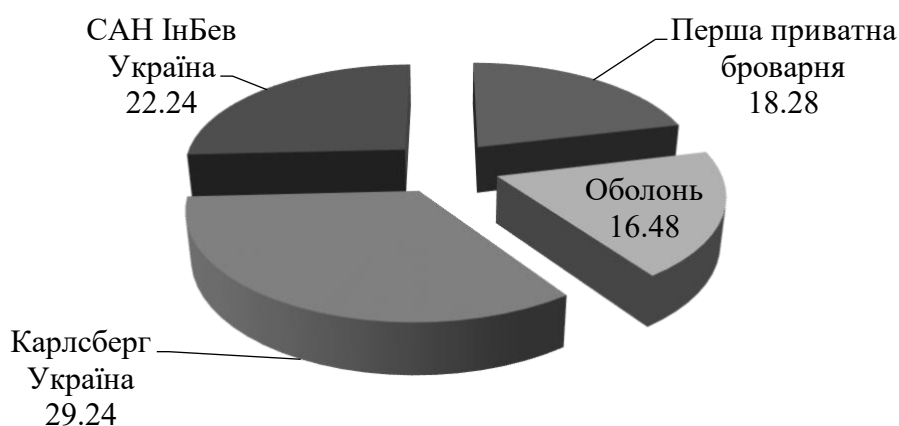


Рис. 2.3. Частка ринку аналізованих підприємств на початок 2020 року. [36]

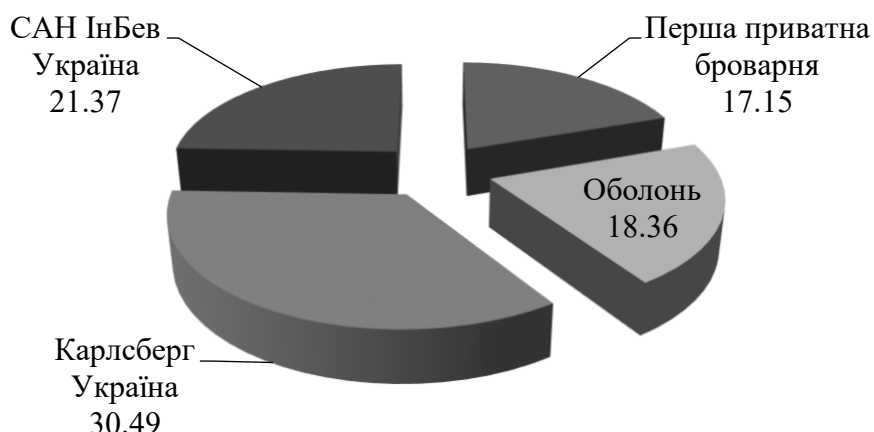


Рис. 2.4. Частка ринку аналізованих підприємств на кінець 2020 року. [36]

Отже, більшу частку ринку займає компанія «Карлсберг Україна». На кінець року займана частка ринку збільшилась на 1,25% та становила 30,49%, а темп зростання 126,42%. Обсяг продажів зріс на 6303,36 тис. грн., та на кінець року становив 30159,99 тис. грн. [37]. «КАН ІнБев Україна» на другому місці, частка компанії виросла на 0,76% та на кінець 2020 року становила 21,37%, темп зростання складає 116,5%. Обсяг продажів зріс на 2993,3 тис. грн. та на кінець року становив 21138,70 тис. грн. [38]. Темп зростання компанії «Перша приватна броварня» за показником частки ринку складає 113,74%, що спричинило зростання обсягу продажів на кінець 2020 року з 14914,47 до 16964,38 тис. грн. Частка ринку суб'єкта господарювання «Перша приватна броварня» на кінець 2020 року знизилась на 1,13% та становила 17,15%. [39].

Компанія ПрАТ «Оболонь» за 2020 рік збільшила оборот на 4715,41 тис. грн., виручка на кінець року становила 18161,28 тис. грн. Частка ринку компанії на кінець аналізованого періоду складає 18,36%, а темп зростання становив 135,07%. [32]. Далі визначається позиціонування компаній на ринку й тенденції їх подальшого розвитку. З метою цього будується Матриця BCG (Бостонської консалтингової групи), що представлена на рис. 2.5.

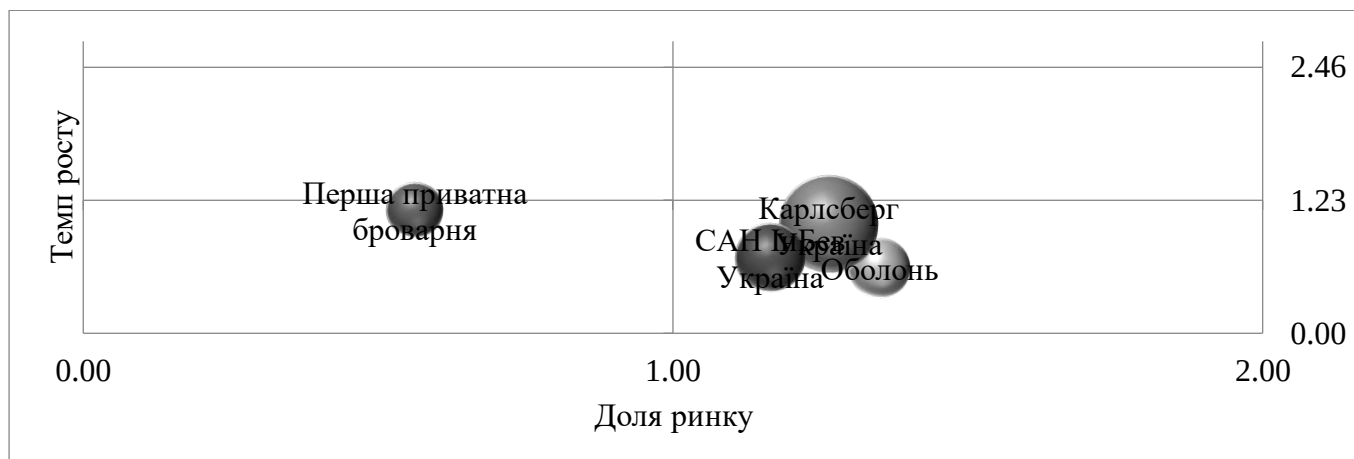


Рис. 2.5. Матриця БКГ

За представленою матрицею можна зробити висновок, що компанії «САН ІнБев Україна» й «Оболонь» знаходяться в нижньому правому квадранті матриці, іншими словами вони «Дійні корови». По-іншому їх називають «Грошові мішки». Компанії із відносно високою часткою ринку у повільно зростаючому сегменті. Вони не потребують високих інвестицій та являються основним генератором грошових коштів. Виручку від їх реалізації можна направити на розвиток інших напрямків діяльності. Таким компаніям можна порадити намагатися одержувати якомога більше прибутку, протягом максимально тривалого терміну. Компанія «Карлсберг Україна» знаходиться у верхньому правому квадранті матриці, це вказує на те, що на ринку вона «Зірка». Даний суб'єкт господарювання володіє найвищими темпами ринкового зростання та займає найбільшу частку на ринку, однак в той же час вимагає суттєвих інвестицій в себе. Рано або пізно зростання «зірок» закінчиться й, тоді вони стануть «дійними коровами». «Карлсберг Україна» необхідно прагнути зберегти власне лідируюче становище на якомога довше. Господарюючий суб'єкт «Перша приватна броварня» перебуває в нижньому лівому квадранті, інакше кажучи являється «Собакою». Частка ринку компанії до кінця 2020 року знизилась частка ринку, тому керівництву господарюючого суб'єкта слід вжити заходів стосовно покращення власного продукту чи переглянути власну цінову політику, можливо, запровадити якісь акції та знижки для постійних клієнтів. Проведемо аналіз впливу чинників зовнішнього та

внутрішнього середовища на ПрАТ «Оболонь» через SWOT-аналіз. Результати представимо у Додатку П. Таким чином, сильних сторін у господарюючого суб'єкта ПрАТ «Оболонь» більше (8), ніж слабких (2), своєю чергою кількість можливостей (9) переважає над загрозами (6), отже можемо сказати щодо високого потенціалу підприємства на ринку. До чинників макросередовища, які чинять вплив на стан галузі, відносяться:

1. Політичні: нестабільність політичної ситуації в державі. Анексія Кримського півострова Росією в 2014 р., а згодом військова агресія на Сході України, привели до втрати традиційних ринків збуту. У середньому Крим забезпечував 6–7% річного обсягу реалізації продукції вітчизняних пивоварів, а влітку, в розпал курортного сезону, до 8%. Ескалація конфлікту на сході нашої країни стала причиною падіння виробництва вітчизняної промисловості. Більшість українських виробників змушені були призупинити випуск продукції у зоні конфлікту, а дистриб'ютори відмовилися від постачання продукції в частину населених пунктів Луганської і Донецької областей [33]. Необдумані законодавчі ініціативи. На ринок пива великий вплив мало в 2015 р. рішення депутатів, що прирівняло пиво до алкогольних напоїв. Це дуже ускладнило життя пивоварним компаніям, оскільки процес виробництва пива та горілки суттєво різняться. Особливо постраждали невеликі суб'єкти, котрих зобов'язали купувати ліцензію на оптову діяльність за 500 тис. грн. Після масового несхвалення гравцями пивного ринку прийнятих податкових змін були розроблені законопроекти, котрі усунули всі недоліки, зокрема зменшували вартість ліцензії для мініпивоварень [36]. Регуляторні ініціативи місцевих рад. Прийняття актів щодо заборони продажу пива у вечірній та нічний час, внаслідок яких ринок пива скоротився.

2. Економічні: економічна криза. Істотною причиною обвалу ринку пива на початку 2019 року стала світова пандемія й удар інфляції та, як результат, зменшення платоспроможного попиту. Реальні доходи населення України зменшуються. В той же час зі зниженням доходів вбачається зростання темпів інфляції та її рівня. Даний фактор являється загрозою для фірми. В результаті українці стали відмовлятися від пива як продукту, котрий не являє собою продукт

першої необхідності, та частіше виключали його із власного повсякденного купівельного кошика [36]. Однак слідом за зниженням обсягу продажів вітчизняної пивоварної галузі вбачалося уповільнення негативної динаміки, що, як ми вважаємо, можна назвати переходом до стабілізації. Жорстка фіскальна політика держави. Збільшення ставки акцизу в 2014 р. на 42,5%, а в 2016 р. – на 100% посилює стагнацію пивної галузі і завадило стабілізації ринку. До того ж, стягується акцизний збір в розмірі 5% з реалізації пива в роздрібних торгових мережах. Відповідні дії створюють ризики для ефективної роботи господарюючих суб'єктів галузі [33]. Експортні «війни» зі сторони Білорусі і Росії. В 2013 році мала місце торговельна «експортна блокада» ряду вітчизняних товарів, в тому числі, пива, зі сторони РФ. В 2010 та 2014 роках білоруський уряд здійснив ліцензування поставок пива з України. Внаслідок даних дій компанії вимушено скоротили власну присутність на білоруському ринку, зазнавши економічних втрат. Застосування зарубіжної сировини; неможливість вирощування окремих видів сировини для виробництва темних сортів пива, й таким чином, необхідність їх закупки, призводить в період валютних коливань до росту цін як на імпортовані складники технологічного процесу, так й на продукцію.

3. Соціокультурні фактори. Зростання культури споживання алкоголю. За період останніх 10 років поступово змінилася культура споживання алкоголю в нашій країні. Так, українці почали надавати перевагу пиву (частка у загальному обсязі споживання алкоголю зросла на 25%) і менше споживати горілки (частка зменшилась на 18%).

4. Технологічні фактори. Нині науково-технічне середовище визначає наше існування. В світі відбувається швидкий розвиток і освоєння новітніх наукових досягнень та технологій, отже ПрАТ «Оболонь», аби утримувати лідерські позиції, варто особливо уважно слідкувати за досягненнями світових лідерів у сфері науки та техніки [36]. В наш час, коли ринок перенасичений, споживачі все більше й більше приділяють увагу якості продукції. А так як ПрАТ «Оболонь» виготовляє якісний, даний фактор являється можливістю для компанії.

Таким чином, найголовнішими проблемами компанії, котрі чинять

негативний вплив на збут продукції, являються політичні й економічні, в тому числі наявність груп лобіювання ринку, високе сумарне податкове навантаження на підприємство.

2.3. Аналіз стратегії та ефективності стратегічного управління підприємства

ПрАТ «Оболонь» у власній діяльності керується своїми Принципами (кодексом) корпоративного управління. Дані Принципи розроблені згідно з чинним законодавства України і визначають сутність та важливість корпоративного управління і їх вплив на успішну діяльність [32].

Система відносин корпоративного управління здійснюється згідно з Конституцією України, Господарським кодексом України, Цивільним кодексом України, Законом України «Про цінні папери та фондовий ринок», Законом України «Про акціонерні товариства», Статутом Товариства, внутрішніми положеннями Товариства тощо. Текст Принципів (кодексу) корпоративного управління ПрАТ «Оболонь» знаходиться у вільному доступі за адресою <http://obolon.ua/ua/about/shareholders> [32].

У 2020 р. ПрАТ «Оболонь» залишалося ключовим гравцем галузі, котрій характерні суттєвий вплив сезонних змін, жорстка конкуренція, загальна економічна ситуація в Україні і світі. Істотний вплив на діяльність господарюючого суб'єкта, так і на всі компанії світу, мала ситуація із поширенням коронавірусної хвороби COVID-19 й заходи пов'язані із боротьбою із захворюванням як у межах держави так й Товариства [32].

За період 2020 року господарюючий суб'єкт ПрАТ «Оболонь» проводило активну брендингову політику, в тому числі вивело на ринок новий преміальний бренд пива – Germanarisch, мінеральну воду ТМ «Оболонська» слабої газациї і два оригінальні нові смаки безалкогольного напою «Живчик». ПрАТ «Оболонь» проводить роботу над розширенням мережі країн експорту, якщо в 2018 році – це було 52 країни, то в 2020 році експорт продукції групи компаній «Оболонь»

відбувався до понад 60 країн світу [32].

Досліджуваний суб'єкт господарювання запроваджує інноваційні й енергозберігаючі технології, завдяки чому поліпшує екологічні характеристики виробництва, а також істотно зменшує шкідливі викиди у довкілля, а також сприяє застосуванню ресурсів на ощадливому рівні. На ПрАТ «Оболонь» запроваджена та сертифікована система управління безпекою і гігієною праці OHSAS 18001:2007. У господарюючому суб'єкті на постійній основі провадиться програма контролю виробництва і поліпшення якості продукції.

В основу стратегії ПрАТ «Оболонь», як лідера ринку, покладені такі переваги:

- значні обсяги закупок;
- наявність розгалуженої мережі продажів і забезпечення широкого асортименту продукції на складах компанії;
- постійна націленість на інновації і пропозиція клієнту найбільш перспективних і конкурентоспроможних видів продукції.

Стосовно ринку, суб'єкт господарювання реалізує стратегію росту (збільшення частки ринку), поєднуючи при цьому стратегії інтеграційного й інтенсивного росту [40, с. 112].

Стратегія інтенсивного росту здійснюється ПрАТ «Оболонь» по трьох напрямках (рис.2.6).

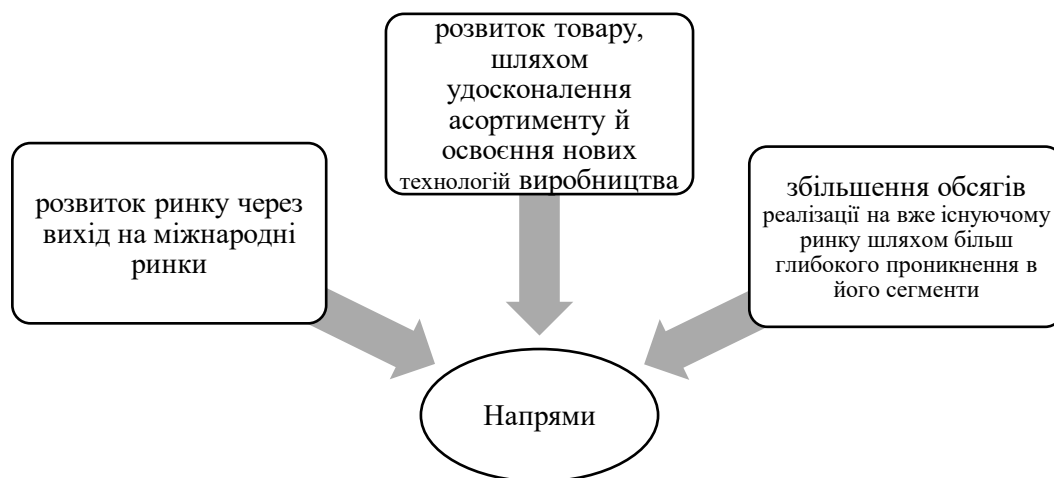


Рис.2.6. Напрями стратегії інтенсивного росту ПрАТ «Оболонь»[32]

Стратегія інтеграційного росту здійснюється ПрАТ «Оболонь» як у горизонтальному, так й у вертикальному напрямках. Горизонтальна інтеграція втілюється в об'єднанні різних філій в єдину потужну компанію, однак в той же час залишається їхня спеціалізація. Так, філія дочірнє підприємство «Красилівське» виготовляє мінеральні води і безалкогольні напої. Вертикальна інтеграція, яка передбачає об'єднання фірм у рамках ланцюжка «виробництво ресурсів – виробництво продукту – збут готової продукції» та проявляється у тому, що з однієї сторони до складу компанії окрім заводів із переробки молока входять ферми, а з іншої, суб'єкт господарювання має свої логістичні центри для розподілу готової продукції [32].

Займаючи позицію лідеру ринку, ПрАТ «Оболонь» застосовує стратегію захисту позицій, яка проявляється в таких діях: постійна активізація рекламної діяльності (застосування відео, аудіореклами, застосування зовнішньої і реклами в пресі); орієнтація усіх напрямків діяльності фірми на постійне дослідження і задоволення потреб споживачів; постійна орієнтація на високу якість продукції (на господарюючому суб'єкті діє система управління якістю, котра відповідає вимогам ISO 9001:2000, що підтверджується наявністю «Сертифікату відповідності»); активна інноваційна діяльність щодо залучення інвестицій у перспективні напрямки діяльності; розширення товарного асортименту, впровадження ексклюзивних видів молочних продуктів; орієнтація на довгострокову стратегію подальшого розвитку, а не на тактичні напрямки зі швидкого одержання прибутку [32].

Оцінювання ефективності управління підприємством має ґрунтуватися на узагальненій оцінці ефективності за окремими елементами, що складають цілісну систему управління підприємством.

Далі спробуємо розрахувати інтегральні показники ефективності управління виробничою діяльністю, фінансовою діяльністю та комерційною діяльністю для визначення загального показника управління діяльністю підприємства.

Таблиця 2.2

Дані для розрахунку інтегрального показника оцінки ефективності управління виробничою діяльністю ПрАТ «Оболонь»

Показник	Позначення	Роки			Відхилення 2021 р. від 2019 р., (+,-)
		2018	2019	2020	
Витрати на 1 грн. продукції	$V_{1гр}$	0,85	0,80	0,76	-0,09
Фондовіддача	Φ_v	1,07	1,15	1,24	+0,17
Коефіцієнт придатності основних фондів	$K_{прд}$	0,41	0,40	0,37	-0,04
Матеріаловіддача	$M_{від}$	1,18	1,25	1,32	+0,14
Темпи зміни продуктивності праці	$T_{прод}$	1,03	1,04	1,04	+0,01
Оборотність запасів	$K_{об.з.}$	5,83	5,81	4,60	-1,23
Темпи зміни середньої заробітної плати	$T_{з.пл.}$	72,1	55,6	58,6	-13,5
$S_{вир.} = \sqrt[7]{V_{1гр} \times \Phi_v \times K_{прд} \times M_{від} \times T_{прод} \times K_{об.з.} \times T_{з.пл.}}$		2,12	2,06	1,99	-0,13

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства (додатки Б, В, Г, Д)

Як видно з даних табл.2.2., інтегральний показник ефективності управління виробничою діяльністю є негативним із спадаючою динамікою.

З метою оцінки ефективності управління комерційною діяльністю пропонується прорахувати коефіцієнти та записати їх у табл.2.3.

Таблиця 2.3

Дані для розрахунку інтегрального показника оцінки ефективності управління комерційною діяльністю ПрАТ «Оболонь»

Показник	Позначення	Роки			Відхилення 2021 р. від 2019 р., (+,-)
		2018	2019	2020	
Рентабельність реалізації	R_p	-7,20	4,71	6,10	+13,30
Оборотність запасів готової продукції	$Об_{гот}$	5,83	5,81	4,60	-1,23
Середній термін погашення дебіторської заборгованості	T_d	26	24	28	+2
Середній термін погашення кредиторської заборгованості	$T_{кр}$	102	102	130	+28
$S_{ком.} = \sqrt[4]{R_p \times Об_{гот} \times T_d \times T_{кр}}$		-	16,08	17,88	+17,88

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства (додатки Б, В, Г, Д)

Оскільки значення рентабельності від'ємне, то визначення інтегрального показника у 2019 році немає сенсу (як з математичної так і з економічної точки).

В цілому, інтегральні показники у 2019-2020 рр. мають позитивну динаміку.

З метою оцінки ефективності управління фінансовою діяльністю пропонується прорахувати коефіцієнти та записати їх у табл.2.4.

Таблиця 2.4

Дані для розрахунку інтегрального показника оцінки ефективності
управління фінансовою діяльністю ПрАТ «Оболонь»

Показник	Позначення	Роки			Відхилення 2021 р. від 2019 р., (+,-)
		2018	2019	2020	
Рентабельність активів	P_a	-6,11	4,31	5,77	+11,87
Загальна ліквідність	$K_{\text{л}}$	0,41	0,44	0,68	+0,28
Коефіцієнт автономії	$K_{\text{авт}}$	0,34	0,40	0,45	+0,34
Показник фінансового левериджу	$\Phi\text{Л}$	2,23	1,81	1,51	-0,72
$S_{\text{фін.}} = \sqrt[4]{P_a \times K_{\text{л}} \times K_{\text{авт}} \times \Phi\text{Л}}$		-	1,09	1,27	+0,18

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства (додатки Б, В, Г, Д)

Дана табл. 2.4. свідчать про неможливість розрахунку показника у 2018 році та показують позитивну динаміку у наступні роки.

Всі розраховані вищі інтегральні коефіцієнти об'єднаємо у таблицю та визначимо загальний інтегральний показник (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Дані для розрахунку інтегрального показника оцінки ефективності
управління ПрАТ «Оболонь»

Показник	Роки			Відхилення 2021 р. від 2019 р., (+,-)
	2018	2019	2020	
$S_{\text{вир.}}$	2,12	2,06	1,99	-0,13
$S_{\text{ком.}}$	-	16,08	17,88	+17,88
$S_{\text{фін.}}$	-	1,09	1,27	+0,18
$S_{\text{інт.}}$	2,12	19,23	21,14	+19,02

Джерело: складено автором

Дані табл.2.5 свідчать про динаміку збільшення загального інтегрального

показника. Дану ситуацію характеризує суттєве збільшення інтегрального показника оцінки ефективності управління комерційною діяльністю за рахунок збільшення строку погашення кредиторської заборгованості. Це вказує на значне збільшення проміжку часу, протягом якого відбуваються розрахунки за зобов'язаннями підприємства. Звичайно, це є негативним моментом у діяльності підприємства, оскільки від цього залежить репутація компанії.

Отже, виходячи з розрахованих показників можна зробити висновок, що рівень ефективності управління ПрАТ «Оболонь» можна оцінити як середній, оскільки за звітний період відбулося збільшення багатьох показників, отримання прибутків у 2018-2020 рр., однак значення не відповідають нормативам та діяльність товариства потребує подальшого покращення.

Таким чином, беручи до уваги проведений аналіз фінансового стану, внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Оболонь», можемо зробити висновок про не достатню ефективність стратегічного управління підприємством.

Висновки до розділу 2

Дане дослідження проводилось на матеріалах приватного акціонерного товариства «Оболонь» (ПрАТ «Оболонь»). Форма власності: не державна. Організаційно-правова форма: приватно акціонерне товариство. Галузева належність: харчова промисловість. Основний вид діяльності: за КВЕД: 11.05 – Виробництво пива. ПрАТ «Оболонь» має право роздрібної та оптової торгівлі безалкогольними й алкогольними напоями, як на закордонних, так й на українських ринках. Фінансовий стан ПрАТ «Оболонь» протягом 2018-2020 років покращився, деякі показники зросли, особливо це стосується рентабельності. Ця тенденція свідчить про поступову стабілізацію фінансового стану підприємства, але при цьому більшість коефіцієнтів досі мають значення нижче нормативних.

За матрицею БКГ можна зробити висновок, що компанії «САН ІнБев Україна» та «Оболонь» – «Дійні корови». Підприємство «Перша приватна броварня» є «Собакою», а Компанія «Карлсберг Україна» – «Зірка». Згідно з проведеним аналізом зовнішнього середовища, найголовнішими проблемами

компанії, які негативно впливають на збут продукції, є економічні та політичні, зокрема наявність груп лобіювання ринку, високе сумарне податкове навантаження на підприємство.

Основу стратегії ПрАТ «Оболонь», як лідера ринку, складають наступні переваги: істотні обсяги закупок; існування розгалуженої мережі продажів та забезпечення широкого асортименту продукції на складах компанії; націленість на інновації і пропозиція клієнту найбільш перспективних і конкурентоспроможних видів продукції на постійній основі. Стосовно ринку ПрАТ «Оболонь» реалізує стратегію росту (збільшення частки ринку), поєднуючи при цьому стратегії інтеграційного й інтенсивного росту.

Розраховано інтегральні показники ефективності управління виробничою, фінансовою та комерційною діяльністю та визначено загальний показник управління діяльністю ПрАТ «Оболонь», який показав середній рівень ефективності управління діяльністю досліджуваного товариства.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Оболонь»

Для забезпечення стабільного розвитку ПрАТ «Оболонь» необхідно запропонувати розглянути рекомендації щодо вдосконалення стратегії розвитку.

Для зайняття провідної позиції на ринку, компанії доцільно вдосконалювати цінову стратегію з метою підвищення частки ринку за допомогою залучення більшої кількості споживачів.

Питання стратегічного управління витратами, як визначного для підтримання конкурентоспроможності підприємств є досить актуальним.

Одним із розповсюджених способів ухвалення управлінських рішень щодо ефективності витрат є використання матриці аутсорсингу (рис.3.1).

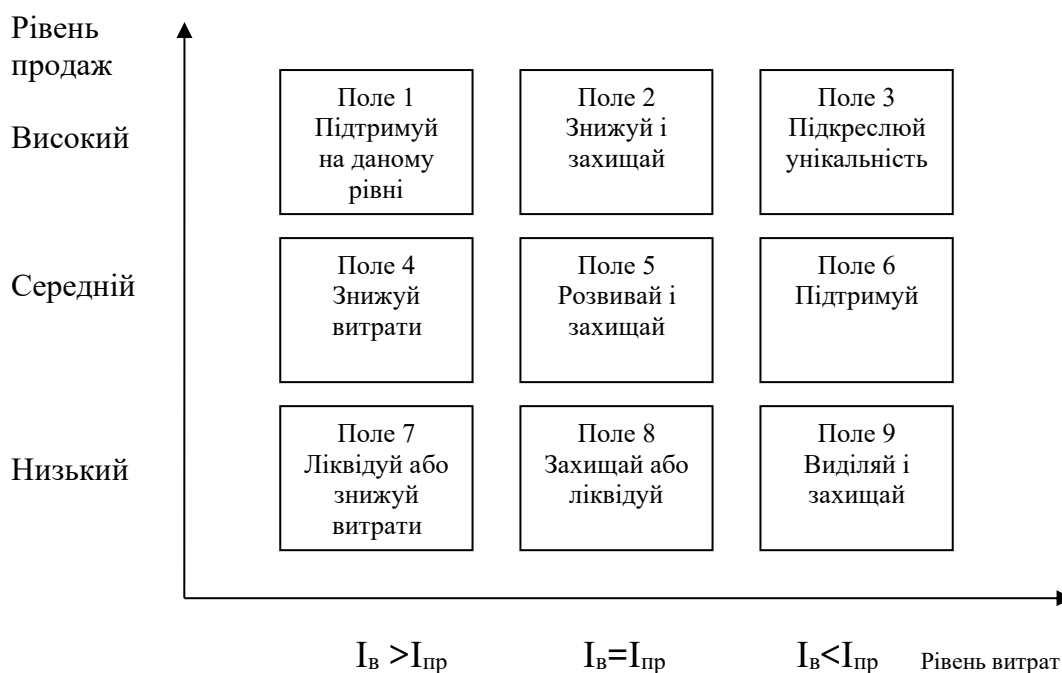


Рис. 3.1. Матриця аутсорсингу

Матриця аутсорсингу є методом рознесення по дев'яти основних квадратах матриці 3x3 компанії. У даному випадку аутсорсинг використовується як спосіб зниження операційних витрат.

Оцінку рівня ефективності витрат підприємств відображають такі нерівності:

$$I_B > I_{пр}, I_B < I_{пр}, I_B = I_{пр},$$

де I_B - індекс собівартості реалізованої продукції,

$I_{пр}$ - індекс обсягів продажу, які визначаються формулами:

$$I_B = B_1 / B_0, \text{ де} \quad (3.1)$$

B_1/B_0 - собівартість реалізованої продукції у звітному і попередньому періодах, тис. грн.

$$I_{пр} = P_1 / P_0, \text{ де} \quad (3.2)$$

P_1/P_0 - чистий дохід від реалізації у звітному і попередньому періодах, тис. грн.

Нерівність $I_B > I_{пр}$ показує необхідність використання стратегії низьких витрат, оскільки простежується тенденція зниження ціни для збереження конкурентоспроможності на ринку.

Рівність $I_B = I_{пр}$ показує необхідність використання стратегії фокусування, що базується на обслуговуванні визначеного сегменту ринку, сталий стан справ, на якому дозволяє підтримувати витрати на постійному рівні.

Ситуація $I_B < I_{пр}$ показує необхідність використання стратегії диференціації, яка використовує націнки за надання унікальних товарів з метою покриття додаткових витрат диференціації.

Розрахуємо індекс собівартості реалізованої продукції та індекс обсягів продажу та порівняємо їх.

Таблиця 3.1

Порівняння індексу собівартості реалізованої продукції та індексу обсягів продажу ПрАТ «Оболонь»

Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.		Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	
Звітний рік	Минулий рік	Звітний рік	Минулий рік
4070109	4277833	5549706	5466148
I _в = 0,95		I _{пр} = 1,02	
I _в < I _{пр}			

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства (додатки В, Д)

Отже, з табл. 3.1 видно, що індекс собівартості реалізованої продукції

менший за індекс обсягів продажу.

Оскільки різниця між індексами становить 0,7 одиниць, то досліджуване товариство ПрАТ «Оболонь» необхідно розташувати на матриці аутсорсингу відповідним чином (рис.3.2).

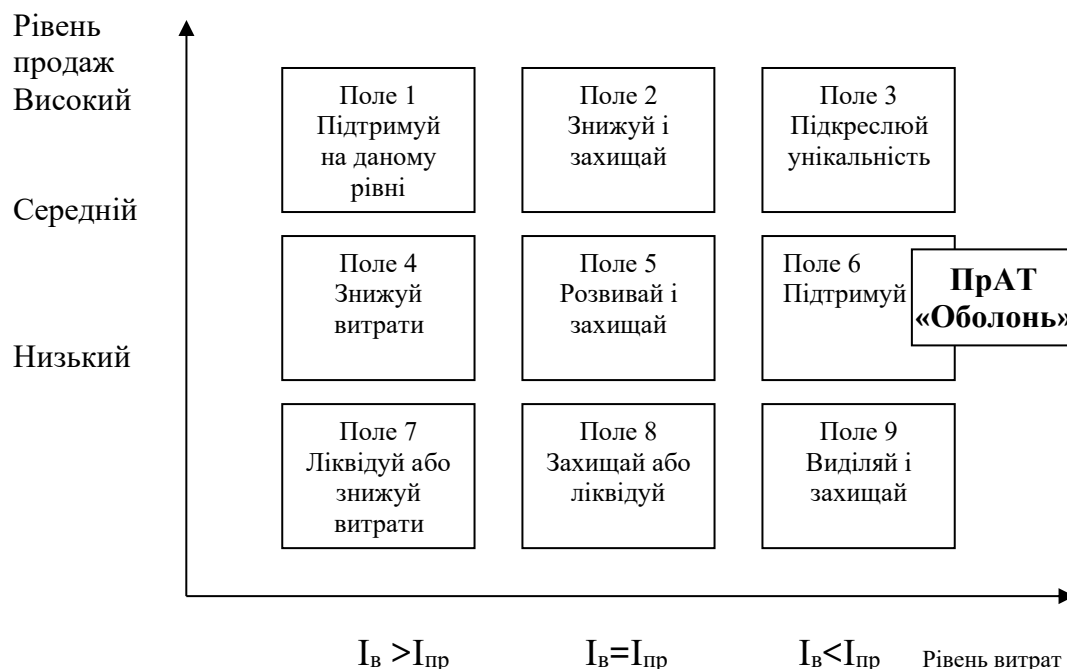


Рис. 3.2. Місце ПрАТ «Оболонь» на матриці аутсорсингу

З рис. 3.2 видно, що ПрАТ «Оболонь» знаходиться в 4 полі. Товариству належить середня частка ринку у поєднанні із доволі низькою величиною витрат виробництва, тому компанії слід активно використовувати стратегію лідерства за витратами, для охоплення більшої частки ринку у галузі та отримання підтримки більшої кількості споживачів. Проте слід пам'ятати про збереження якості продукту на високому рівні задля того, щоб не втратити існуючі позиції. Компанія може продавати товари за тією ж ціною, що і її конкуренти, але при цьому буде отриманий більший розмір прибутку за рахунок низької долі витрат і збільшення частки ринку. І тут є ймовірність переходу підприємства у поле 3, тобто бути лідером ринку та реалізувати унікальну продукцію.

Також ефективним інструментом управління результатами діяльності компанії є операційний аналіз «витрати – обсяг – прибуток», або CVP – аналіз («cost – volume – profit»).

Для завоювання нових груп споживачів, необхідно розширювати частку ринку, тобто експортувати продукцію у нові країни.

ПрАТ «Оболонь» попри непросту ситуацію в Україні, нестабільні макроекономічні умови, шукає можливості як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках, розвиваючи експортні напрямки. Шлях продукції компанії проходить більше ніж через 60 країн світу. І це не лише красива цифра. Це щоденна кропітка праця, досвід міжнародних комунікацій і визнання як результат. Тільки в 2020 році «Оболонь» вийшла на 9 нових ринків та налагодила співпрацю з 19 новими партнерами у різних країнах Латинської Америки, Африки, Азії та Австралії.

Необхідно розглянути найближчі країни, з якими у компанії немає відносин стосовно експорту власної продукції. Запропоновано як варіант ринки Чеської та Словацької республік.

Для аналізу необхідно розглянути значення індексів економічної свободи, глобальної конкуренції та легкості ведення бізнесу та порівняти отримані показники.

Для формування лояльності споживачів запропоновано розробити ефективну програму лояльності споживачів.

Ефективна програма лояльності має бути інтегрована в маркетинг товариства. Розробка та реалізація програми лояльності пов'язана з впровадженням ринкової стратегії ПрАТ «Оболонь».

Справжня програма лояльності складається не тільки з інструментів заохочення споживачів. Вона повинна акцентувати увагу на діалозі з клієнтом, саме інформація і спілкування важливі в такій програмі. Тільки забезпечивши споживача постійною увагою, можна отримати його довіру і вірність, адже у споживачів є вибір. Якщо пропонувати споживачу більше ніж низька ціна, то існує ймовірність, що наступного разу він ще раз звернеться за продукцією.

Невід'ємною складовою частиною стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь» є постійне удосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку.

Спрямованість ПрАТ «Оболонь» на удосконалення системи управління означає:

- надійність у партнерстві для постачальників і замовників при безумовному виконанні нормативних, законодавчих вимог та договірних зобов’язань;
- наголошення на постійному вдосконаленні сфери якості, безпеки продукції, ставлення до довкілля, зменшення професійних ризиків;
- постійне виконання очікувань замовників, щодо смакових якостей, зовнішнього оформлення, асортименту продукції та обслуговування;
- що діяльність, спрямована на підвищення результативності системи управління;
- безперервне забезпечення підвищення мотивації співробітників, задоволеності замовників та інших зацікавлених сторін.

Структура ПрАТ «Оболонь» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку. Основні напрямки наведено на рис. 3.3.

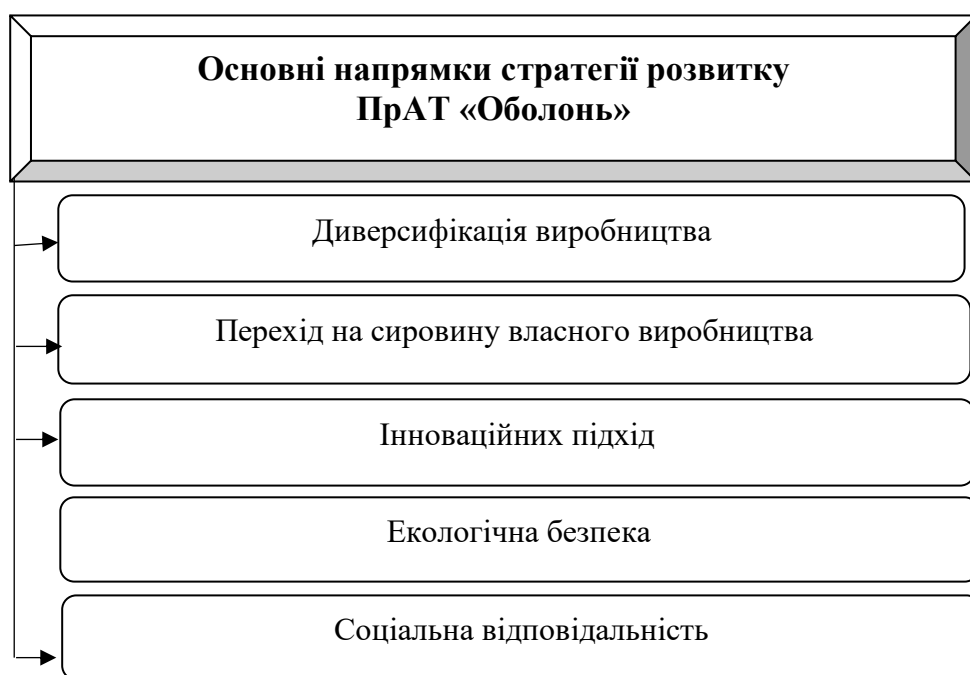


Рис. 3.3. Основні напрямки стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь»

Впродовж періоду свого розвитку ПрАТ «Оболонь» слідувало за тенденціями ринку, випускало крафтове пиво та напої на основі пива, впроваджувало нові сучасні формати упаковки продукції та розвивало мережу

фірмових магазинів. ПрАТ «Оболонь» залишалось одним з основних виробників «private labels» пива для роздрібних мереж України завдяки співпраці з найбільшими дискаунтерами.

3.2. Оцінка ефективності стратегії розвитку підприємства

Як уже зазначалося, ефективним інструментом управління результатами діяльності компанії є операційний аналіз «витрати – обсяг – прибуток», або CVR – аналіз. Такий аналіз є інструментом управління витратами та застосовується задля виявлення залежності фінансових результатів діяльності компанії від витрат та обсягів виробництва й реалізації продукції, товарів, послуг.

Розрахуємо точку беззбитковості ПрАТ «Оболонь», маржу безпеки та інші показники діяльності в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Аналіз точки беззбитковості ПрАТ «Оболонь»

Показник	Формула, розрахунок	Значення
Валовий дохід		5549706,00
Сума змінних витрат		4789745,00
Маржа на змінних витратах, MCV	(рядок 1 – рядок 2)	759961,00
Коефіцієнт маржі на змінних витратах, kmcv	(рядок 3/ рядок 1)	0,14
Постійні витрати, F		361150,00
Результат (прибуток) до виплати податків і відсотків за кредит, EBIT		338614,00
Точка беззбитковості	(рядок 5/ рядок 4)	2579642,86
Маржа безпеки, MS	(рядок 1 – рядок 7)	2970063,14
Запас фінансової стійкості, K фінстійк.	(рядок 8×100%/ рядок 1)	53,52

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства (додатки Д)

Отже, точка беззбитковості ПрАТ «Оболонь» становить 2580 млн. грн., тобто прибуток до виплати податків і відсотків за кредит (EBIT), в даній точці дорівнює нулю. Прибуток буде отримано при вищому обсязі продажів, а збитки – при нижчому.

На основі точки беззбитковості ПрАТ «Оболонь» було визначено показник маржі безпеки (MS), що представляє собою діапазон зниження обсягу продаж, у

рамках якого досліджуване товариство не має збитків, залишається рентабельним (прибутковим). Маржа безпеки ПрАТ «Оболонь» становила 760 млн. грн.

Графічне зображення точки беззбитковості ПрАТ «Оболонь» наведено на рис. 3.4.

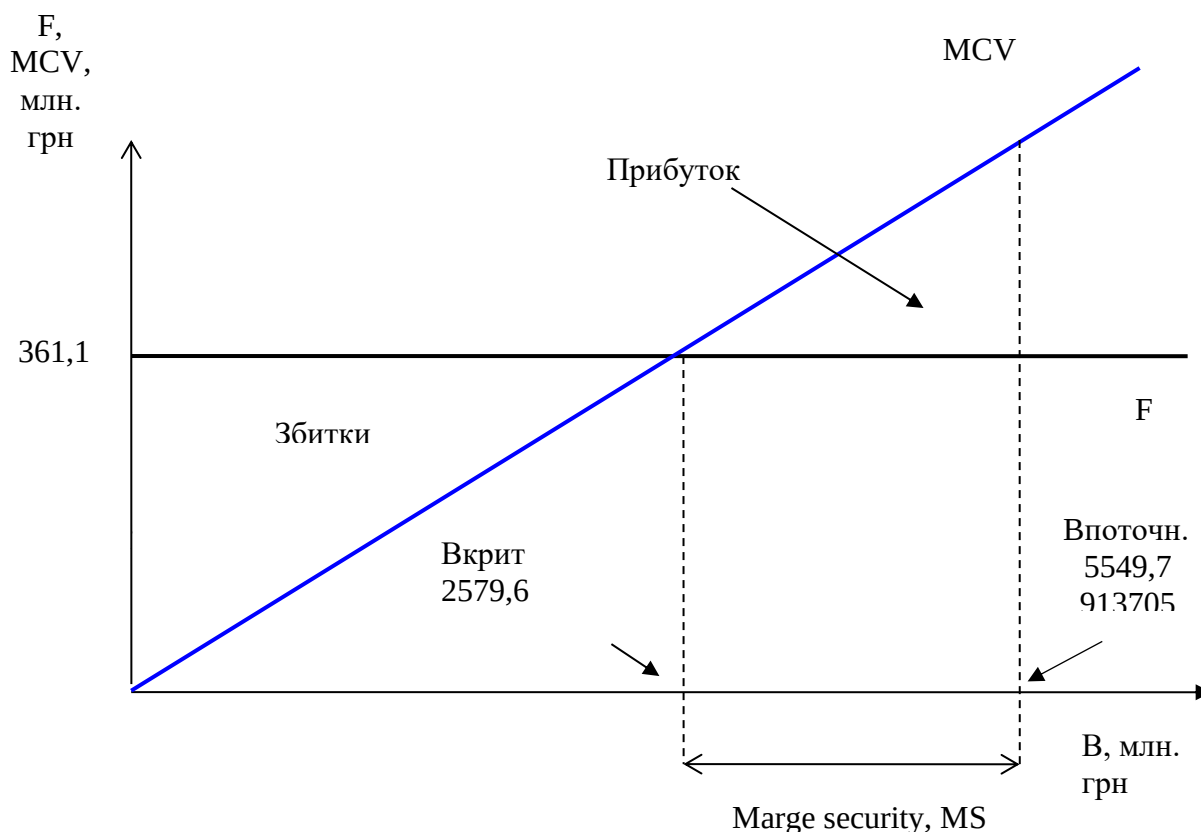


Рис. 3.4. Графік точки беззбитковості ПрАТ «Оболонь»

З рис. 3.4 чітко видно показники діяльності досліджуваного підприємства при яких діяльність ПрАТ «Оболонь» буде прибутковою, а при яких товариство отримає збитки в результаті своєї діяльності. Отже, критичною точкою рівня операцій, при значенні якої в 2580 млн. грн. досліджуване товариство отримує нульовий результат діяльності, відповідно при більших значеннях діяльність буде прибутковою, а при менших значеннях – збитковою.

Прибуток - одне з основних джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Оболонь».

Спрогнозуємо зміну величини прибутку ПрАТ «Оболонь», використовуючи коефіцієнт (ефект, фактор) операційного важеля, який відображає кількісне значення останнього. Він розраховується за наступною формулою:

$$\text{Коефіцієнт операційного важеля} = 1 + \text{постійні витрати/прибуток} \quad (3.1)$$

Коефіцієнт операційного важеля показує, на скільки відсотків зміниться розмір прибутку при зміні обсягу реалізації на один відсоток. Вплив зміни величини виручки на розмір прибутку розраховують за наступною формулою:

$$\% \text{ зміни прибутку} = \text{коефіцієнт операційного важеля} * \% \text{ зміни виручки від реалізації} \quad (3.2)$$

Виходячи з вищенаведених формул, необхідно розрахувати коефіцієнт операційного важеля ПрАТ «Оболонь»:

$$K_{ov} = 1 + 361150,00 / 338614,00 = 1 + 1,067 = 2,067$$

Коефіцієнт дорівнює 2,067, відповідно відсоток зростання величини прибутку при збільшенні обсягу продажу на 10% становитиме $2,067 * 10\% = 20,67\%$ або $20,67 * 338614,00 / 100 = 69991,5$ тис. грн. або 70 млн. грн.

Виходячи з наведених розрахунків, можна зробити висновок, що при збільшенні обсягів реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» на 10% величина прибутку збільшиться на 70 млн. грн.

Отже, ми розглянули CVP – аналіз як інструмент управління фінансовими результатами ПрАТ «Оболонь».

Стратегією лідерства за витратами передбачено те, що вона дає змогу компанії отримати конкурентні переваги за рахунок виготовлення якісної продукції зі значно меншими витратами. Лідерство у витратах зазвичай досягають завдяки високій продуктивності в процесі виробництва, нижчим адміністративним витратам і витратам на збут. Низькі витрати дозволяють компанії встановлювати нижчі ціни й збільшувати свою частину ринку.

Лідерство за витратами може бути досягнуте за допомогою таких підходів:

- економії за рахунок обсягів виробництва (прискорення оборотності товарних запасів);
- використання досвіду управління собівартістю, закупівельною вартістю товарів у вигляді побудови емпіричних залежностей витрат від різних чинників бізнесу;
- суворого контролю витрат;
- оптимізації витрат у таких напрямках, як дослідження і розробки, обслуговування покупців, реклама і просування товарів.

Оскільки компанія має намір продовжувати розширювати географію експорту, то як варіант для бізнесу ПрАТ «Оболонь» розглянемо дві країни, з якими у компанії немає відносин стосовно експорту власної продукції: Чеську та Словацьку республіку.

У табл. 3.3 розглянемо основні індекси, які важливі при аналізі країн для ведення бізнесу.

Таблиця 3.3

**Важливі індекси для ведення бізнесу Чеської та Словацької республіки
у 2021 р.**

Країна	Індекс економічної свободи	Індекс глобальної конкурентоспроможності	Індекс легкості ведення бізнесу
Словацька Республіка	66,3	66,8	75,6
Чеська Республіка	73,8	70,9	76,3

Джерело: розраховано автором на основі [41, 42, 43]

На рис. 3.5 розглянуто динаміку зміни значення індексу економічної свободи Чеської Республіки.

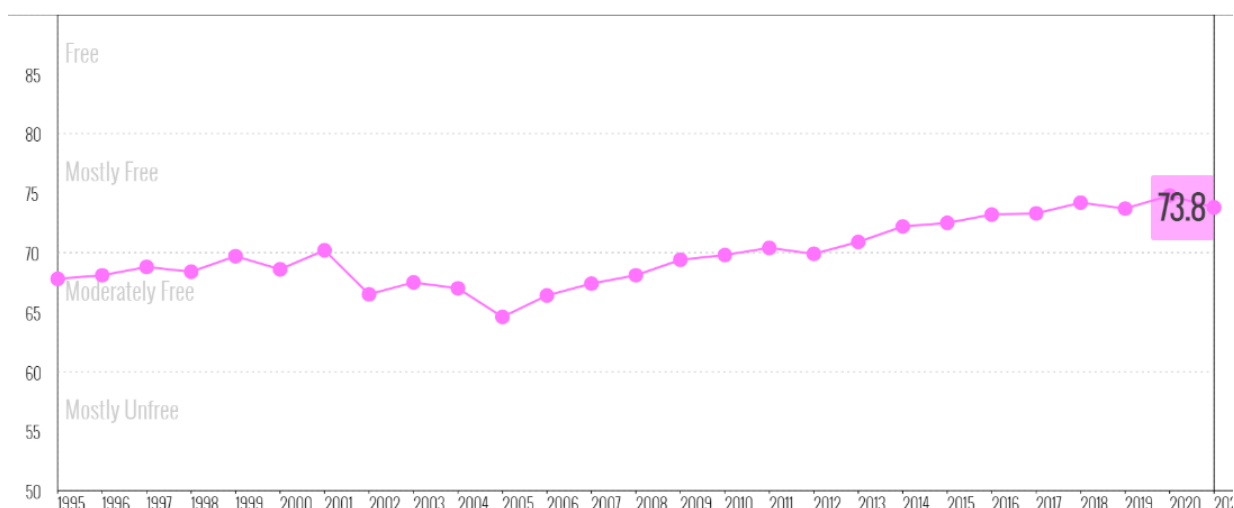


Рис. 3.5. Динаміка індексу економічної свободи Чеської Республіки у 1995-2021 рр. [42]

На рис.3.6 розглянуто динаміку зміни значення індексу економічної свободи Словачької Республіки.

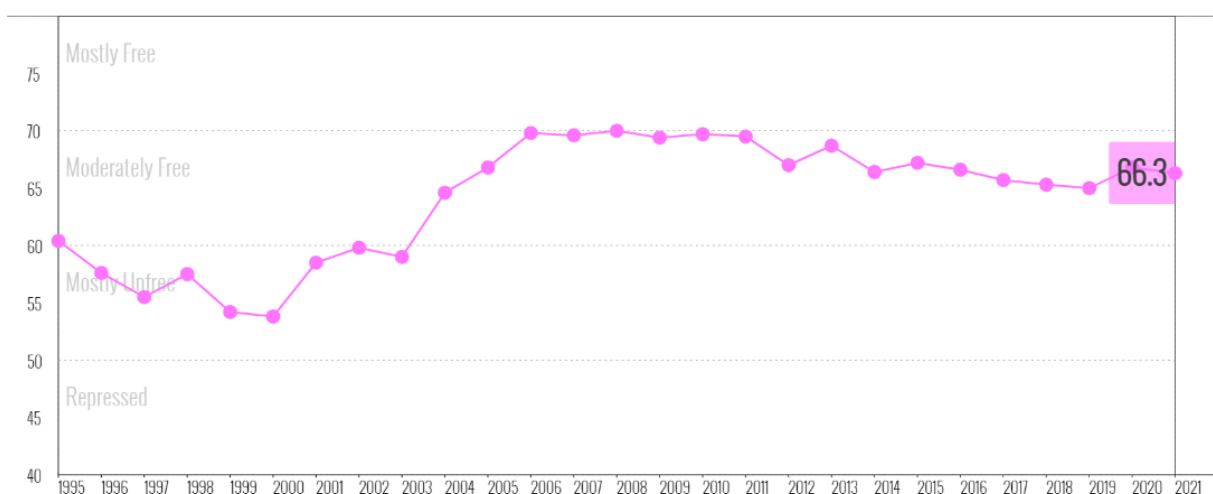


Рис. 3.6. Динаміка індексу економічної свободи Словачької Республіки у 1995-2021 рр. [42]

Порівнюючи динаміку зміни індексів економічної свободи Чеської та Словачької республік, можна зробити висновок, що по значенням індексу Чеської республіки можна спостерігати суттєвий ріст, що не можна сказати про Словачьку республіку.

Для порівняння значень всіх індексів досліджуваних країн зобразимо їх у

вигляді гістограми (рис.3.7).

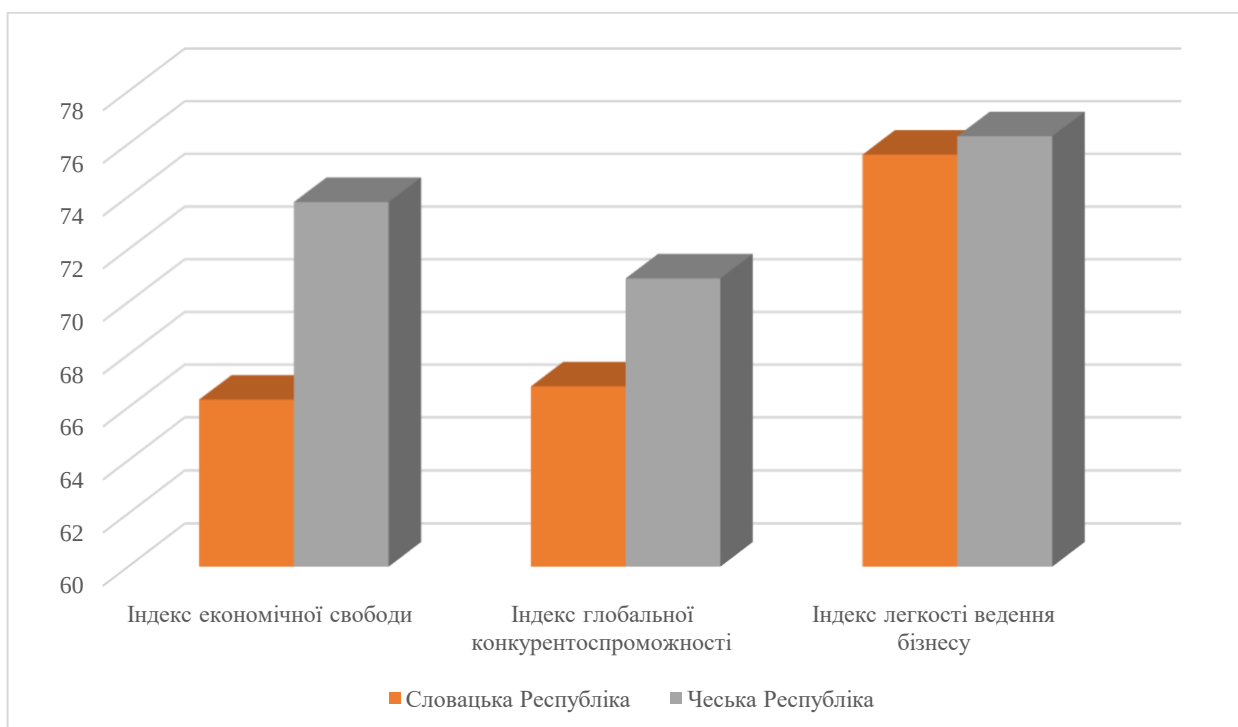


Рис. 3.7. Індеси для ведення бізнесу Чеської та Словацької республіки

Як видно з рис. 3.7, найкращі показники має Чеська республіка, тому продовжити розширення бізнесу необхідно саме з цієї країни.

Отже, Чеську республіку можна розглядати як основу для розширення зарубіжного бізнесу ПрАТ «Оболонь».

Згідно звітних даних, у Чеській республіці на душу населення споживається 143,3 л пива. По даному показнику країна займає лідируючі позиції.

У 2022 році у країні нараховується населення - 10736784 чоловік.

Отже, $10736784 \cdot 143,3 = 1538581147,2$ л пива в рік

Якщо, ПрАТ «Оболонь» забезпечить лише 1% споживання пива в країні, то це буде становити 15,4 млн л пива.

Вартість 1 л світлого пива ПрАТ «Оболонь» становить 37 грн.

Отже, в грошовому еквіваленті це буде становити $15385811,472 \cdot 37 = 569275024,464$ грн

Отже, при реалізації 15,4 млн. л пива компанія отримає дохід у розмірі 569,3 млн. грн.

Зобразимо всі наведені розрахунки схематично (рис.3.8).

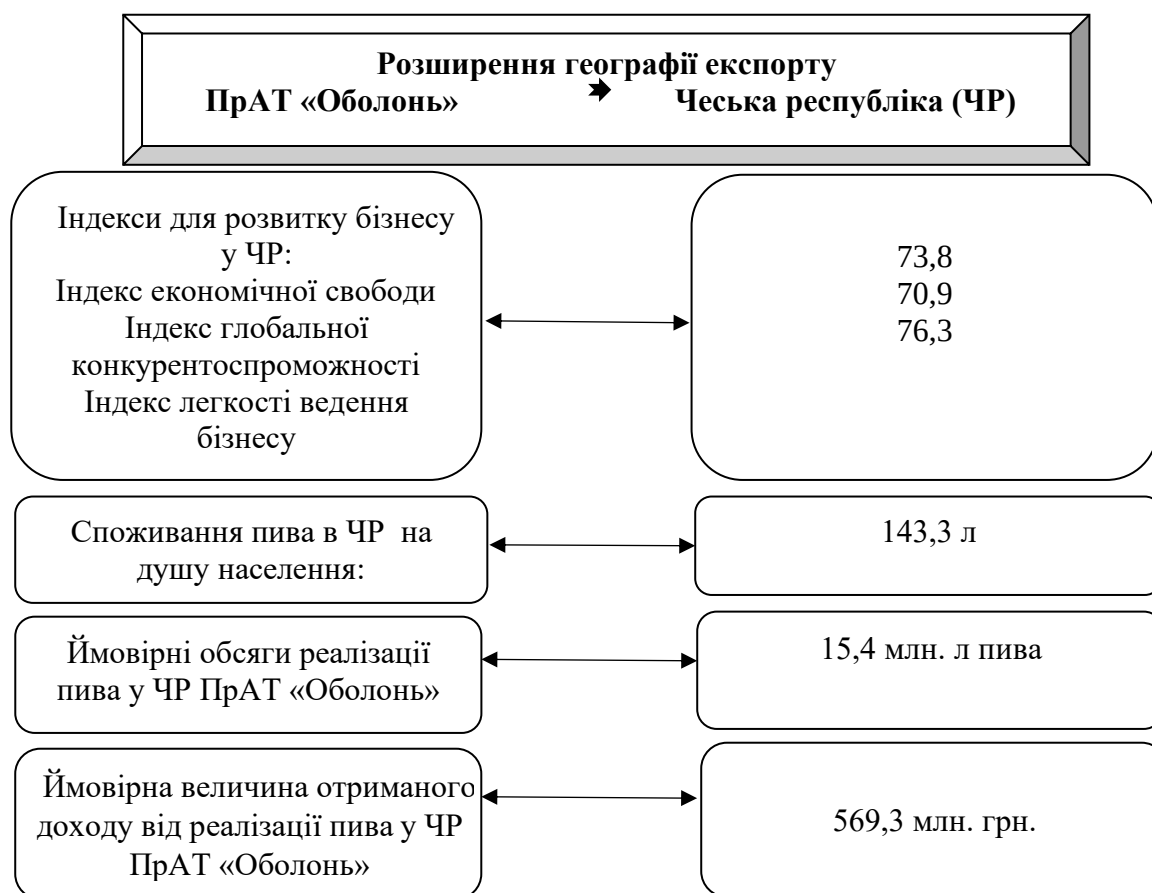


Рис. 3.8. Ймовірна ситуація завоювання ринку пива Чеської республіки ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» зайняло тверду позицію виробника солодової продукції, однак завжди існує ймовірність надання переваги споживачами конкурентам, які є виробниками аналогічної продукції.

Окрім розширення нових ринків, пропонуємо досліджуваному товариству звернути увагу на розробку програми лояльності споживачів.

Пропонуємо ПрАТ «Оболонь» розробити програму лояльності, яку необхідно розробити виключно для постійних клієнтів.

Споживачів обирають за даними програми CRM відділу маркетингу досліджуваного товариства (рис.3.9).



Рис. 3.9. Розподіл споживачів ПрАТ «Оболонь» на групи в залежності від місячного обороту

Як видно з даних рис. 3.9, споживачі поділені на 3 групи:

- найбільшою є група 1, до якої входять 450 споживачів, місячний оборот яких 1 – 30 тис. грн.;
- група 2, до якої входять 350 споживачів, місячний оборот: 30 – 60 тис. грн.;
- найменшою є група 3, до якої входять 250 споживачів, місячний оборот: 60 – 90 тис. грн.

Клієнтська база програми лояльності, як було зазначено вище, складається з 1050 споживачів, виходячи з витрат на придбання послуг товариства за останній рік. Споживачі ПрАТ «Оболонь», які часто користуються послугами, мають право бути в групі та користуватися належними пільгами, використовувати бонуси тощо.

Бонусні кошти не виплачуються готівкою, а зараховуються в рахунок наступних замовлень продукції ПрАТ «Оболонь».

При наявності споживачів з однаковими сумами придбань, перевагу надають споживачеві, в якого більша частота відвідувань.

ПрАТ «Оболонь» нараховуються бонуси споживачам при виконанні плану по придбанням:

- місячний оборот: 1 – 30 тис. грн. (450 споживачів) – при виконанні плану по придбанням (збільшення придбань на 300%), щомісячний бонус складає 5%;
- місячний оборот: 30 – 60 тис. грн. (350 споживачів) – при виконанні плану по придбанням (збільшення придбань на 200%), щомісячний бонус складає 8%;
- місячний оборот: 60 – 90 тис. грн. (250 споживачів) – при виконанні плану по придбанням (збільшення придбань на 100%), щомісячний бонус складає 11%.

Для отримання бонусів зараховується придбання продукції на відповідну суму, при цьому:

- ціль по придбаннях вказана в бонусному листі без врахування ПДВ;
- всі придбання споживачів зберігаються в системі CRM;
- споживач має право запросити в клієнтському відділі поточну суму придбань;
- % щомісячного бонусу рахуються від загального обсягу придбань з першого по останній календарний день звітного місяця;
- 2,5% річний бонус рахується від обсягу закупівлі за період з 1 січня 2023 по 1 січня 2024 року.

Програмою взаємодії зі споживачами передбачено наступний порядок:

- отримання бонусного листа у відділі по роботі зі споживачами;
- придбання робляться з використанням тільки номеру споживача, який зазначений у листі;
- протягом календарного року виконуються плани по придбанням, зазначені у листі;
- отримання на протязі наступного місяця чеку на відповідну кількість % від загальної суми придбань за минулий місяць;
- на протязі 12 місяців виконання планів по придбанням і отримання додаткових 10% від суми придбань за минулий період (як мотивація для довгострокових відносин).

Детальну інформацію про бонуси, умови, результати реалізації для кожної групи споживачів наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Програма лояльності ПрАТ «Оболонь»

Тип клієнтів	Групи споживачів		
	Група 1	Група 2	Група 3
	Оборот від 1 до 30 тис. грн.	Оборот від 30 до 60 тис. грн.	Оборот від 60 до 90 тис. грн.
Кількість споживачів, чол.	450	350	250
Мотивація (бонусна сума), %	5	8	11
Базова сума придбань, тис. грн.	30	60	90
Умови (збільшення продажів за місяць), %	200	150	100
Таргет (100% виконання плану усіма споживачами + умови), тис. грн.	40500	52500	45000
Інвестиції (повернення споживачу сум по чеку), тис. грн.	2025	4200	4950
Річна бонусна сума (2,5%), тис. грн.	1012,5	1312,5	1125
Дохід від реалізації програми, тис. грн.	37462,5	46987,6	38925
Сукупний дохід, отриманий від реалізації програми трьох груп споживачів, тис. грн.	123375,1		

Джерело: розраховано автором

Виходячи з даних табл. 3.4, можна зробити висновок, що програмою передбачено вигідні умови співпраці для обох сторін: ПрАТ «Оболонь» та споживачів її продукції.

В результаті такої співпраці товариством є можливість отримати від 1 групи споживачів 37,5 млн. грн. доходу, від другої групи споживачів – 50 млн. грн, а від 3 групи – 39 млн. грн. В цілому, при виконанні умов програми лояльності ПрАТ «Оболонь» за рік може отримати 123,4 млн. грн.

Характеристики та умови програми лояльності дозволяють вписати її в загальну стратегічну концепцію ПрАТ «Оболонь».

Взагалі, вся історія придбань зберігається в програмі CRM. Розмір знижок враховується автоматично при онлайн або оф лайн розрахунках. При цьому враховується історія придбань та придбання за один раз. Бонусні знижки починають діяти з першого придбання.

Для того, щоб програма була ясною та прозорою, підрозділ, який буде відповідати за організаційні питання має сформувати інформаційну підтримку в

напрямках:

- форми зворотного зв'язку на сайті ПрАТ «Оболонь»;
- надання консультацій по телефону «гарячої лінії»;
- надання консультацій он-лайн (Вайбер, Телеграм, WhatsApp тощо);
- надання споживачу історії його придбань на протязі періоду дії програми з детальними розшифровками.

Також всі аспекти програми лояльності можна переглянути в особистому кабінеті на сайті компанії ПрАТ «Оболонь» з можливістю відслідковування історії придбань і розрахунків по програмі. Це підвищить відчуття належності споживачів до VIP-клубу.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи обґрунтовано стратегію розвитку ПрАТ «Оболонь», а також оцінено ефективність стратегії розвитку підприємства.

Визначено, що для підвищення виробничої та управлінської ефективності діяльності товариства необхідно застосовувати аутсорсинг. Поля матриці вказують на проєкцію розвитку підприємства та використання ПрАТ «Оболонь» стратегії лідерства за витратами.

Для завоювання нових груп споживачів, запропоновано розширювати частку ринку, тобто експортувати продукцію у нові країни, якими є Чеська та Словачка республіки. По результатам аналізу показників ведення бізнесу, а саме: індексу економічної свободи, глобальної конкуренції та легкості ведення бізнесу кращими умовами для розвитку бізнесу ПрАТ «Оболонь» є Чеська республіка.

При ймовірному завоюванні ринку пива Чеської республіки та при реалізації компанією «Оболонь» 15,4 млн. л пива, розмір очікуваного доходу може становити 569,3 млн. грн.

Для формування лояльності споживачів досліджуваному товариству запропоновано розробити ефективну програму лояльності споживачів, яка розрахована на 1050 клієнтів компанії. Розраховано, що в результаті введення в дію

зазначеної програми досліджуване товариство може отримати біля 124 млн. грн. доходу.

Визначено, що ефективним інструментом управління результатами діяльності ПрАТ «Оболонь» є CVP – аналіз, в результаті якого було розраховано розмір точки беззбитковості, при якому товариство буде отримувати нульовий результат – 2,6 млрд. грн. Маржа безпеки ПрАТ «Оболонь» становила 760 млн. грн.

Розрахунок коефіцієнта операційного важеля показав, що при збільшенні обсягів реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» на 10% величина прибутку збільшиться на 70 млн. грн.

Отже, розвиток підприємства є відповідною зміною ключових положень, які лежать в основі підприємства, визначають всю його діяльність та досягнуті результати.

ВИСНОВКИ

Вивчення теоретичних аспектів та розрахункових показників діяльності ПрАТ «Оболонь» дає змогу зробити наступні висновки.

1. Розуміння сутності поняття «стратегія розвитку компанії» передбачає критичний аналіз переваг та недоліків основних підходів до даного поняття. Визначено, що стратегія розвитку підприємства є сукупністю взаємопов'язаних цілей та заходів їх досягнення, направлених на забезпечення стійкого рівня функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, результатом якої виступає стратегічна карта можливостей розвитку, реалізація яких є чи буде (або може стати) перспективними в майбутньому, та втілення в життя яких, надасть можливість підприємству піднятися на якісно новий рівень або досягти істотного положення на ринку.

2. Шляхом аналізу класифікаційних ознак стратегій розвитку встановлено, що найбільш суттєвими вважаються такі: ступінь «агресивності» поведінки господарюючого суб'єкта у конкурентній боротьбі; рівень ухвалення рішень; відносна сила галузевої позиції суб'єкта господарювання; стадія життєвого циклу галузі; базова концепція досягнення конкурентних переваг.

Основною із наявних класифікацій стратегій розвитку підприємства являється поділ на так звані базисні, чи еталонні, стратегії розвитку бізнесу: стратегії концентрованого зростання; стратегії інтегрованого зростання; стратегії диверсифікованого зростання; стратегії скорочення.

3. Встановлено, що на вибір стратегії впливають різноманітні фактори, як позитивні так і негативні, ключові з них розглянуто детальніше. Визначено основні етапи формування стратегії розвитку промислового підприємства, а також розглянуто правила її формування.

Визначено, що з метою досягнення ефективного розвитку підприємства потрібна побудова ефективної системи стратегічного управління, яка включає наступні етапи: формулювання місії, визначення цілей й строків досягнення останніх; оцінка сильних та слабких сторін діяльності господарюючого суб'єкта;

визначення ключових методів і засобів для досягнення стратегічних цілей; формування системи стратегічних цілей розвитку суб'єкта господарювання; реалізація стратегії розвитку; якісний аналіз та контроль стратегічних цілей розвитку суб'єкта господарювання.

4. У кваліфікаційній роботі дослідження проведено на матеріалах приватного акціонерного товариства «Оболонь» (ПрАТ «Оболонь»).

ПрАТ «Оболонь» являє собою один із найбільших вітчизняних виробників пива, слабоалкогольних, безалкогольних напоїв, а також води.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр. показав збільшення всіх показників та покращення роботи товариства в динаміці. Однак більшість коефіцієнтів фінансово-майнового стану мають значення нижче нормативних.

5. При діагностиці внутрішнього та зовнішнього середовища визначено найбільших споживачів – посередників продукції, проаналізовано основних конкурентів товариства, якими є: ТОВ ТВК «Перша приватна броварня», ПАТ «САН ІнБев Україна» (InBev Efes), ПрАТ «Карлсберг Україна» (Carlsberg Group). Остання компанія має найбільшу частку ринку.

Для визначення позиціонування компаній на ринку й тенденції їх подальшого розвитку побудована матриця BCG та визначено, що компанії «САН ІнБев Україна» й «Оболонь» знаходяться в нижньому правому квадранті матриці, тобто є «Дійними коровами».

Проведено аналіз впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на ПрАТ «Оболонь» через SWOT-аналіз та встановлено, що найголовнішими проблемами компанії, котрі чинять негативний вплив на збут продукції, є політичні й економічні фактори.

6. Визначено, що ПрАТ «Оболонь» у власній діяльності керується своїми Принципами (кодексом) корпоративного управління.

Виділено переваги, що покладені в основу стратегії діяльності ПрАТ «Оболонь», також напрями стратегії інтенсивного росту товариства.

Розраховано інтегральні показники ефективності управління виробничою, фінансовою та комерційною діяльністю та визначено загальний показник управління діяльністю ПрАТ «Оболонь».

В результаті розрахунків зроблено висновок, що рівень ефективності управління ПрАТ «Оболонь» можна оцінити як середній, оскільки за 2019-2021 рр. відбулося збільшення багатьох показників, отримання позитивних фінансових результатів діяльності. Однак недоліками можна вважати: не відповідність значень показників товариства нормативним значенням, тобто управління діяльністю потребує подальшого вдосконалення.

7. Товариству запропоновано розглянути CVP–аналіз як інструмент управління фінансовими результатами.

Використано матрицю аутсорсингу задля ухвалення правильних управлінських рішень стосовно ефективності витрат. Визначено, що індекс собівартості реалізованої продукції менший за індекс обсягів продажу.

ПрАТ «Оболонь» на матриці аутсорсингу розташоване у 6 полі, що означає доцільність застосовування стратегії лідерства за витратами.

ПрАТ «Оболонь» має намір продовжувати розширювати географію експорту, тому як варіант для бізнесу компанії запропоновано розглянути дві країни, з якими у немає відносин стосовно експорту власної продукції: Чеську та Словацьку республіку. Проаналізовано значення індексів економічної свободи, глобальної конкуренції та легкості ведення бізнесу та порівняно отримані значення показників.

Для формування лояльності споживачів запропоновано розробити ефективну програму лояльності споживачів.

Визначено, що основними напрямками стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь» є: диверсифікація виробництва, перехід на сировина власного виробництва, інноваційний підхід, екологічна безпека та соціальна відповідальність.

8. Розглянуто CVP–аналіз та розраховано показники, при яких діяльність ПрАТ «Оболонь» буде прибутковою, а при яких товариство отримає збитки.

Розраховано значення коефіцієнта операційного важеля, який показує, що на

2,067% зміниться розмір прибутку ПрАТ «Оболонь» при зміні обсягу реалізації на 1%. При збільшенні обсягу реалізації солодової продукції на 10% прибуток досліджуваного товариства збільшиться на 70 млн. грн.

В результаті розширення експортної діяльності досліджуваного товариства та аналізу індексів економічної свободи, глобальної конкуренції та легкості ведення бізнесу зроблено висновок, що у Чеської республіки значення індексів суттєво вищі ніж у Словацької республіки. Тому ПрАТ «Оболонь» для розширення бізнесу запропоновано розглянути Чеську республіку.

При ймовірному завоюванні ринку пива Чеської республіки та при реалізації компанією «Оболонь» 15,4 млн. л пива, розмір очікуваного доходу може становити 569,3 млн. грн.

Товариству запропоновано розробити програму лояльності споживачів, в результаті введення в дію якої можна отримати 123,4 млн. грн. доходу.

ПрАТ «Оболонь» необхідно запропонувати:

- розробити ПрАТ «Оболонь» підхід до утримання існуючих клієнтів і залучення нових, який ґрунтується на формуванні програми лояльності клієнтів;
- продовжити розширювати географію експорту та звернути увагу для завоювання ринку продукції компанії в Чеській республіці;
- застосувати стратегію лідерства за витратами;
- використовувати CVP-аналіз як інструмент управління фінансовими результатами ПрАТ «Оболонь», визначення коефіцієнту операційного важеля для визначення зміни прибутку від зміни обсягів реалізації продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. №1. С. 121–125.
2. Мізюк Б.М. Стратегічне управління. Львів: Магнолія, 2007. 392 с.
3. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*, 2014. № 26(1). С. 32–41.
4. Грицюк Н.О. Формування стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості на засадах їх податкової політики : дис. ... канд. ек. наук : спец. 08.00.04. Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки. Луцьк, 2015. 215 с.
5. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*, 2018. №8. С. 346-352.
6. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181.
7. Rainey D. L. Sustainable Business Development: Inventing the Future through Strategy, Innovation and Leadership. UK Cambridge University Press, 2006. 761 p.
8. Fischer Th., Gebauer H., Fleisch E. Service Business Development: Strategies for Value Creation in Manufacturing Firms. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2012. 316 p.
9. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2015. Вип. 5. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/61.pdf>. (дата звернення: 04.11.2021)
10. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2014. Вип. 24.7. С. 245–250.
11. Caspari J. A., Caspari P. Management Dynamics: Merging Constraints Accounting to Drive Improvement. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2004. 327 p.

12. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2013. Вип. 42. С. 297–303.
13. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*, 2016. № 1–2. С. 114–118.
14. Марцин В. С. Економічне регулювання ефективності господарської діяльності: монографія. Львів: ЛБІ НБУ, 2005. 491 с.
15. Садовник О.В. Обґрунтування ринкових стратегій розвитку сільського господарства : автореф. дис. ... канд. ек. наук : спец. 08.07.02. Київський національний еко- номічний університет. Київ, 2005. 20 с.
16. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*, 2013. № 8. С. 343–347.
17. Люльов О.В. Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки : дис. ... канд. ек. наук : спец. 08.00.04. Сумський державний університет. Суми, 2011. 186 с.
18. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 2013. Вип. 1(1). С. 369–373.
19. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергійний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*, 2009. №19. С. 12–14.
20. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*, 2014. № 1. С. 193–199.
21. Портер Е.М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів /Пер. з англ. І. Минервин. Москва: Альпіна Бізнес Букс, 2005. 454 с.
22. Костін Ю.Д., Левицький Ю.А. Стратегія розвитку корпорацій: сутність та ознаки. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2009. № 4. Т. 1. С. 101–106.
23. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та

результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, 2017. № 1. С. 76–84.

24. Єпіфанова І. Ю. Дзюбко М. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ ім. Т.Г. Шевченка*, 2017. Вип. 2 (55). С. 99-102.

25. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студентів і аспірантів. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с.

26. Пащенко О. П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах міжнародної інтеграції: кол. монографія / за заг. ред. Г. М. Тарасюк. Житомир: ЖДТУ, 2016. С. 104-202.

27. Rue L.W., Holland P.G.. Strategic Management: Concepts and Experiences. 2d ed. N.Y Mac Graw Hill. 1989. 116 p.

28. Горощенко В. В. Обоснование выбора стратегии инновационного развития предприятия. *Экономика строительства и городского хозяйства*, 2017. Т. 13. Вып. 2. С. 145-153.

29. Белопольський Н. Г., Кузьміна О. В. Обґрунтування стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету*, 2016. №6. С. 23-33.

30. Романовська Ю. А. Етапи побудови системи оцінювання організаційно-економічного механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємств. *Економіка і регіони: наук. вісн. Полтав. нац. техн. ун-ту ім. Юрія Кондратюка*, 2015. №2 (5). С. 155–158.

31. Кухарская Н.А. Формирование стратегии управления развитием предприятия. *Сборник статей научно-информационного центра «Знание» по материалам VIII междунар. заочной научно-практической конференции «Развитие науки в XXI веке»*, г. Харьков: сб. статей (уровень стандарта, академический уровень). Д.: НИЦ «Знание», 2015. С. 51–58.

32. Сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/ua> (дата звернення: 05.02.2022).

33. Звіт про управління ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/023296c9f6e17ab3ae1c5e864b801653.pdf> (дата звернення: 15.02.2022).

34. Річна інформація емітента цінних паперів (річний звіт) за 2020 рік. Сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/379a0cab5dab407e92ebc5ead8be2d5b.pdf> (дата звернення: 05.02.2022).

35. Кобилецький В. Р. Словник економіко-фінансових показників, коефіцієнтів, індикаторів. URL: <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-rokaznikiv> (дата звернення: 08.02.2022).

36. Ринок пива України 2021. Пивное дело. 16.10.2021. URL: <https://pivnoe-delo.info/2021/10/16/rynok-piva-ukrainy-2021/> (дата звернення: 12.02.2022).

37. Сайт ПрАТ «Карлсберг Україна». URL: <http://www.carlsbergukraine.com> (дата звернення: 13.02.2022).

38. Сайт АВ InBev Efes Україна. URL: [https://mind.ua/ru/companies/195\\$ab\\$inbev\\$efes\\$ukraina](https://mind.ua/ru/companies/195abinbev$efes$ukraina) (дата звернення: 13.02.2022).

39. Сайт ТОВ ТВК «Перша приватна броварня». URL: <http://ppb.com.ua> (дата звернення: 13.02.2022).

40. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Кубрак Н. Р. Стратегії розвитку пивоварних компаній в Україні. *Економіка та держава*, 2020. №2. С. 110–114.

41. Індекс глобальної конкурентоспроможності The Global Competitiveness Index http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport.pdf

42. Індекс економічної свободи Index of Economic Freedom <https://www.heritage.org/index>

43. Індекс легкості ведення бізнесу Doing Business <https://www.doingbusiness.org/en/doingbusiness>

ДОДАТКИ



Рис. А. 1. Структура управління ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Баланс за 2019 рік

**Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 2019 | 01 | 01 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	8337	6857	
первісна вартість	1001	43259	43396	
накопичена амортизація	1002	34922	36539	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48455	20201	
Основні засоби:	1010	5141361	4867736	
первісна вартість	1011	11850066	11940760	
знос	1012	6708705	7073024	
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	0	0	
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	0	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	18522	109397	
Довгострокова дебиторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Гудвіл при консолідації	1055	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	14	14	
Усього за розділом I	1095	5216689	5004205	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	750563	719638	
Виробничі запаси	1101	0	0	
Незавершене виробництво	1102	0	0	
Готова продукція	1103	0	0	
Товари	1104	0	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	0	
Депозити перестрахування	1115	0	0	
Векселі одержані	1120	0	0	
Дебиторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	297870	203818	
Дебиторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	51466	89746	
з бюджетом	1135	71280	35310	
у тому числі з податку на прибуток	1136	8047	5475	
з нарахованих доходів	1140	0	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	
Інша поточна дебиторська заборгованість	1155	430965	9897	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	46172	16876	
Готівка	1166	0	0	
Рахунки в банках	1167	0	0	
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	
резервах незароблених премій	1183	0	0	
інших страхових резервах	1184	0	0	
Інші оборотні активи	1190	16455	30659	
Усього за розділом II	1195	1664771	1105944	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	
Баланс	1300	6881460	6110149	

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73144	73144	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	
Капітал у дооцінках	1405	2945067	2763289	
Додатковий капітал	1410	8353	8353	
Емісійний дохід	1411	0	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	
Резервний капітал	1415	546	-2356	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-518048	-746302	
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	()
Вилучений капітал	1430	(13580)	(13580)	()
Інші резерви	1435	0	0	
Неконтрольована частка	1490	0	0	
Усього за розділом I	1495	2495482	2082548	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	511172	542401	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	
Довгострокові кредити банків	1510	2037873	487124	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	237082	267953	
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	
Цільове фінансування	1525	0	0	
Благодійна допомога	1526	0	0	
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	
Призовий фонд	1540	0	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	
Усього за розділом II	1595	2786127	1297478	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	417962	1419600	
Векселі видані	1605	0	0	
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	
за товари, роботи, послуги	1615	830232	1021281	
за розрахунками з бюджетом	1620	150294	91167	
за у тому числі з податку на прибуток	1621	282	-858	
за розрахунками зі страхування	1625	5364	5926	
за розрахунками з оплати праці	1630	51430	44447	
за одержаними авансами	1635	46900	64560	
за розрахунками з учасниками	1640	1876	1876	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	
за страховою діяльністю	1650	0	0	
Поточні забезпечення	1660	10306	11462	
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	85487	69804	
Усього за розділом III	1695	1599851	2730123	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	
Баланс	1900	6881460	6110149	

Звіт про фінансові результати за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код зведено	За звітний період	За аналітичний період підприємства зведено
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5480146	5076734
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховика у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4079830)	(4080274)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий прибуток	2080	1180316	788364
Валовий збиток	2090	(1)	(1)
Дохід (витрати) від змін у резервах довгострокових зобов'язань	2100		
Дохід (витрати) від змін інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховика в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	6287	8537
Дохід від змін вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(132708)	(130960)
Витрати на збут	2150	(967989)	(973489)
Інші операційні витрати	2180	(132719)	(129451)
Витрати від змін вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	278608	
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(1)	(158000)
Дохід від участі в капіталі	2200	3636	90188
Інші фінансові доходи	2220	280	4259
Інші доходи	2240	216198	8725
Дохід від банківської діяльності	2241		
Фінансові витрати	2250	(132675)	(127289)
Витрати від участі в капіталі	2255	(9)	(9)
Інші витрати	2270	(1419)	(12383)
Прибуток (збиток) від втрати інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2280	144891	
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2290	(1)	(122802)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	113942	-98618
Прибуток (збиток) від призначеної діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2380	257633	
Чистий фінансовий результат: збиток	2390	(1)	(265420)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код зведено	За звітний період	За аналітичний період підприємства зведено
Діючі акції (ціна) неабсорбованих акцій	2400		
Діючі акції (ціна) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410	-4081	-2952
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2440		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-4081	-2952
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-4081	-2952
Сукупний дохід (сума рядів 2350, 2355 та 2460)	2465	203652	-98652
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470		
неконтрольованій частці	2475		
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480		
неконтрольованій частці	2485		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	3187817	3287228
Витрати на оплату праці	2505	628682	629162
Відрахування на соціальні заходи	2510	132014	113306
Амортизація	2515	402899	497052
Інші операційні витрати	2520	1180710	1236762
Разом	2550	5480272	5603343

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИВІТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	325127	325127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325127	325127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.7924	-1.1239
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.7924	-1.1239
Дивіденди на одну просту акцію	2620		

Баланс за 2020 рік

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 2020 | 01 | 01 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	6857	6026	
первісна вартість	1001	43396	43963	
накопичена амортизація	1002	36539	37937	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20201	18141	
Основні засоби:	1010	4867736	4611402	
первісна вартість	1011	11940760	12003847	
знос	1012	7073024	7392445	
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
Інші фінансові інвестиції	1035	109397	57581	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Гудвіл при консолідації	1055			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1080	14	14	
Усього за розділом I	1095	5004205	4693164	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	719638	753270	
Виробничі запаси	1101			
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрахування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	203818	260966	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	89746	44300	
з бюджетом	1135	35310	51330	
у тому числі з податку на прибуток	1136	5475	4813	
з нарахованих дивидендів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9897	18911	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	16676	16228	
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167			
Витрати майбутніх періодів	1170			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
Інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	30659	18927	
Усього за розділом II	1195	1105944	1163932	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
1200				
Баланс	1300	6110149	5857096	

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73144	73144	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405	2763289	2603868	
Додатковий капітал	1410	5997	1916	
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-746302	-329248	
Неоплачений капітал	1425	()	()	()
Вилучений капітал	1430	(13580)	(13580)	()
Інші резерви	1435			
Неконтрольована частка	1490			
Усього за розділом I	1495	2082548	2336100	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	542401	426702	
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510	487124	180402	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	267953	260062	
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	1297478	867166	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	1419600	1395479	
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	1021281	909794	
за розрахунками з бюджетом	1620	91167	104445	
за у тому числі з податку на прибуток	1621		164	
за розрахунками зі страхування	1625	5926	6382	
за розрахунками з оплати праці	1630	44447	57270	
за одержаними авансами	1635	64560	120483	
за розрахунками з учасниками	1640	1876	1876	
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	11462	13639	
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	69804	44462	
Усього за розділом III	1695	2730123	2653830	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	6110149	5857096	

Звіт про фінансові результати за 2020 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За виключений період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3400140	5076764
Чисті заробітні страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестрахованих у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4277833)	(4282370)
Чисті повсякчасні збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2080	1182175	718394
Валовий: збиток	2085	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резерві довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестрахованих в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	63851	85011
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(327130)	(327093)
Витрати на збут	2150	(667889)	(675498)
Інші операційні витрати	2160	(322719)	(20151)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2161		
Витрат від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2162		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	219586	
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	(12059)
Дохід від участі в капіталі	2200	38059	90184
Інші фінансові доходи	2220	280	459
Інші доходи	2240	210196	9225
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(320119)	(275298)
Втрати від участі в капіталі	2255	(9)	(9)
Інші витрати	2270	(14119)	(22555)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	144891	
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	()	(52082)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	113942	-38616
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	327633	
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	(386438)

ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За виключений період попереднього року
Дохідна (втрата) необоротних активів	2400		
Дохідна (втрата) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410	-4081	-2952
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та опіканих підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-4081	-2952
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-4081	-2952
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	253552	-386322
Частий прибуток (збиток), що належить власникам материнської компанії	2470		
неконтрольованій частці	2475		
Сукупний дохід, що належить власникам материнської компанії	2480		
неконтрольованій частці	2485		

ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні витрати	2500	1197507	3297238
Витрати на оплату праці	2505	638642	529153
Відрахування на соціальні заходи	2510	120174	113598
Амортизація	2515	422899	432932
Інші операційні витрати	2520	1198113	1295662
Разом	2550	1438272	5463483

ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	325127	325127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325127	325127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	6.7624	-1.1239
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	6.7624	-1.1239
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Додаток Е

Діагностика фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь»

Показник	Формула	Роки			Відхилення, +/-	Напрямок
		2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}}$	0,341	0,399	0,454	0,113	↑ 0,5–0,8
Коефіцієнт фінансової залежності	$\frac{\text{Пасиви}}{\text{Власний капітал}}$	2,934	2,507	2,202	-0,732	↓ = 2
Власні обігові кошти (робочий, функціонуючий капітал), тис. грн.	Власний капітал + + довгостр. зобов. – – позаобор. активи) або (оборотні активи – – короткострокові зобов'язання)	-1624179	-1489898	-692527	931652	↑
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$\frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Активи}}$	0,659	0,601	0,546	-0,113	0,2–0,5
Маневреність робочого капіталу	$\frac{\text{Запаси}}{\text{Робочий капітал}}$	-0,001	-0,001	-1,467	-1,024	↓
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{\text{Власні обігові кошти}}{\text{Власний капітал}}$	-0,780	-0,638	-0,259	0,521	> 0,1
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$\frac{\text{Власні обігові кошти}}{\text{Оборотні активи}}$	-1,469	-1,280	-0,461	1,008	↑ > 0,1 або = 0,2
Коефіцієнт фінансової стабільності	$\frac{\text{Власні кошти}}{\text{Обігові кошти}}$	0,517	0,663	0,832	0,315	> 1

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Додаток Ж

Показники ліквідності ПрАТ «Оболонь»

Показник	Формула	Роки			Відхилення, +/-	Напрямок
		2018	2019	2020		
Коефіцієнт покриття	$\frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні пасиви}}$	0,405	0,439	0,684	0,279	1,2–2,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{\text{Поточні активи} - \text{запаси}}{\text{Поточні пасиви}}$	0,141	0,155	0,222	0,080	Більше 0,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{Кошти}}{\text{Поточні пасиви}}$	0,006	0,006	0,008	0,002	0,2–0,35
Співвідношення короткострокової та кредиторської заборгованості	$\frac{\text{Дебітор. заборг.}}{\text{Кредитор. заборг.}}$	0,280	0,313	0,268	-0,012	Реком. знач. Кд/к=1,0

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Показники оцінки ділової активності ПрАТ «Оболонь»

Показник	Формула	Роки			Відхилення, +/-	Напрямок
		2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6	7
Фондовіддача	$\frac{\text{ЧВ}}{\text{Серед. основ. вироб. фонди}}$	1,072	1,153	1,238	0,167	↑
Оборотність власного капіталу, оборотів	$\frac{\text{ЧВ}}{\text{Власний капітал}}$	2,44	2,34	2,08	-0,36	↑
Оборотність активів, оборотів	$\frac{\text{ЧВ}}{\text{Активи}}$	0,85	0,91	0,94	0,10	↑
Оборотність запасів, оборотів	$\frac{\text{Собівартість реалізації}}{\text{Середні запаси}}$	5,83	5,81	4,60	-1,23	↑
Період обертання запасів, днів	$\frac{360}{\text{Оборотність запасів}}$	62	62	78	16	↓
Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	$\frac{\text{ЧВ}}{\text{Середня дебіт. заборг.}}$	14,02	15,09	13,09	-0,93	↑
Період обертання дебіт. заборг., днів	$\frac{360}{\text{Оборотність дебіт. заборг.}}$	26	24	28	2	↓
Оборотність кредит. заборг., днів	$\frac{\text{Сер. кредитор. заборг.} \times 360}{\text{Собівартість реалізації}}$	102	102	130	28	↓
Тривалість операційного циклу, днів	Період обертання запасів + + період обертання дебіторської заборгованості	87	86	106	2	↓
Тривалість фінансового циклу, днів	Тривалість операційного циклу - оборотність кредиторської заборгованості	-14	-16	-24	28	↓

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Показники діагностики рентабельності діяльності ПрАТ «Оболонь»

Показник	Формула	Роки			Відхилення, +/-	Напрямок
		2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6	7
Рентабельність майна (активів) за чистим прибутком	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середні активи}}$	-6,11%	4,31%	5,77%	11,87%	↑
Рентабельність власного капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середн. власний капітал}}$	-16,54%	11,66%	13,52%	30,06%	↑
Рентабельність основних засобів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середні виробничі фонди}}$	-7,71%	5,44%	7,56%	15,27%	↑
Рентабельність продукції за чистим прибутком	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка}}$	-7,20%	4,71%	6,10%	13,30%	↑
Період окупності власного капіталу, років	$\frac{\text{Середній власний капітал}}{\text{Чистий прибуток}}$	-6,05	8,58	7,40	13,44	↓

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Основні постачальники ПрАТ «Оболонь»

Група товарів	Постачальник
Сировина	
Солод світлий	Солодовий завод ПАТ «Оболонь» (сmt. Чемерівське)
Хмелевий гранулят	ТОВ «Хопштайнер Україна»
Цукор	ТОВ «Цукрагропром»
Концентрати	ТОВ «Дьолер Буковина», ТОВ «Аромаленд», ТОВ «Агрana Джус України», ДП «Дінтер Україна Скала»
Мальтозна патока, ГФС	ТОВ «Інтерстарч Україна»
Допоміжні матеріали	
ПЕТф-преформи	Виробничий комбінат корпорації «Оболонь» (м. Олександрія), Компанія «РЕТАЛ», Компанія «Sirius Extrusion»
Скляна тароупаковка	ПрАТ «Рокитнянський склянний завод», Склозавод ТОВ «Вільногірське скло», ВАТ «Гомельскло», ВАТ Гостомельський склянний завод «Ветропак»
Стрічка пакувальна	Виробничий комбінат корпорації «Оболонь» (м. Олександрія)
Ящик	ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське»
Плівка поліетиленова, термозбігова	ТОВ «Інтерполімерпак», «Unipak»
ПЕТ-ковпачки	Компанія «ПАК-Експо»
Кроненкорок	ТОВ «Кронпак», ТОВ «Кенпак Україна»
Етикетка (паперова, поліпропіленова)	Поліграфічне підприємство «Фоліо плюс», Mikko Group
Чисті препарати (луг, кислоти)	ПАТ «ДНІПРОАЗОТ»
Фільтруючі матеріали, стабілізатори, кизельгури	IMERYS Group, ТОВ «Vulcascot Україна», EP Minerals Europe
Жерстяна банка	ТОВ «Кронпак»
Миючі засоби промислові	ТОВ «Українські хімічні технології Лтд.», «Еколаб Україна», «Хімреагент»
Паливно-мастильні матеріали	ТОВ «БЕЛ ОІЛ», ТОВ «Гепард», ТОВ «WOG Retail»

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Додаток Н

Вихідні дані для матриці БКГ

Найменування компанії	Обсяг реалізації, тис. грн.		Частка ринку на початок 2020 р., %	Частка ринку на кінець 2020 р., %	Відносна частка ринку на кінець періоду, %	Темп зростання, %	Темп приросту, тис. грн.
	2019 рік	2020 рік					
Перша приватна броварня	14914,47	16964,38	18,28	17,15	56,25	113,74	2049,90
Оболонь	13445,87	18161,28	16,48	18,36	60,22	135,07	4715,41
Карлсберг Україна	23856,63	30159,99	29,24	30,49	100,00	126,42	6303,36
САН ІнБев Україна	18145,40	21138,70	22,24	21,37	70,09	116,50	2993,30
Всього	70362,38	86424,34				126,42	16061,97

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Конкурентоспроможність; 2. Високий рівень кваліфікованого персоналу; 3. Випуск високоякісної продукції; 4. Надійні і перевірені постачальники; 5. Технічна оснащеність; 6. Можливість розширення асортименту продукції; 7. Налагоджені канали збуту; 8. Відповідальність структури апарату управління.	1. Відсутність інформаційного забезпечення всіх структурних підрозділів; 2. Високі затрати на виробництво.
Загрози	Можливості
1. Боротьба за сировинні зони; 2. Поява конкурентів; 3. Зменшення попиту внаслідок зниження доходів населення, що виявляється у зменшенні продажів; 4. Недосконалість податкової політики, яка ускладнює роботу у зв'язку з незрозумілістю, нечіткістю і можливістю можливих протиріч в окремих моментах законодавства; 5. Відсутність заохочення працівників та системи їх мотивації; 6. Низька оплата праці.	1. Дослідження споживачів; 2. Розширення каналів збуту; 3. Зростання рівня продуктивності праці; 4. Розширення товарного асортименту; 5. Введення нової технологічної лінії; 6. Розробка і практична реалізація стратегічних рішень; 7. Впровадження інновацій; 8. Зацікавленість іноземних партнерів у співробітництві, в тому числі, інвестуванні проєктів; 9. Підвищення якості виробництва.