

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

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

(підпис) Березянюк Т.В.
(прізвище та ініціали)

«__» _____ 2019 р.

«__» _____ 2019 р.

Дипломна робота

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування»
(шифр та назва напрямку підготовки (спеціальності))

на тему: «Розробка корпоративної стратегії підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища»

Виконав: студент 2 курсу, групи МН-2-3

Паламарчук А.Ю.
(прізвище та ініціали)

Керівник к. е. н., доц. Дунда С.П.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

(підпис)

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

Студент _____
(підпис)

Київ – 2019 р.

АНОТАЦІЯ

Паламарчук А.Ю. Розробка корпоративної стратегії підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна магістерська робота з освітньої програми – менеджмент організацій і адміністрування. Національний університет харчових технологій, Київ, 2019.

У випускній кваліфікаційній магістерській роботі досліджено і узагальнено існуючі теоретико-методичні розробки корпоративної стратегії підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Розглянуто методи аналізу стратегічного становища підприємства і побудови корпоративної стратегії. Проаналізовано стратегічне і фінансове становище ПрАТ «Оболонь» і запропоновано новий шлях розвитку підприємства та шляхи покращення його діяльності. В роботі виокремлено сутність корпоративної стратегії та визначено її місце в функціонуванні та розвитку підприємства.

На основі узагальнення результатів дослідження особливостей стратегічного управління підприємства, розроблено пропозиції щодо удосконалення корпоративної стратегії ПрАТ «Оболонь», запропоновано основні напрями розвитку, зокрема, обґрунтовано доцільність відкриття власного бару та освоєння нових видів діяльності у сферах маркетингу та послуг, а також визначено вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

Магістерська робота викладена на сторінках, містить таблиці, рисунки.

Ключові слова: стратегія, стратегічний потенціал, невизначеність, корпоративна стратегія.

ABSTRACT

Palamarchuk A. Development of enterprise corporate strategy in conditions of uncertainty of the environment. - Manuscript.

Master's of economy Thesis, educational program – management of organisation and administration. The National University of Food Technology, Kyiv, 2019.

In the master's thesis the existing theoretical and methodical developments of the corporate strategy of the enterprise in the conditions of uncertainty of the external environment are researched and generalized. The methods of analysis of the strategic position of the enterprise and construction of the corporate strategy are considered. The strategic and financial situation of PJSC "Obolon" is analyzed and a new way of enterprise development and ways to improve its activity are offered. In the work the essence of the corporate strategy is outlined and its place in the functioning and development of the enterprise is determined.

On the basis of the generalization of the results of the study of the peculiarities of the strategic management of the enterprise, the proposals on improving the corporate strategy of PJSC "Obolon" were developed, the main directions of development were proposed, in particular, the expediency of opening its own bar and developing new types of activities in the spheres of marketing and services, and also the impact of the proposed measures on the main indicators of the enterprise activity.

Master's thesis is presented on pages, contains tables, drawings.

Key words: strategy, strategic potential, uncertainty, corporate strategy.

Зміст

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та класифікація корпоративної стратегії підприємства	8
1.2. Процес розробки корпоративної стратегії в умовах невизначеності зовнішнього середовища	15
1.3. Методичні підходи до вибору та оцінки корпоративної стратегії підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.....	33
Оцінка рівня нестабільності зовнішнього середовища підприємства.....	37
Висновки до розділу 1	46
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	48
2.1. Аналіз пивоварної галузі.....	48
2.2. Нормативно-правове забезпечення діяльності підприємства .	58
2.3. Управлінський аналіз діяльності підприємства.....	62
2.4. Оцінка ефективності стратегічної діяльності підприємства	73
Спрямованість ПрАТ «Оболонь» на удосконалення системи управління вимагає:	73
Результати стратегічного оцінювання потенціалу ПрАТ «Оболонь»	79
Висновки до розділу 2	92
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	94
3.1. Оновлення бізнес-моделі підприємства.....	94
3.2. Обґрунтування впливу запропонованого заходу.	99
3.3. Управлінське забезпечення впровадження запропонованого заходу.	111
Висновки до розділу 3	112
Висновки та пропозиції	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	115
ДОДАТКИ.....	122

ВСТУП

Актуальність теми. Аналізуючи дослідження вчених-економістів можна, дійти висновків, що існує безліч питань пов'язаних з стратегічним управлінням на підприємстві, досвід показує, що основними причинами виступають недосконалість існуючих методів прогнозування та побудови комплексних стратегічних планів, в тому числі і щодо розробки корпоративної стратегії підприємства.

Одним з сучасних базових управлінських напрямів є стратегічний менеджмент, даний напрям включає розробку комплексних планів управління бізнес-процесами, структурними підрозділами, інформаційними системами, комунікаціями та загальним розвитком підприємства.

Проте, в широкому розумінні стратегія включає в себе організацію різноманітних господарських процесів і систем, саме тому на промислових підприємствах особливої актуальності набувають питання удосконалення корпоративної стратегії, раціоналізації процесу її побудови та методів її оцінки.

В процесі ведення господарської діяльності виникає необхідність у постійному забезпеченні сильних конкурентних позицій та сталого розвитку підприємства. Забезпечити необхідний темп розвитку можна за рахунок безперерчного, своєчасного аналізу діяльності підприємства, планування та корегування напрямку за стратегією.

У науковій літературі дослідженням питання стратегічного управління присвячені праці таких вчених, як А.С. Тонких, Н.М. Швед, О.Б. Гевко, С.П. Дунда З.Є. Шершньова, О.М. Єрмакова та ін..

Наукова новизна магістерської роботи полягає в розвитку теоретичних аспектів розробки корпоративної стратегії підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Зокрема, автором в результаті опрацьованого матеріалу було розроблено і вдосконалено бізнес-модель підприємства та представлена схема побудови корпоративної стратегії в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Практичне значення результатів дослідження. Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в діяльності ПрАТ «Оболонь» в частині пропозицій щодо розробки корпоративної стратегії підприємства, та заходів щодо її реалізації.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати дослідження пройшли апробацію та оприлюднені в матеріалах IX Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених. Також знання та методи, розглянуті в даній випускній роботі, були практично застосовані у V Всеукраїнському бізнес-турніру «Стратегія фірми-2018», що відбувався у рамках проведення дослідно-експериментальної роботи всеукраїнського рівня за темою «Розвиток бізнес-освіти в Україні як елемент державної політики сприяння розвитку підприємництва» та принесли команді автора роботи (Паламарчуку Андрію, Супрунюку Роману, Таранухі Анастасії) перше призове місце.

Метою роботи є дослідження проблем розробки корпоративної стратегії в умовах невизначеності зовнішнього середовища на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети дослідження у даній випускній кваліфікаційній магістерській роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити сутність та класифікацію корпоративної стратегії підприємства;
- проаналізувати процес розробки корпоративної стратегії в умовах невизначеності зовнішнього середовища;
- відібрати і узагальнити методичні підходи до вибору та оцінки корпоративної стратегії підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища;
- провести аналіз стану пивоварної галузі;
- розглянути нормативно-правове забезпечення діяльності підприємства;
- провести управлінський аналіз діяльності підприємства;
- дослідити ефективність стратегічної діяльності підприємства;
- розробити бізнес-модель та корпоративну стратегію підприємства ;

- запропонувати шляхи покращення діяльності підприємства;
- оцінити вплив запропонованого заходу;
- розглянути управлінське забезпечення впровадження запропонованого заходу.

Об'єкт дослідження: процес розробки корпоративної стратегії підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо розробки корпоративної стратегії підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Теоретичною та методологічною базою дослідження є сучасні наукові дослідження вітчизняних та закордонних вчених з питань стратегічного управління, періодичні публікації вітчизняних та закордонних вчених, стратегічна діяльність підприємства, фінансова звітність, дані про господарську діяльність ПрАТ «Оболонь».

Інформаційною базою дослідження є статистична та фінансова звітність ПрАТ «Оболонь», дані Державної служби статистику України та інших офіційних джерел.

Методи дослідження: спостереження і порівняння (при відборі літературних джерел для написання дипломної роботи); методи аналізу і синтезу (при написанні першого та другого розділів), статистичних порівнянь (при дослідженні конкурентного оточення підприємства), узагальнення (при написанні висновків до розділів та загальних висновків), методи економічного аналізу (при аналізі виробничо-господарської діяльності та фінансово-економічного стану підприємства).

Склад роботи. Випускна кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У роботі містяться таблиць, рисунків, формул та при написанні використано джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація корпоративної стратегії підприємства

Стратегія являє собою модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів фірми, тобто розробка стратегії фірми полягає в розробленні планів досягнення цілей, в якому передбачені можливості фірми [24].

Класифікуючи стратегії за рівнем управління виділяють корпоративну (портфельну), ділову (бізнес-стратегію), функціональну (деталізує, підтримує корпоративну і ділову), операційну (забезпечує досягнення стратегічної мети) стратегії.

Корпоративна (лат. corporatio — зв'язок) стратегія — це загальна стратегія, призначена для ефективного збалансування напрямів діяльності підприємства, формування вигідних зон господарювання і спрямована на досягнення спільної мети [25].

Єдиного підходу до визначення корпоративної стратегії не існує. Так, [25] вважають, що корпоративна стратегія - це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничо-збутової діяльності. Вона поширюється на все підприємство, охоплює всі напрямки його діяльності, тому формується вищим керівництвом підприємства. А [69] вважає, що корпоративна стосується підприємства в цілому і розробляється вищим керівництвом для реалізації місії й загальних стратегічних цілей підприємства і отримання на цій основі конкурентних переваг. В класифікації стратегій, корпоративну вирізняють за ознакою ієрархічності (додаток В).

Корпоративна стратегія визначає загальний напрям розвитку підприємства. А наслідком його виробничо-збутової діяльності є портфель (сукупність) товарів, послуг, які воно реалізує на ринку. Виробництво

основних їх видів закріплено за відповідними підрозділами, наділеними певною господарською самостійністю і спрямованими на окремі сегменти ринку — частини ринку, на яких може бути реалізована продукція підприємства. На цій основі формується стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) — внутрішня організаційна одиниця (підрозділ), що обслуговує певний сегмент ринку. Критеріями її виокремлення є певне коло споживачів, самостійне планування і здійснення виробничо-збутової діяльності, матеріально-технічного забезпечення. Ефективність діяльності СОБ оцінюють на основі обліку прибутків і витрат. Така одиниця має також своїх конкурентів і постачальників [31].

Після визначення СОБ і стратегічних сегментів ринку розробляють корпоративну (загальну) стратегію підприємства. Корпоративна стратегія поширюється на всю компанію, охоплює всі напрями її діяльності, розробляє методи управління з метою збалансування портфеля товарів і послуг. Стратегічні корпоративні рішення найскладніші за проблемністю і структурою, оскільки стосуються всього підприємства. Вони мають на меті утвердження підприємства на конкурентному ринку, ефективне управління всіма його справами [31]. Графічно загальний зміст корпоративної стратегії подано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Зміст корпоративної стратегії підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [69;31]

Стосується корпоративна (портфельна) стратегія класичних корпорацій — сукупності юридичних або фізичних осіб, пов'язаних обов'язками щодо створення господарського підприємства, а також диверсифікованих компаній — об'єднання підприємств, які займаються різними видами діяльності, виробляють різну продукцію і надають різні послуги здатність підприємства як результат ефективності його діяльності [31].

Такий погляд на корпоративну стратегію враховує важливість ключових компетенцій підприємства, обумовлених стратегічно важливими функціональними процесами.

Ефективність корпоративної стратегії виявляється в успішній діяльності компанії у всіх важливих для неї сферах, збалансованому функціонуванні диверсифікованих підприємств, що входять до її структури. Корпоративна стратегія поєднує і підпорядковує діяльність окремих СОБ.

Вона охоплює:

- розподіл ресурсів між СОБ на основі портфельного аналізу — дослідження господарського портфеля (сукупності окремих підрозділів, видів діяльності, продукції) та генерації стратегічних ініціатив на корпоративному рівні з метою оцінювання товарно-ринкових можливостей підприємства, ухвалення рішення щодо того, які види діяльності для нього найдоцільніші;

- заходи щодо реструктуризації підприємства — зміни структури організаційно-правової форми з метою підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, фінансового оздоровлення;

- єдину стратегічну орієнтацію СОБ та ефект синергії [25;32].

Розробка корпоративної стратегії передбачає наступні дії:

- по досягненню диверсифікованості: визначає, буде диверсифікованість обмежуватися декількома галузями промисловості, або пошириться на багато галузей, що й визначить позицію підприємства в кожній з окремих галузей;

- по поліпшенню загальних показників діяльності в тих галузях, де вже працює підприємство. Рішення повинні бути прийняті по посиленню конкурентоспроможності й прибутковості в довгостроковій перспективі;
- спрямовані на пошук шляхів одержання синергетичного ефекту серед родинних підприємств і перетворення ефекту на конкурентну перевагу. Підприємства, розширюючи своє поле діяльності за рахунок схожих технологій, аналогічного характеру роботи й каналів збуту, того ж сегменту ринку, досягає переваги перед іншими компаніями, що переорієнтується на абсолютно нові для них види діяльності [31].

Корпоративна стратегія знаходиться на вершині ієрархічної структури, нижче знаходяться ділові, функціональні та операційні стратегії. Кожен рівень ієрархії формує стратегічні передумови для наступного, а стратегічні плани нижчих рівнів обмежуються стратегіями вищих її рівнів (рис.1.2).

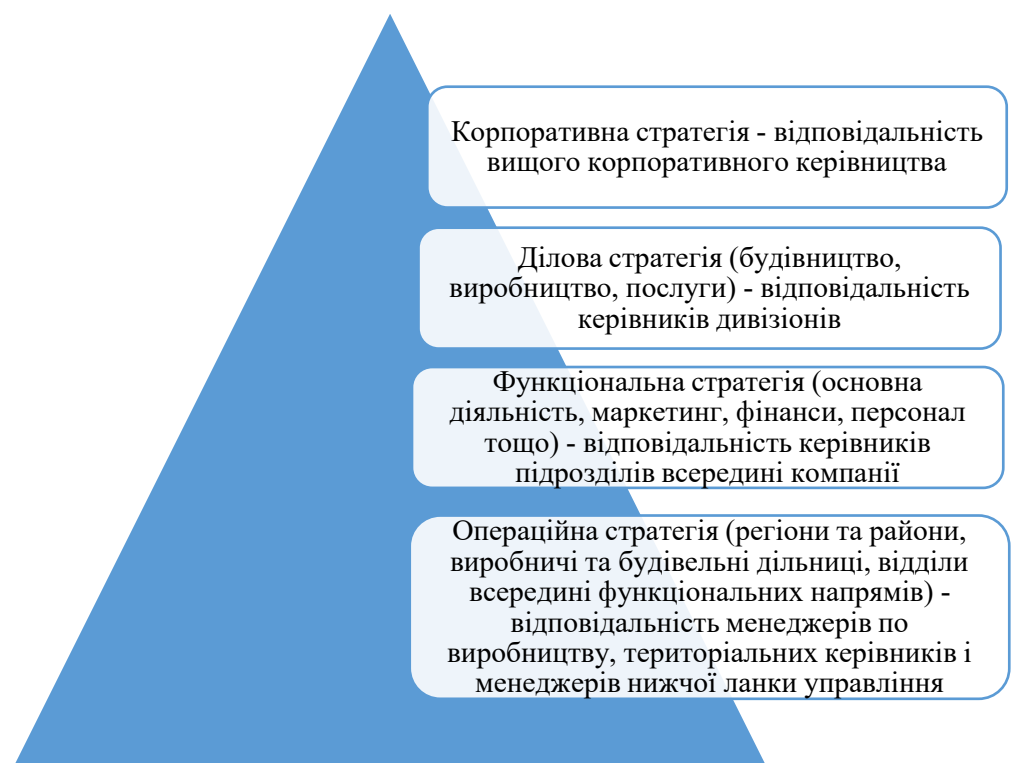


Рис.1.2. Піраміда взаємопов'язаних стратегій

Джерело: побудовано автором на основі [25].

За твердженням М. Портера [55], в діяльності підприємства може бути використано чотири концепції корпоративної стратегії:

- а) портфельний менеджмент — система управління виробництвом товарів і послуг, організованим на засадах диверсифікації;
- б) стратегія реструктуризації;
- в) поширення певних навичок у межах усього підприємства;
- г) об'єднання видів діяльності.

Ефективна корпоративна стратегія, на його думку, повинна визначати: загальну ефективність діяльності; унікальне становище підприємства стосовно його конкурентів; доцільні дії і вигідні особливості продукції порівняно з продукцією конкурентів; конкурентну перевагу підприємства як наслідок узгодженості його дій; життєздатність підприємства як результат ефективності його діяльності.

Такий погляд на корпоративну стратегію враховує важливість ключових компетенцій підприємства, обумовлених стратегічно важливими функціональними процесами.

Ефективна корпоративна стратегія може бути реалізована при дотриманні принципів [32]:

- цілісності: стратегія має бути сформована як певна система;
- безперервності: потребує з часом уточнень, коригувань тощо;
- гнучкості: здатність стратегії змінювати свою спрямованість у зв'язку з непередбаченими обставинами;
- точності: стратегія повинна бути конкретизована і деталізована, з огляду на зовнішні і внутрішні умови діяльності корпорації);
- участі: до розроблення стратегії необхідно залучати широке коло учасників.

Формування корпоративної стратегії має враховувати всі об'єктивні фактори її функціонування, бачення її стану на різних етапах розвитку, аналіз конкретних результатів діяльності, її основні компоненти: масштаб діяльності, місія, цілі, стратегія розвитку, ресурси і синергетичний ефект від їх використання [69] (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Компоненти корпоративної стратегії

Компонент стратегії	Роль у визначенні корпоративної стратегії
Масштаби діяльності і місія	Вид діяльності підприємства. Сегменти ринку споживачів, на які спрямована діяльність підприємства. Технології, що будуть використані. Сенс існування підприємства
Цілі	Ключові аспекти діяльності підприємства. Показники діяльності стосовно кожного аспекту. Терміни досягнення показників
Стратегія розвитку	Методи досягнення підприємством бажаного рівня розвитку. Можливості досягнення бажаного рівня за рахунок існуючих напрямків діяльності. Необхідність розвивати нові напрямки діяльності, виходити на нові ринки, щоб досягти бажаного рівня розвитку
Розподіл ресурсів	Принципи розподілу фінансових ресурсів підприємства, покликані забезпечити максимальну віддачу
Складові синергізму	Компетенції, знання, нематеріальні активи (популярність торгової марки, висока репутація тощо). Ресурси, активи, функціональні процеси (виробничі потужності, науково-дослідні розробки, канали реалізації)

Джерело: [31]

Від особливостей бачення сутності і ролі цих компонентів залежить зміст корпоративної стратегії, що підкреслює особливу важливість у цій справі фахової кваліфікації менеджерів, передусім керівників вищої ланки. Керівники ключових виробництв також беруть участь у розробленні стратегії компанії, особливо в тих аспектах, які стосуються очолюваного ними виробництва. Найважливіші стратегічні рішення ухвалює Рада директорів корпорації.

Таким чином корпоративна стратегія повинна забезпечувати стійке економічне зростання і розвиток підприємства.

Корпоративні стратегії тісно пов'язані з "життєвим циклом" підприємства. У відповідності з фазами життєвого циклу, до базових корпоративних стратегій, що відображають основні напрямки розвитку підприємства, відносяться [60]:

I. стратегія зростання - характерна для підприємств, функціонуючих у галузях, що динамічно розвиваються. Вона передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для цієї стратегії можна виділити три альтернативних різновиди:

1.1. стратегія інтенсивного зростання, яка припускає безперервне збільшення обсягу виробництва продукції основної діяльності, що досягається завдяки відновленню основних засобів, підвищенню кваліфікації працівників, поліпшенню використання основних та оборотних засобів, удосконаленню організації праці та виробництва. Дану стратегію використовують, коли ринковий попит на продукцію та пропозиція ресурсів зростають;

1.2. стратегія інтеграційного зростання - припускає об'єднання або поглинання одних підприємств іншими, пов'язаних з їх діяльністю. Інтеграційне зростання підприємства здійснюється за двома основними напрямками:

- горизонтальна інтеграція - поглинання або об'єднання з підприємствами-конкурентами, що виробляють аналогічну продукцію, з метою завоювання більшої частки ринку за рахунок частки ринку об'єднаної або поглиненої компанії;

- вертикальна інтеграція - організація, об'єднання або поглинання підприємств, взаємозалежних технологічно (наближення до кінцевого споживача - пряма інтеграція або до постачальника - зворотна інтеграція, може бути також повна інтеграція - і до постачальника, і до споживача);

1.3. стратегія диверсифікаційного зростання припускає проникнення підприємства в інші галузі виробництва. Така стратегія використовується для того, щоб підприємство не було надто залежним від одного виду діяльності, для зменшення ризиків;

II. стратегія стабілізації - це стратегія підприємств, бізнес яких досяг. Підприємства прагнуть захистити досягнуті позиції від конкурентів, знизити витрати, знайти нові ринки збуту;

III. стратегія скорочення припускає комплексні дії відносно поступового згортання бізнесу, що перейшов у заключну стадію життєвого циклу. До стратегій скорочення відносяться:

3.1. стратегія "Збір урожаю" передбачає відмову від довгострокових цілей і отримання доходів у короткостроковій перспективі. Її застосовують здебільшого до безперспективних видів діяльності, щоб одержати максимальний сукупний дохід за період скорочення їх випуску;

3.2. стратегія "скорочення витрат" передбачає пошук можливостей, які сприятимуть зменшенню витрат виробництва, підвищенню продуктивності праці тощо;

3.3. стратегія "скорочення підприємства" вимагає закриття або продажу одного з його підрозділів заради досягнення довгострокових цілей. Здебільшого її вибирають диверсифіковані підприємства, щоб узгодити види діяльності або підтримати найперспективніші з них. Вважають, що стратегія скорочення витрат переходить у стратегію скорочення, коли відмовляються від окремих підрозділів чи реалізують основні засоби в значному обсязі;

3.4. стратегія "ліквідація підприємства" - останній випадок стратегії скорочення. Вона здійснюється тоді, коли підприємство не має змоги продовжувати свою діяльність.

Ознайомившись зі стратегіями підприємства в підрозділі, визначили місце корпоративної стратегії в ієрархії стратегій на підприємстві, зрозуміли, що вона має вирішальне значення для діяльності підприємства та спрямована на довгострокову перспективу..

1.2. Процес розробки корпоративної стратегії в умовах невизначеності зовнішнього середовища

Для розробки стратегії підприємства варто аналізувати зовнішнє середовище. Зовнішнє середовище характеризується невизначеністю, і слід детальніше розібратись в даному питанні.

Невизначеність – це: 1) об'єктивна неможливість здобуття абсолютного знання про об'єктивні та суб'єктивні фактори функціонування системи, неоднозначність її параметрів [33]; 2) необмежена кількість інформації про зовнішнє середовище і ймовірність її недостовірності [18].

Невизначеність класифікують за такими ознаками (табл.1.3):

Таблиця 1.3

Класифікація невизначеності

Класифікаційні ознаки	Види невизначеності
За засобами визначення ймовірності	• статистична невизначеність – невизначені параметри можуть спостерігатися достатньо для визначення частоти появи події кількість разів за допомогою статистичних даних, імітації, моделювання, експерименту; • нестатистична (апріорна, суб'єктивна) невизначеність – подія повторюється не часто або зовсім не спостерігається, і її реалізація можлива тільки в майбутньому. Ймовірність розглядається як ступінь упевненості, що ця подія відбудеться, тобто це суб'єктивна ймовірність.
За ступенем ймовірності настання подій	• повна невизначеність – близький до 0 ступінь прогнозованості (ймовірності) настання подій: $\lim_{t \rightarrow n} P_i = 0$, де P_i – прогнозованість настання події i; t – час; n – кінцевий час прогнозування події. Повністю відсутня можливість будь-яким чином прогнозувати перспективи розвитку як підприємства, так і ринку в цілому; • повна визначеність – близький до 1 ступінь прогнозованості (ймовірності) настання подій: $\lim_{t \rightarrow n} P_i = 1$. Можливість зі 100 %-ю ймовірністю прогнозувати не тільки стратегію підприємства на ринку, а й ситуацію, тенденції розвитку тощо; • часткова невизначеність – ступінь прогнозованості (ймовірності) настання події знаходиться в межах від 0 до 1: $0 < \lim_{t \rightarrow n} P_i < 1$. Має конкретний практичний характер, порівняно з попередніми видами, що являють собою теоретичні припущення про можливість суб'єктів господарювання.
За об'єктом невизначеності	• людська невизначеність – пов'язана з неможливістю точного передбачення поведінки людини в процесі роботи через відмінності у рівні освіти, емоційно-психологічному настрої, світогляді кожної особи • технічна невизначеність – пов'язана з надійністю обладнання, непередбаченістю виробничих процесів, складністю технології, рівнем автоматизації, темпами оновлення, обсягами виробництва • соціальна невизначеність – зумовлена прагненням людей утворювати соціальні зв'язки та поводитися відповідно до загальноприйнятих норм, традицій, узятих на себе зобов'язань.

Джерело: складено автором на основі [25;31;60]

На практиці зниження рівня невизначеності, необхідне для прийняття господарських рішень, забезпечується:

- збором інформації, що зменшує невизначеність очікувань;

- обробкою інформації методами аналізу, прогнозу, сценарію та з'ясуванням причин, форм і наслідків невизначеності;
- розробкою моделей, адекватних ситуаціям, що мають місце, й здобуттям у результаті моделювання значень цільових величин, функціональних залежностей станів об'єкта управління та навколишнього середовища [18].

Аналіз зовнішнього середовища передбачає інтерпретацію статистичних показників та даних різних зовнішніх або внутрішніх досліджень. Зазвичай інформація розглядається на двох рівнях). По-перше, досліджується інформація про мікросередовище організації, тобто про зовнішнє середовище прямої дії, споживачів, постачальників і конкурентів. Організації мають можливість певною мірою контролювати ці чинники мікросередовища. По-друге, аналізуються дані, що характеризують стан макросередовища [9].

Для оцінки мікросередовища, можна скористатися класичною п'яти факторною моделлю дослідження структури галузі. В ній основними є такі чинники [55]:

Бар'єри на вході. Ці бар'єри перешкоджають проникненню на ринок нових організацій. До них належать: високі витрати входження (значні інвестиції в основний капітал, зазвичай в будівництво та устаткування); труднощі доступу до каналів розподілу, істотний вплив кривої досвіду; законодавство або державне регулювання; унікальні характеристики товарів або послуг.

Відносна влада покупців. Вона незначна, коли ринок характеризується невеликою кількістю як покупців, так і джерел пропозиції; коли вартість товарів, що купуються, становить незначну величину в загальних витратах виробництва продукту; коли відсутня загроза об'єднання покупців внаслідок високих цін товарів постачальників.

Відносна влада постачальників. Цей критерій важливий в ситуаціях: коли пропозиція має постійний характер; коли витрати покупців на

замовлення інших постачальників великі; коли загроза об'єднання постачальників, не отримуючих бажаної ціни, висока; якщо організація-покупець купує значну частину продукції постачальника, який в цьому випадку зацікавлений у встановленні довгострокових відносин з клієнтом.

Загроза субститутів. Така загроза може знизити привабливість галузі, зокрема за рахунок обмеження ціни товару. В деяких випадках йдеться про прямі імітації товарів компанії. Методи протидії загрозі товарів-замінників полягають у диференціюванні (наприклад, популярність торгової марки) або зниженні витрат. Водночас поява альтернативних товарів і послуг обумовлюється безперервністю технологічного розвитку.

Рівень галузевої конкуренції. Високий рівень конкуренції спостерігається в галузях, де сили суперників приблизно рівні; на ринках, що розширюються (розгортається боротьба за частку ринку компанії); у галузях з високими постійними витратами або витратами; незначними можливостями диференціювання (високою вірогідністю переходу споживачів від одного постачальника до іншого). М. Портер характеризує ступінь конкурентного суперництва як основну силу, що визначає прибутковість компанії, оскільки низький прибуток — супутник інтенсивної конкуренції [55].

Таким чином, аналіз структури галузі важливий у багатьох напрямках. Визначаючи природу та напрям дії основних сил конкурентного середовища, організації одержують можливість скористатися конкурентними перевагами, протистояти загрозам та розробляти адекватні стратегії.

Дуже популярним методом макросередовища є PEST-аналіз. PEST-аналіз — це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P — political), економічних (E — economic), соціальних (S — social) і технологічних (T — technological) факторів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії [33].

Політика вивчається, тому що вона регулює владу, яка в свою чергу визначає середовище компанії і отримання ключових ресурсів для її діяльності. Основна причина вивчення економіки — це створення картини

розподілу ресурсів на рівні держави, яка є найважливішою умовою діяльності підприємства. Не менш важливі споживчі переваги визначаються за допомогою соціального компонента PEST-аналізу. Метою дослідження технологічного компоненту прийнято вважати виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів.

Метою PEST –аналізу є: виявлення змін або тенденцій розвитку чинників зовнішнього середовища; концентрації уваги на тенденціях, які мають найбільше значення для організації; врахування змін, що відбуваються у процесі розробки стратегій організації.

На основі традиційного методу SWOT — аналізу детально вивчають зовнішнє й внутрішнє середовища підприємства. Результатом його проведення є формування узагальненого інформаційного потенціалу та прийняття ефективних рішень, для формування альтернативних стратегій і вибору оптимальної. Часто цей метод використовують саме для вибору чи коригування корпоративної стратегії підприємства [33;9].

Отже, за допомогою розглянутих методів можна знизити рівень невизначеності зовнішнього середовища. А це позитивно вплине на процес розробки корпоративної стратегії та її реалізацію в подальшому.

Процес формування корпоративної стратегії включає сім етапів[50;21].

Етап 1. Визначення місії. Компанія для успішної роботи повинна ясно усвідомлювати концепцію свого бізнесу, тобто мати уявлення про майбутню діяльність і довгострокові конкурентні переваги. Стратегічне бачення і місія компанії повинні мати індивідуальні риси.

Стратегічне бачення - це картина майбутнього стану компанії. Воно являє собою створення майбутнього шляху «монтажу» відомих фактів, сподівань, мрій, побоювань і можливостей [22].

Місія - основна причина існування організації. Зміст місії визначається, виходячи з трьох ключових пунктів: вона повинна бути виражена в простих визначеннях і в зручній для сприйняття формі; в її основі повинні лежати

задачі задоволення інтересів і запитів споживачів; на питання, чому споживачі купуватимуть товари і послуги цієї, а не іншої компанії, повинна бути дана чітка відповідь [9].

Етап 2. Характеристика цілей компанії. В процесі здійснення місії компанія переслідує ряд цілей. Розрізняють цілі загальні, встановлені для підприємства в цілому, і специфічні — по основних видах і напрямках діяльності виробничо-господарських підрозділів на основі загальних цілей. Загальні цілі визначаються на тривалу перспективу на корпоративному рівні. Специфічні цілі визначаються в рамках загальних цілей, по основних видах діяльності.

Етап 3. Оцінка і аналіз зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище може бути визначено таким чином: сукупність умов, що виникають незалежно від діяльності конкретного підприємства, але впливають на його функціонування. Загрози і можливості, з якими стикається підприємство: політичні, технологічні, економічні, соціальні, міжнародні, ринкові, конкурентні. Дослідження зовнішнього середовища за допомогою цих груп чинників звичайно завершується складанням переліку загроз і можливостей підприємства в цьому середовищі.

Вивчення факторів конкуренції передбачає постійний контроль з боку керівництва за діями конкурентів. Аналізу підлягають прямі і потенційні конкуренти, також виробники продуктів-замінників. Вивчення сильних і слабких сторін конкурентів дозволяє керівництву не тільки бути готовими до потенційних загроз, але і використовувати свої переваги.

Етап 4. Управлінське дослідження сильних і слабких сторін компанії.

Внутрішнє середовище включає змінні (сильні і слабкі сторони), які знаходяться всередині підприємства і що контролюються з боку керівництва. Вона об'єднує всі функціональні підсистеми відповідно до цільової спрямованості окремих видів діяльності. Дослідження мікро- і макросередовища підприємства, вивчення можливостей, загроз сильних і слабких сторін необхідно для визначення менеджерами його місії і цілей,

формування стратегії, направленої на посилення конкурентних переваг. Аналіз внутрішнього стану компанії базується на комплексному вивченні її різних функціональних зон: маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, науково-технічний потенціал, організація, організаційна культура.

Етап 5. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії. Керівництво, проаналізувавши зовнішні небезпеки і нові можливості, привівши у відповідність з ними внутрішню структуру організації, може приступити до вибору стратегії.

Етап 6. Реалізація стратегії. Хороше виконання стратегії володіє здатністю компенсації негативних наслідків, які можуть виникати при здійсненні стратегії внаслідок недоліків, що є у неї, або ж через виникнення непередбачених змін. Реалізація стратегії має певну послідовність: тактика - політика - процедури - правила. Тактика — це конкретні короткострокові стратегії. Політика — загальне керівництво до дії і прийняття рішень, що полегшує досягнення цілей. Процедура описує дії, які слід зробити в конкретній ситуації. Правила точно визначають поведінку в специфічній одиничній ситуації.

Етап. 7. Оцінка і моніторинг — це процес детального розгляду реалізації стратегії і її результатів, які порівнюються із запланованими. Моніторинг дозволяє відстежувати результати поточної діяльності підприємства і гнучко реагувати на зміни. Оцінка — останній крок процесу стратегічного управління, вона служить встановленню зворотного зв'язку з розробкою стратегічних цілей і визначенням шляхів їх досягнення. Залежно від результатів, отриманих в ході оцінки реалізованої стратегії, може виникнути необхідність коректування стратегії і внесення змін в стратегічні напрями розвитку корпорації.

Для розробки корпоративної стратегії широко використовують бізнес-моделювання (рис.1.3).

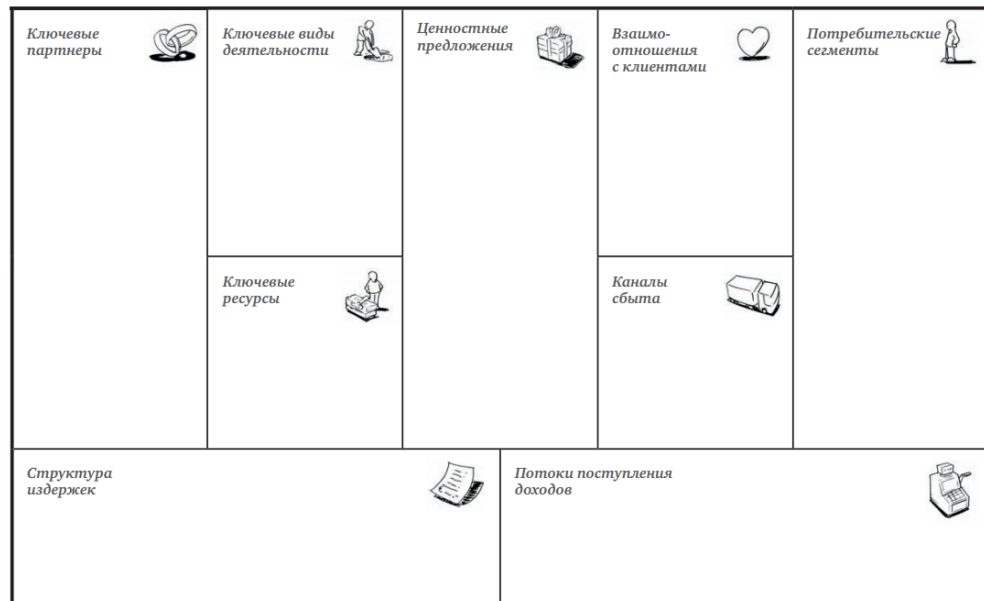


Рис.1.3. Шаблон бізнес-моделі

Джерело: [50].

Бізнес-модель - це те, що відрізняє одне підприємство від інших, це унікальність, виражена через взаємозв'язок між критичними факторами успіху. Бізнес-модель важливіше місії, стратегії та плану грошових потоків. Це основа конкурентної переваги. Бізнес-модель слугує для опису основних принципів створення, розвитку та успішної роботи організації. За допомогою бізнес-моделі розробляється корпоративна стратегія підприємства [50].

Будь-яка бізнес-модель складається:

1) Споживчі сегменти

У цьому блоці визначається, які групи людей і організацій підприємство розраховує залучати й обслуговувати. Споживачі - основа будь-якої бізнес-моделі, без них не може існувати жодна компанія. Щоб краще задовольняти їх потреби, бажано розбити їх на групи за потребами, особливостями поведінки або іншими ознаками. Бізнес-модель охоплює одну або кілька груп клієнтів - споживчих сегментів. Організація повинна зробити вибір, вирішуючи, які сегменти обслуговувати, а від яких відмовитися. Після цього бізнес-модель, спираючись на чітке розуміння специфічних потреб клієнтів обраних сегментів.

Групи клієнтів представляють різні сегменти, якщо:

- відмінності в їх запитах обумовлюють відмінності в пропозиціях;
- взаємодія здійснюється по різних каналах збуту;
- взаємини з ними потрібно будувати по-різному;
- їх вигідність істотно різниться;
- їх залучають різні аспекти пропозиції

Для кого ми створюємо ціннісну пропозицію? Які клієнти для нас важливіші?

У різних бізнес-моделях виділення споживчих сегментів може здійснюватися по-різному.

- Масовий ринок. Бізнес-моделі, не проводять відмінностей між споживчими сегментами. І ціннісні пропозиції, і канали збуту, і структура взаємовідносин з клієнтами орієнтовані на велику групу споживачів, об'єднаних подібними потребами.

- Нішевий ринок. Бізнес-моделі орієнтовані на особливі споживчі сегменти. Ціннісні пропозиції, канали збуту і відносини з клієнтами будуються відповідно до вимог ринку. Подібні бізнес-моделі часто можна зустріти в сфері поставок ресурсів і комплектуючих.

- Дробове сегментування. Деякі бізнес-моделі виділяють сегменти ринку, що незначно відрізняються по потребам і запитах. Потреби і проблеми споживачів в цих сегментах мають деякі відмінності, що важливо для інших структурних блоків бізнес-моделі, зокрема для ціннісних пропозицій, каналів збуту, взаємовідносин з клієнтами, потоків надходження доходів.

- Багатопрофільні підприємства. Організація з багатопрофільною бізнес-моделлю обслуговує два абсолютно різних споживчих сегмента з різними потребами і запитами. Тут використовується диверсифікація.

- Багатосторонні платформи (ринки). Деякі організації обслуговують два або більше взаємопов'язаних споживчих сегмента. Для того щоб така бізнес-модель працювала, необхідні обидва сегмента [50]

2) Ціннісні пропозиції

Блок включає опис товарів і послуг, які представляють цінність для певного споживчого сегмента. Ціннісні пропозиції - причина, чому клієнти віддають перевагу одній компанії перед іншою. Кожна ціннісна пропозиція являє собою певну сукупність товарів і / або послуг, які відповідають запитам певного споживчого сегмента. Іншими словами, ціннісна пропозиція - це сукупність переваг, які компанія готова запропонувати споживачеві. Одні ціннісні пропозиції можуть бути інноваційними, новими або революційними. Інші - подібними до тих, що вже є на ринку, але з деякими відмінностями, з якимись новими характеристиками.

Які цінності ми пропонуємо споживачеві? Які проблеми допомагаємо вирішити нашим клієнтам? Які потреби задовольняємо? Який набір товарів і послуг ми можемо запропонувати кожному споживчому сегменту?

Переваги можуть бути кількісними (ціна, швидкість обслуговування) або якісними (дизайн, позитивні емоції клієнта). Нижче перераховані деякі елементи, із яких складається цінність товару або послуги для споживача.

- Новизна. Деякі ціннісні пропозиції орієнтовані на задоволення абсолютно нових потреб, яких на ринку раніше просто не існувало. Подібні ціннісні пропозиції іноді були пов'язані з технологічними досягненнями.
- Продуктивність. Підвищення ефективності, або продуктивності, традиційно використовується для створення ціннісної пропозиції.
- Виготовлення на замовлення. Товари та послуги, що задовольняють індивідуальні запити клієнтів або вузькі споживчі сегменти, мають високу цінність. В останні роки попит на виготовлення товарів за індивідуальними замовленнями і за участю самого клієнта, неухильно зростає. Такий підхід дозволяє враховувати індивідуальні побажання клієнтів і в той же час зберігати економію за рахунок зростання виробництва.
- «Робити свою роботу». Цінність можна створити і за рахунок допомоги клієнту у виконанні роботи.

- **Дизайн.** Дизайн - дуже важливий елемент, з великими труднощами піддається оцінці. Продукт може виділятися серед аналогічних тільки за рахунок дизайну.
- **Бренд / статус.** З точки зору споживача цінність може полягати просто в демонстрації певного бренду.
- **Ціна.** Пропозиція тих же переваг за нижчою ціною - стандартний шлях задоволення запитів чутливих до цін споживчих сегментів. Такі пропозиції мають велике значення для всієї бізнес-моделі в цілому.
- **Зменшення витрат.** Допомога споживачам в зниженні їх витрат - відмінний спосіб створення цінності.
- **Зниження ризику.** Суттєвою цінністю для споживача може стати зниження рівня ризику, з яким він стикається при купівлі товарів і послуг.
- **Доступність.** Ще один шлях створення цінності - зробити товари і послуги доступними для тих груп громадян, які раніше не мали до них доступу. Це досягається інноваційними бізнес-моделями, новими технологіями або поєднанням того і іншого.
- **Зручність / застосовність.** Цінністю може стати і зручність використання товару.

3) Канали збуту

Цей блок описує, як компанії взаємодіють з споживчими сегментами і доносять до них свої ціннісні пропозиції. Канали зв'язку, поширення і продажів, складають систему взаємодії компанії зі споживачем. Ці канали - точки контакту споживача з продавцем - виконують ряд функцій, зокрема:

- підвищують ступінь поінформованості споживача про товари і послуги компанії;
- допомагають оцінити ціннісні пропозиції компанії;
- дозволяють споживачеві купувати певні товари та послуги;
- знайомлять споживача з ціннісними пропозиціями;
- забезпечують післяпродажне обслуговування.

Які канали взаємодії були б бажаними для наших споживчих сегментів? Як ми взаємодіємо з ними зараз? Як пов'язані наші канали між собою? Які з них найбільш ефективні? Які більш вигідні?

Канали збуту являють собою п'ять етапів просування товару до споживача. Кожен канал може включати всі етапи або лише частину з них. Можна виділити прямі та непрямі канали збуту, а також власні і партнерські.

Знайти правильні канали збуту, що відповідають очікуванням споживачів, - важливий аспект уявлення ціннісної пропозиції на ринку. Організація може вибирати, які канали використовувати: власні, партнерські або поєднання тих і інших. Власні канали можуть бути як прямими (продажу через торгових агентів або сайт фірми), так і непрямыми (наприклад, магазини, якими володіє або управляє компанія). Вони - непрямі шляхи збуту, представлені широким спектром варіантів: оптова торгівля, роздрібні мережі або партнерські сайти. Партнерські канали приносять менший прибуток, однак дозволяють домогтися більшого охоплення і дають перевагу за рахунок сильних сторін партнера. Власні канали, особливо прямі, забезпечують більший прибуток, проте їх організація і управління можуть обходитися дорожче. Важливо підтримувати правильний баланс між різними каналами збуту і знайти таке їх поєднання, яке забезпечить найкращі відгуки споживачів і максимальний дохід.

4) Відносини з клієнтами

Блок описує типи відносин, які встановлюються у компанії з окремими споживчими сегментами. Компанія повинна чітко визначити, який тип взаємодії відносин вона хоче встановити з кожним зі споживчих сегментів. Взаємини можуть варіювати від персональних до автоматизованих. Мотиви, що визначають ці відносини, можуть бути різними:

- придбання клієнтів;
- утримання клієнтів;
- збільшення продажів.

Відносин якого типу чекає кожен споживчий сегмент? Які відносини встановлені? Яких витрат вони вимагають? Як вони інтегровані в загальну схему бізнес-моделі?

Можна виділити кілька типів взаємин з клієнтами, існуючих в рамках відносин компанії з кожним споживчим сегментом.

- **Персональна підтримка.** Такий тип відносин заснований на особистих контактах. Клієнт може спілкуватися безпосередньо з представником компанії, отримуючи від нього допомогу в процесі купівлі та після неї. Це може відбуватися на місці продажу, через колл-центр, по електронній пошті або іншими шляхами.

- **Особлива персональна підтримка.** У даному випадку представник компанії прикріплений до конкретного клієнта, з яким у нього складаються свої взаємини. Такі відносини найбільш глибокі і зазвичай розвиваються протягом тривалого часу.

- **Самообслуговування.** При такому типі взаємин компанія не підтримує безпосередніх стосунків з клієнтами, але забезпечує їх всім необхідним, щоб вони могли обслуговувати себе самостійно.

- **Автоматизоване обслуговування.** Цей тип взаємин представляє поєднання більш складної форми самообслуговування з автоматизацією процесів. Наприклад, реєстрація клієнтів на сайті компанії дає їм доступ до персональних послуг. Автоматизація обслуговування дає змогу розпізнавати окремих клієнтів і надавати їм інформацію, необхідну для відправки замовлення або укладання угоди. В ідеальному випадку автоматизовані сервіси стимулюють особисті взаємини.

- **Спільноти.** Компанії все частіше використовують інтернет-спільноти для залучення клієнтів, а також сприяють встановленню тісніших зв'язків між членами таких спільнот. Багато компаній підтримують онлайн-спільноти, надаючи користувачам можливість обмінюватися знаннями. Спільноти допомагають компаніям краще розуміти потреби своїх клієнтів.

- Спільне створення. Багато компаній сьогодні виходять за рамки традиційних відносин продавець - покупець і створюють цінність спільно зі споживачем [50].

5) Потоки надходження доходу

Блок потоків надходження доходу включає матеріальний прибуток, який компанія отримує від кожного споживчого сегменту. Якщо клієнти - серце будь-якої бізнес-моделі, то потоки доходів - її артерії. Компанія повинна запитати себе: за що готові платити споживачі?

Правильна відповідь на це питання дозволить створити один або кілька потоків надходження доходів від кожного споживчого сегменту. Кожен потік може мати свій механізм ціноутворення: фіксовані або договірні ціни, аукціонні торги, ціни, які залежать від ринку або обсягу продажів, контроль виручки.

У бізнес-моделі можуть існувати два типи потоків доходів:

- 1) дохід від разових угод;
- 2) регулярний дохід від періодичних платежів, одержуваних від клієнтів за ціннісні пропозиції або післяпродажне обслуговування.

За що клієнти дійсно готові платити? За що вони платять в даний час? Яким чином платять? Як вони вважали за краще б платити? Яку частину загального прибутку приносить кожен потік надходження доходів?

Існує ряд способів створення потоків доходів.

- Продаж активів. Найбільш очевидний потік надходження доходу - доходи від продажу прав власності на матеріальний продукт
- Плата за використання. Цей потік виникає з оплати користування певною послугою. Чим більше клієнт користується сервісом тим більше він за нього платить.
- Оплата підписки. Це потік доходу від продажу тривалості доступу до послуги.
- Оренда / рента / лізинг. Цей потік створюється шляхом передачі клієнту тимчасових прав на користування певним активом протягом певного

періоду часу за фіксовану плату. Орендодавець отримує регулярний дохід, а орендар - можливість користуватися предметом угоди без необхідності платити його повну вартість.

- Ліцензії. В цьому випадку потік доходу створюється за рахунок передачі прав на користування захищеної інтелектуальною власністю. Ліцензування дозволяє власникам прав отримувати дохід від власності, не роблячи продукт і не надаючи послуги.

- Брокерські відсотки. Потік доходів надходить і від посередницьких послуг, які надаються двом або більше сторонам в ході операції

- Реклама. Даний потік доходів створює оплата реклами товару, послуг або торгової марки.

Кожен потік доходів має свій механізм ціноутворення. Тип обраного механізму може значно впливатиме на одержуваний прибуток. Залежно від механізму ціноутворення ціни можуть бути фіксованими або вільними [50].

6) Ключові ресурси

У цьому блоці описуються найбільш важливі активи, необхідні для функціонування бізнес-моделі. Кожна бізнес-модель потребує певних ключових ресурсів, які дозволяють підприємству створювати і доносити до споживача ціннісні пропозиції, виходити на ринок, підтримувати зв'язки з споживчими сегментами і отримувати прибуток. Різні типи бізнес-моделей вимагають різних ресурсів. Ключові ресурси можуть бути матеріальними, фінансовими, інтелектуальними або людськими (персонал). Компанія може бути власником цих ресурсів, брати їх в оренду або ж отримувати від партнерів.

Які ключові ресурси потрібні для наших ціннісних пропозицій? Наших каналів збуту? Взаємовідносин з клієнтами? Потоків доходів?

Ключові ресурси можна класифікувати в такий спосіб.

- Матеріальні ресурси. До цієї категорії відносяться фізичні об'єкти, такі як виробничі потужності, будівлі, обладнання, транспортні засоби, точки продажу і мережі дистрибуції.
- Інтелектуальні ресурси. Інтелектуальна власність, наприклад торгові марки, закрита інформація, захищена правами власності, патенти і авторські права, партнерські і клієнтські бази даних, - найбільш важливі складові бізнес-моделі. Інтелектуальні ресурси нелегко створювати, проте в разі успіху вони можуть принести істотний прибуток. Для виробників товарів широкого вжитку, торгові марки є ключовим ресурсом.
- Персонал. Є бізнес-моделі, що вимагають особливо уважного ставлення до цього ресурсу, наприклад в наукомістких виробництвах або творчих колективах.
- Фінанси. Ряд бізнес-моделей вимагає наявності певних фінансових ресурсів і / або фінансових гарантій, таких як грошові кошти, кредитні лінії або фондний резерв для найму співробітників на керівні посади[50;19].

7) Ключові види діяльності

Блок описує дії компанії, які необхідні для реалізації її бізнес-моделі. Кожна бізнес-модель включає певну кількість ключових видів діяльності. Це найважливіші дії компанії, без яких її успішна робота неможлива. Ключові види діяльності, як і ключові ресурси, - обов'язковий компонент процесу створення і реалізації ціннісних пропозицій, виходу на ринок, підтримки взаємовідносин з клієнтами та отримання доходів. Вони відрізняються в бізнес-моделях різного типу.

Яких видів діяльності вимагають наші ціннісні пропозиції? Наші канали збуту? Наші взаємини з клієнтами? Наші потоки надходження доходів?

Ключові види діяльності можна класифікувати в такий спосіб.

- Виробництво. Ця діяльність включає розробку, створення і виведення на ринок продукту в необхідному обсязі та / або найкращій якості. Виробнича діяльність - головна для бізнес-моделей компаній-виробників.

- Вирішення проблем. Ця діяльність полягає в пошуку оптимального рішення проблем конкретного клієнта. Ключова активність цього типу переважає в роботі консалтингових компаній, лікарень та інших організацій, що надають послуги. Ці бізнесмоделі вимагають управління знаннями та постійного відпрацьовування професійних навичок.

- Платформи / мережі. У бізнес-моделях, заснованих на платформі як ключовому ресурсі, головними видами діяльності є ті, що пов'язані з цією платформою або мережею. В якості платформи можуть виступати комп'ютерні мережі, комерційні платформи, програмне забезпечення та навіть торговельні марки. Ключова діяльність цього типу пов'язана з управлінням платформами, сервісним забезпеченням і просуванням платформ.

8) Ключові партнери

Блок описує мережу постачальників і партнерів, завдяки яким функціонує бізнес-модель.

Фірми створюють партнерські союзи, щоб оптимізувати свої бізнес-моделі, знизити ризики або отримати ресурси.

Можна виділити чотири типи партнерських відносин:

1. Стратегічне співробітництво між неконкуруючими компаніями.
2. Співконкуренція: стратегічне партнерство між конкурентами.
3. Спільні підприємства для запуску нових бізнес-проектів.
4. Відносини виробника з постачальниками для гарантії отримання якісних комплектуючих.

Хто є нашими ключовими партнерами? Хто наші основні постачальники? Які ключові ресурси ми отримуємо від партнерів? Якою ключовою діяльністю займаються наші партнери?

Можна виділити три основні мотиви створення партнерських відносин.

- Оптимізація і економія в сфері виробництва. Ця основна форма партнерства або відносин між замовником і постачальником з метою оптимізації розподілу ресурсів і ведення діяльності. Компанії немає сенсу володіти всіма ресурсами або здійснювати всі види діяльності, пов'язані з випуском її продукції. Вступаючи в партнерство з метою оптимізації та економії на масштабі, компанія досягає зниження витрат; часто така форма партнерства включає в себе залучення ресурсів з боку або спільне використання інфраструктури.

- Зниження ризику і невизначеності. Партнерські відносини можуть допомогти знизити ризик в конкурентному середовищі, для якого характерна невизначеність. Нерідко компанії формують стратегічний союз в одній області, в інших залишаючись конкурентами

- Поставки ресурсів і спільна діяльність. Лише деякі компанії володіють усіма ресурсами або виконують всі види діяльності, які включає в себе їх бізнес-модель. Зазвичай вони передають функції видобутку і постачання деяких ресурсів і виконання певних дій своїм партнерам. Партнерство може бути обумовлено необхідністю отримання знань, ліцензійних прав або доступу до споживача.

9) Структура витрат

Блок описує найбільш суттєві витрати, необхідні для роботи в рамках конкретної бізнес-моделі. Створення і втілення ціннісних пропозицій, підтримка взаємин з клієнтами, отримання прибутку - всі ці процеси пов'язані з будь-якими витратами. Витрати досить легко підрахувати, якщо ви точно визначили ключові ресурси, ключові види діяльності і ключових партнерів. Однак для деяких бізнес-моделей витрати мають набагато більше значення, ніж для інших.

Які найбільш важливі витрати передбачає наша бізнес-модель? Які з ключових ресурсів найбільш дорогі? Які ключові види діяльності вимагають найбільших витрат?

Мінімізувати витрати слід в будь-якій бізнес-моделі. Однак для деяких моделей зниження витрат має більше значення, ніж для інших. За структурою витрат має сенс розділити бізнес-моделі на два класи: з переважною увагою до витрат і з переважною увагою до цінності.

- Орієнтація на витрати. Бізнес-моделі, в яких велика увага приділяється витратам, передбачають формування і підтримку мінімальної структури витрат, використання дешевих ціннісних пропозицій, максимальну автоматизацію в обслуговуванні клієнтів і широке залучення сторонніх ресурсів.

- Орієнтація на цінність. Деякі компанії при створенні бізнес-моделей орієнтуються не на витрати, а на ціннісні переваги. Як правило, такі бізнес-моделі відрізняються висококласним ціннісним пропозицією і високим рівнем сервісу.

В підрозділі ми ознайомились з бізнес-моделлю та детально розібрали кожен з її пунктів та методи її побудови. Зрозуміли, що бізнес-модель – один з найкращих інструментів, необхідник для побудови корпоративної стратегії в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

1.3. Методичні підходи до вибору та оцінки корпоративної стратегії підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища

У сучасних умовах життєво важливим для кожного підприємства є вибір стратегії, що дозволить йому найкращим чином використати свій потенціал і пристосуватися до умов зовнішнього стратегічного середовища, що постійно змінюються. Розробка системи стратегій підприємства, як правило, розпочинається з вибору його корпоративної стратегії, що визначає загальний напрямок розвитку у перспективі.

Розробка і вибір корпоративної стратегії підприємства повинні ґрунтуватися на результатах всебічного стратегічного аналізу зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства.

Найвідомішою методикою оцінки рівня нестабільності середовища є методика І. Ансоффа[5]. Розробляючи її, науковець виходив з припущень, що нестабільність середовища визначається нестабільністю його факторів, нестабільність яких, в свою чергу, визначається певними якісними характеристиками, які можна якісно оцінити та проаналізувати. Саме на основі результатів цього якісного аналізу проводиться оцінка ступеню нестабільності кожного фактора за допомогою відповідної матриці (рис. 1). При цьому кожен фактор спочатку оцінюється якісно відповідно по кожній з характеристик – звичність подій, темп змін та передбачуваність, а потім на основі даної матриці кожна якісна характеристика переводиться в бали.

Для кожного з рівнів нестабільності І. Ансофф пропонує відповідний вид стратегічного управління (табл. 1) [5]. Чим вищий рівень нестабільності, тим складніше управління та більше зусиль необхідно для переходу на новий вид управління. Вищий рівень нестабільності передбачає менше часу, який відводиться на реакцію фірми.

Таблиця 1.4

**Зв'язок видів стратегічного управління та рівня нестабільності
зовнішнього середовища**

Назва рівня нестабільності середовища	Рівень нестабільності середовища	Вид управління	Вид стратегічного управління
Відносна стабільність	2,5 – 3,0	Управління на основі інструкцій	Стратегічне планування
Реактивність	3,0 – 3,5	Реактивне управління	Управління шляхом вибору стратегічних позицій
Прогнозування довгострокових змін	3,5 – 4,0	Довгострокове планування	Управління шляхом ранжування стратегічних завдань
Передбачення середньострокових змін	4,0 – 4,5	Управління на основі передбачених змін	Управління в умовах слабких сигналів
Дослідження короткострокових змін	4,5 – 5,0	Управління на основі гнучких екстрених рішень	Управління в умовах стратегічних несподіванок

Джерело: складено автором на основі [31;32;5;30].

Ще однією поширеною методикою оцінювання нестабільного середовища є перцептивний вимірник Роберта Дункана. Особливістю цього показника є те, що його розрахунок базується на експертних оцінках, тобто він відображає сприйняття стану середовища керівниками. І у випадку, якщо керівництво оцінює стан середовища як нестабільний, воно буде приймати відповідні рішення та дії [5].

Порівняння методик І. Ансоффа та Р. Дункана наведено в табл.2.

Таблиця 1.2

Порівняння методик І. Ансоффа та Р. Дункана

Характеристика	Методика І. Ансоффа	Перцептивний вимірник Р. Дункана
Суть	Базується на оцінці трьох характеристик: звичність подій, темп змін, передбачуваність. У відповідність до кожного надає відповідну стратегію діяльності.	Базується на оцінці передбачуваності (визначеності) ряду складових (складові впливу) – споживачів, конкурентів, постачальників, професійних спілок, урядового регулювання, політичної думки та ставлення суспільства
Рівні нестабільності	Виділяє 5 рівнів нестабільності	Виділяє 5 рівнів нестабільності
Недолік	Обмеженість методики, оскільки нестабільність визначається не лише динамікою, а й складністю середовища	Суб'єктивність. Менеджери різних рівнів можуть мати різний погляд на стан середовища. Можливість по-різному інтерпретувати різні складові.
Особливість	Стверджує, що невизначеність визначається трьома характеристиками – ступінь звичності змін, темп змін та передбачуваність майбутнього	Базується на експертних оцінках. Оцінює не середовище в цілому, а окремі його складові
Доповнення до методики	Теоретичні положення Олдрича та Г. Минцберга, які враховують недоліки методики І. Ансоффа.	Удосконалений вимірник Дункана $N=(n_1+n_2+n_3)/3$, де N – загальний рівень нестабільності зовнішнього середовища; n_1, n_2, n_3 – відповідні рівні невизначеності, динаміки та складності зовнішнього середовища. Оцінює невизначеність, динаміку та складність кожного елемента окремо.

Джерело: складено автором на основі [32;5;27;30].

Враховуючи специфіку роботи харчових підприємств, для оцінки середовища діяльності підприємства можна використати модель, яка базується на поєднанні цих двох методик, що дасть змогу більш точно оцінити кожен складову середовища та обрати відповідну модель поведінки.

Запропонована модель базується на визначенні рівня нестабільності середовища та рівня впливу змін (рис.2).

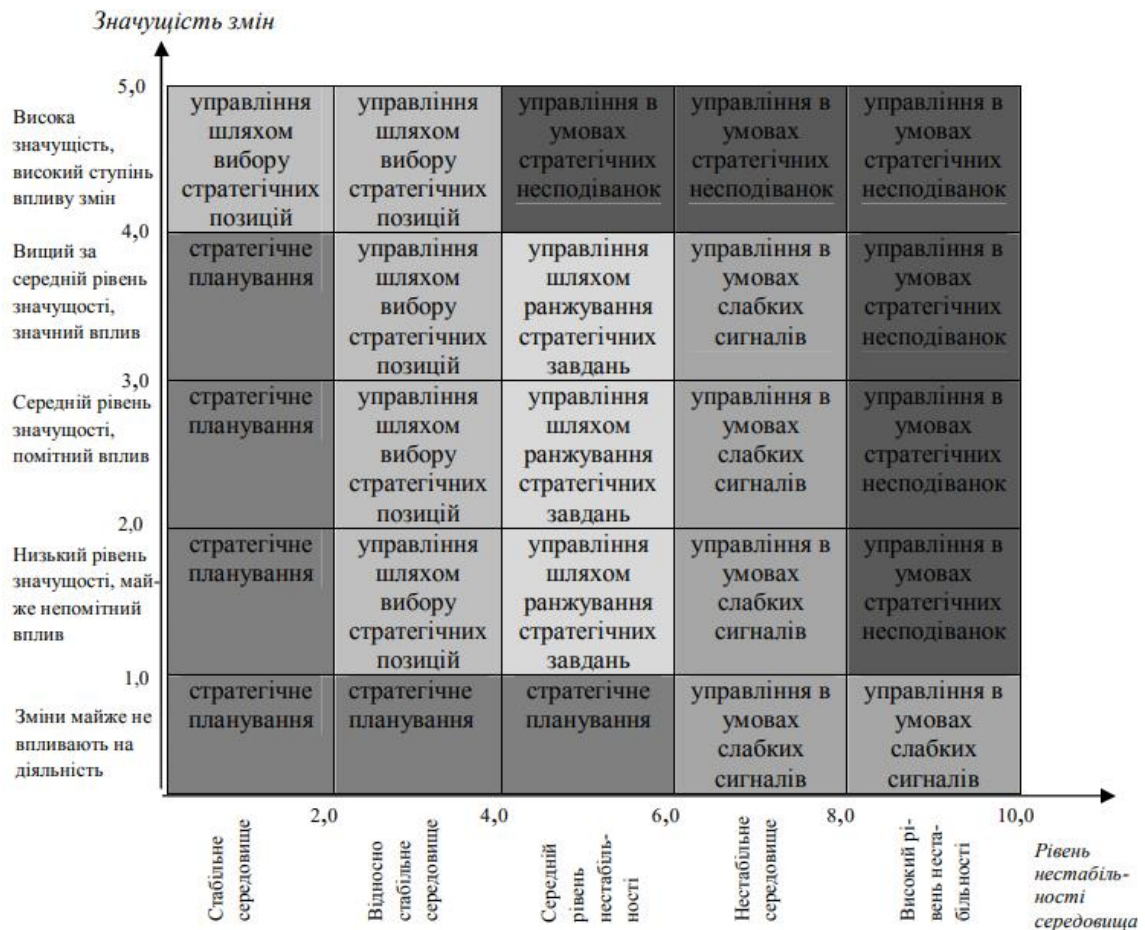


Рис. 2 Модель оцінки нестабільності зовнішнього середовища підприємства.

Джерело: [31]

Ми пропонуємо при визначенні рівня нестабільності середовища використовувати розбивку шкали, запроповану К.Є. Орловою [27], оскільки специфіка діяльності в харчовій промисловості вимагає більш точної оцінки нестабільності середовища:

- 0-2,0 – середовище стабільне, з гомогенними прогнозованими чинниками;

- 2,1-4,0 – відносна стабільність середовища, наявні окремі непередбачувані чинники;
- 4,1-6,0 – середній рівень невизначеності, рухливості, складності;
- 6,1-8,0 – невизначене рухливе середовище з великою кількістю факторів;
- 8,1-10 – високий рівень невизначеності, нестабільності та складності.

Оцінка рівня нестабільності середовища проводиться шляхом експертних оцінок – керівники отримують бланки з таблицями (табл. 3), де оцінюють відповідно динамічність та складність середовища. За отриманими оцінками розраховується удосконалений вимірник Р. Дункана.

Таблиця 1,3

Оцінка рівня нестабільності зовнішнього середовища підприємства

Фактори Параметри	Економічні фактори	Політичні фактори	Соціальні фактори	Технологічні фактори	Демографічні фактори	Нормативно-правові фактори	Природні фактори	Ринкові фактори			Середня оцінка
								Споживачі	Постачальники	Конкуренти	
Невизначеність											
Динамічність											
Складність											
Загальна нестабільність											

Джерело: складено автором на основі [69;44].

Запропонована модель базується також і на оцінці впливу змін на діяльність підприємства, що є досить важливою характеристикою, оскільки її необхідно враховувати при розробці стратегії. Зміни можуть бути частими, але при цьому незначними. Наприклад, це може стосуватися політичних факторів – не завжди зміни в політичній моделі можуть зачіпати невелике сільгосп підприємство. І навпаки, незначна зміна може потягнути за собою значні наслідки – наприклад, заборона використання певного хімікату. Сама по собі ця зміна не надто значна, оскільки перелік добрив є широким і заміну одного іншим легко знайти. Проте така заборона може потягнути за собою не лише зміну технологій, а в деяких випадках і технічної бази.

Рівень значущості змін пропонуємо визначати у балах від 1 до 5:

- 1 – Зміни майже не впливають на діяльність
- 2 – Низький рівень значущості, майже непомітний вплив
- 3 – Середній рівень значущості, помітний вплив
- 4 – Вищий за середній рівень значущості, значний вплив
- 5 – Висока значущість, високий ступінь впливу змін

На запропонованій матриці (рис. 2) отриманий бал оцінки загальної нестабільності відображається на матриці по осі X, значущість змін одночасно вказується по осі Y. Таким чином обирається відповідний вид стратегічного управління та розробляється корпоративна стратегія компанії.

Класичними інструментами вибору корпоративної стратегії є метод SWOT-аналізу та матриця Томпсона-Стрикленда.

На перетині окремих складових груп факторів формуються 4 поля (квадранти). В залежності від місця підприємства у побудованій матриці, яке визначається співвідношенням можливостей, загроз, сильних і слабких сторін, визначаються його стратегічні альтернативи (рис. 1.6).

Внутрішнє середовище підприємства	Зовнішнє середовище підприємства	
	Можливості	Загрози
	1. 2. ...	1. 2. ...
Сильні сторони 1. 2. ...	<i>Поле СиМ</i> (стратегії інтенсивного зростання, інтеграції, диверсифікації)	<i>Поле СиЗ</i> (стратегії обмеженого зростання, інтенсивного зростання)
Слабкі сторони 1. 2. ...	<i>Поле СлМ</i> (стратегії стабілізації, горизонтальної інтеграції, зв'язаної диверсифікації)	<i>Поле СлЗ</i> (стратегії скорочення: відсічення зайвого, переорієнтації, ліквідації та ін.)

Рис. 1.6. Вибір корпоративної стратегії за матрицею SWOT

Джерело: [28]

Матриця Томпсона-Стрикленда передбачає вибір альтернатив корпоративного рівня в залежності від двох параметрів: темпів зростання

ринку та конкурентної позиції підприємства. Можливі стратегічні альтернативи на полях матриці розміщуються в порядку зниження їх привабливості. Недоліком цієї матриці є те, що не враховуються середні значення параметрів оцінки[32;28;51].

Поряд з класичними підходами до розробки корпоративної стратегії підприємства пропонується застосовувати альтернативні. Так, альтернативою SWOT-аналізу є визначення стратегічної позиції підприємства, що базується на основних принципах класичного SWOT-аналізу, але більш розширює деякі аспекти, пов'язані з оцінкою реального та прогнозованого впливу факторів на підприємство.

Стратегічна позиція підприємства визначається сукупним впливом його стратегічного клімату і стратегічного потенціалу. Використання при цьому сценарного методу дозволяє підприємству краще скоригувати напрямок свого стратегічного розвитку, обравши стратегію, яка найкращим чином відповідає умовам його діяльності (рис. 1.7)

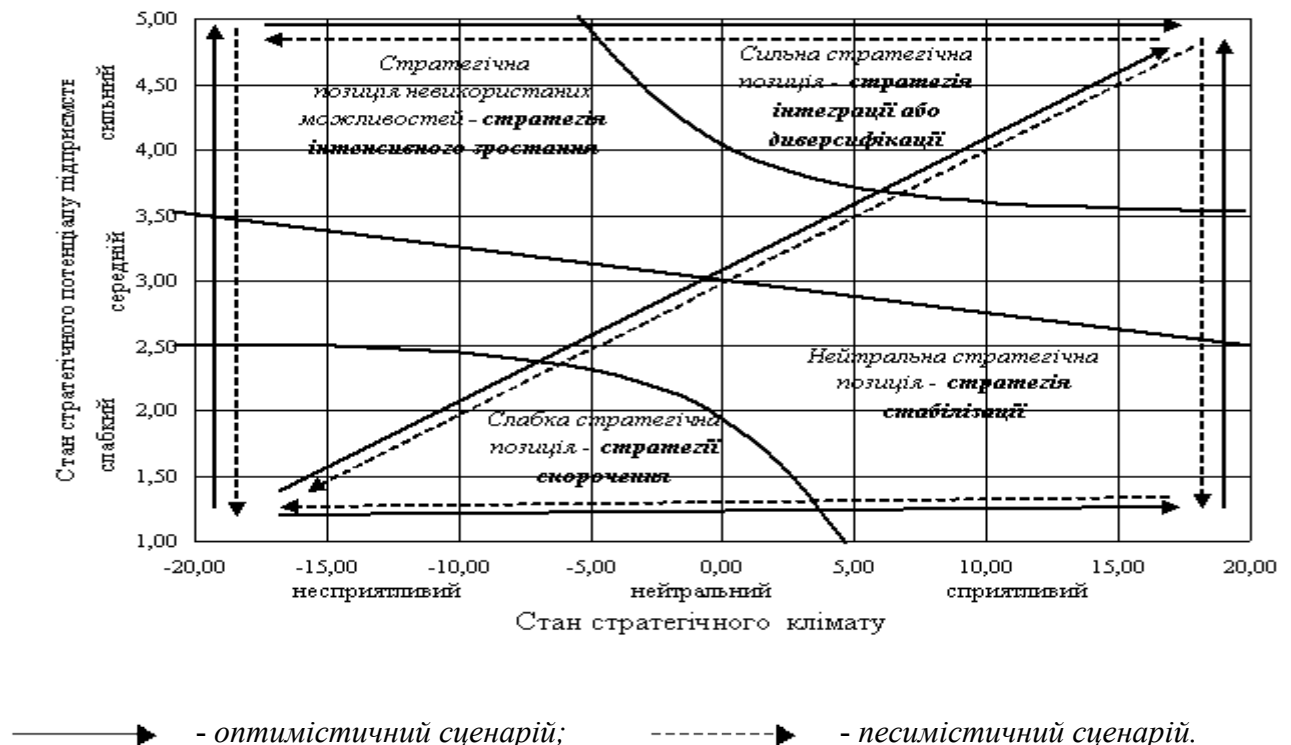


Рис. 1.7. Вибір корпоративної стратегії підприємства в залежності від його стратегічної позиції сценарним методом

Джерело:[69]

Можливість покращання стратегічної позиції підприємства (переходу з реальної до бажаної позиції) визначається розрахунком перспектив розвитку стратегічного потенціалу підприємства, які також здатні вплинути на вибір корпоративної стратегії (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Вибір корпоративної стратегії в залежності від стратегічної позиції підприємства та перспектив розвитку його стратегічного потенціалу

Стратегічна позиція підприємства	Перспективи розвитку стратегічного потенціалу підприємства		
	<i>Низькі</i>	<i>Середні</i>	<i>Високі</i>
<i>Сильна</i>	Стабілізація, обмежене зростання	Інтенсивне зростання	Інтеграція, диверсифікація
<i>Невикористаних можливостей</i>	Стабілізація, переорієнтація	Обмежене зростання, інтенсивне зростання	Інтенсивне зростання, інтеграція, диверсифікація
<i>Нейтральна</i>	„Відсічення зайвого”, збір врожаю”	Стабілізація, переорієнтація	Обмежене зростання, інтенсивне зростання, горизонтальна інтеграція
<i>Слабка</i>	Ліквідація, „відсічення зайвого”	„Відсічення зайвого”, збір врожаю”, економія	Стабілізація, переорієнтація, горизонтальна інтеграція, „збір врожаю”.

Джерело:[69]

Обрати корпоративну стратегію підприємство може також в залежності від стадії свого життєвого циклу і сили стратегічної позиції (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Вибір корпоративної стратегії підприємства в залежності від стадії життєвого циклу і сили стратегічного позиції

Стадії життєвого циклу підприємства	Сильна стратегічна позиція	Слабка стратегічна позиція
<i>Народження</i>	Стратегія інтенсивного зростання	Стратегія інтенсивного зростання
<i>Зростання</i>	Стратегія інтеграції	Стратегія інтенсивного зростання
<i>Уповільнене зростання</i>	Стратегія диверсифікації, обмеженого зростання	Стратегія обмеженого зростання
<i>Зрілість</i>	Стратегія диверсифікації	Стратегія стабілізації, стратегія диверсифікації
<i>Спад</i>	Стратегія скорочення	Стратегія скорочення

Джерело: [69]

Ще одним альтернативним інструментом вибору корпоративної стратегії підприємства є модифікована матриця Томпсона-Стрикленда, що враховує недоліки класичної матриці (рис. 1.8).

Темпи зростання ринку	Конкурентна позиція підприємства		
	Слабка	Середня	Сильна
Швидкі	Переорієнтація, горизонтальна інтеграція, відсічення зайвого, ліквідація	Горизонтальна інтеграція, переорієнтація, диверсифікація	Вертикальна інтеграція, диверсифікація у споріднені галузі, горизонтальна інтеграція
Середні	Горизонтальна інтеграція, відсічення зайвого, диверсифікація, ліквідація	Переорієнтація, інтенсивне зростання, стабілізація (обмежене зростання)	Диверсифікація у споріднені галузі, диверсифікація у нові галузі, інтенсивне зростання
Повільні	Відсічення зайвого, переорієнтація, ліквідація	Стабілізація (обмежене зростання), переорієнтація, диверсифікація у нові галузі	Диверсифікація у нові галузі, вертикальна інтеграція, стабілізація (обмежене зростання)

Рис. 1.8. Модифікована матриця вибору корпоративної стратегії підприємства Томпсона-Стрикленда

Джерело: [28]

Для здійснення вибору оптимальної стратегії із можливих альтернатив методами: експертних оцінок, функціонально-вартісного аналізу, методом оцінки ефективності стратегій Летгау, «адвоката диявола», діалектичного вивчення, проблемно-орієнтованих таблиць, сценарним методом.

Незважаючи на те, що вибір корпоративної стратегії є прерогативою керівників вищого рівня управління, слід залучати до їх розробки і головних фахівців підприємства, що займатимуться її реалізацією на бізнес-рівні та функціональному рівні управління.

Таким чином, розробка корпоративної стратегії підприємства, вибір загального напрямку його діяльності є надзвичайно відповідальним рішенням, оскільки корпоративна стратегія визначає зміст бізнес-стратегій і функціональних стратегій підприємства. Невдалий вибір корпоративної

стратегії може призвести до значних невдач у майбутньому, навіть до провалу.

Підприємству слід дуже ретельно підходити до вибору корпоративної стратегії, сполучати різноманітні підходи (як класичні, так і альтернативні) для того, щоб поглянути на діяльність підприємства з різних боків, і обрати корпоративну стратегію, що найкращим чином працюватиме в будь-яких умовах[41;37].

Оцінка вибраної стратегії є завершальним етапом розроблення стратегій. Вона ґрунтується на доволі вичерпній інформації й полягає у визначенні можливих наслідків реалізації обраної стратегії.

Стратегію неможливо оцінити лише за одним узагальнюючим показником, тому що вона охоплює різні напрями діяльності організації. Оцінюють стратегію за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації. Іноді розроблення стратегії заслуговує високої оцінки, однак її впровадження не дає очікуваних результатів.

Головним критерієм якості та ефективності обраної стратегії вважають економічні результати розвитку організації. Для дослідження та оцінки стратегій можна застосувати оригінальну методику [26], яка передбачає: формування переліку показників визначення економічного зростання; встановлення нормативних співвідношень між темпами зростання цих показників, тобто побудову нормативної структури показників відповідно до конкретних умов; вибір нормативної структури показників з урахуванням особливостей ситуації; визначення фактичної структури показників, яка відображає реальний стан організації; оцінку відповідності між нормативною та фактичною структурою показників; виявлення зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають фактичну структуру показників і ступінь їхнього впливу; формулювання висновків про результативність діючих у минулому стратегій і доцільність розроблення нової стратегії.

Сформувати перелік показників, які описують структуру економічного зростання та відображають рівень досягнення цілей розвитку, в міру ускладнення умов виробництва і збуту продукції, підвищення вимог до якості й безпеки товару стає все складніше. Окрім цього, показники, які використовують для оцінки, можуть змінювати свою важливість відповідно до умов зовнішнього середовища, ЖЦП і стратегічних цілей організації. Вважають, що перелік показників, які підлягають оцінці, має забезпечити опис різних станів організації та враховувати такі чинники, як цілі організації, специфіка галузі, тип стратегії, особливості ринкової ситуації тощо. Розрізняють два способи формування складу показників оцінки: експертний і логічний [76].

В основі методу дослідження й оцінки стратегії лежить такий тип економічного зростання, при якому передбачені вищі темпи зниження витрат живої праці порівняно з витратами уречевленої праці та збільшення частки прибутку в створеній вартості, тобто забезпечення розширеного виробництва. На основі цього формується нормативна структура (нормативний ряд) темпів зростання показників розвитку організації Т [28]:

$$T_{зп} < T_{сп} < T_{мв} < T_{овп} < T_p < T_{п}, \quad (1.1)$$

де зп — заробітна плата; сп — повна собівартість виробленої продукції; мв — матеріальні витрати; овп — обсяг виробленої продукції; р — розрахунковий показник (визначається як $k_p + мв$); п — прибуток від операційної діяльності.

Цей нормативний ряд показників не може бути спадним. Отже, значення показника темпу зростання трудових витрат є найнижче, а темпу зростання прибутку — найвище, тобто результативні показники мають зростати швидше порівняно з показниками, які відображають темпи зростання ресурсів.

Нормативний ряд показників визначає умови розроблення та впровадження стратегії, за яких організація може підвищувати свої потенційні можливості, реалізувати переваги. Фактичний ряд показників

може мати іншу послідовність. Порядок розміщення показників відображає певний стан організації, зумовлений характеристиками обраної стратегії.

Варто зазначити, що поданий набір показників часто замінюють найзагальнішими фінансовими показниками ділової активності: обсяг капіталу, інвестованого в діяльність організації (обсяг активів), обсяг доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), прибуток. У процесі аналітичного дослідження найчастіше зіставляють темпи зміни цих показників за декілька періодів. Їх зростання в динаміці оцінюють як позитивну тенденцію. Чим вищі темпи зростання доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) і прибутку, тим перспективніше вкладання додаткового капіталу в діяльність організації. Оптимальним вважають таке співвідношення темпів зростання названих вище показників [28]:

$$T_{\text{п}} > T_{\text{д}} > T_{\text{а}} > 100\%, (1.2)$$

де $T_{\text{п}}$ — темп зростання прибутку; $T_{\text{д}}$ — темп зростання доходу (виручки) від реалізації продукції; $T_{\text{а}}$ — темп зростання капіталу, інвестованого в діяльність організації (темп зростання вартості активів).

Це співвідношення ще називають "золотим правилом економіки організації" і трактують як найбільш бажане співвідношення між темповими значеннями основних абсолютних характеристик ділової активності. Воно означає певний причинно-наслідковий зв'язок: нерівність $T_{\text{л}} > 100\%$ означає, що економічний потенціал організації поліпшується, масштаби діяльності зростають; нерівність $T_{\text{л}} > T_{\text{л}}$ свідчить про те, що темпи зростання доходу (виручки) від реалізації продукції вищі за темпи зростання економічного потенціалу, тобто на кожну гривню додатково вкладеного капіталу організація отримує більше ніж одну гривню віддачі; нерівність $T_{\text{п}} > T_{\text{а}}$ вказує на те, що темпи зростання прибутку перевищують темпи зростання доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та темпи зростання економічного потенціалу. Для забезпечення такого співвідношення

витрати виробництва мають зменшуватися, а активи (майно) організації використовуватися ефективніше[41].

Таким чином, оцінка стратегії розвитку організації за поданою вище методикою полягає в порівняльному аналізі структури результатів діяльності та нормативного ряду показників. Чим ближче динаміка показників діяльності організації до нормативної, тим обрана корпоративна стратегія організації реалізується ефективніше. В протилежному випадку доцільність розроблення та реалізації стратегії буде визначатися вже неекономічними критеріями. Хоч іноді діяльність організації в такому режимі можна вважати виправданою. Наприклад, у випадку освоєння нового виду продукції при оцінці стратегії доцільно враховувати стадію життєвого циклу підприємства, для кожної з яких може бути побудований відповідний нормативний ряд показників.

Водночас важливо визначити також рівень ризику, в умовах якого стратегія реалізується. Для цього можна скористатися формулою Z-чинника Альтмана [42]:

$$Z = 0,717x_1 + 0,847x_2 + 3,107x_3 + 0,42x_4 + 0,9952x_5, \quad (1.4)$$

де x_1 — відношення власного оборотного капіталу до суми активів;

x_2 — відношення нерозподіленого прибутку до суми активів;

x_3 — відношення прибутку до сплати процентів до суми активів;

x_4 — відношення балансової вартості власного капіталу до позикового капіталу;

x_5 — відношення обсягу продажу (виручки від реалізації) до суми активів організації.

Критичне значення Z-чинника, розраховане відомим західним економістом Е. Альтманом за даними статистичної вибірки, становить 1,23. З цією величиною порівнюють розрахункове значення показника для конкретної організації, що дає змогу прогнозувати в недалекому майбутньому (два — три роки) банкрутство ($Z < 1,23$) чи стале фінансове положення ($Z > 1,23$) організації[42].

Відомі й інші аналогічні критерії. Наприклад, британський учений Р. Таффлер запропонував чотирифакторну модель оцінки обраної стратегії в умовах ризику:

$$Z = 0,53x_1 + 0,13x_2 + 0,18x_3 + 0,16x_4, (1.5)$$

де — x_1 відношення прибутку від реалізації продукції до короткострокових зобов'язань; x_2 — відношення оборотних активів до суми зобов'язань; x_3 — відношення короткострокових зобов'язань до суми активів; x_4 — відношення обсягу продажу (виручки від реалізації) до суми активів організації.

Якщо величина Z -чинника більша за 0,3, то це свідчить про те, що організація має непогані довгострокові перспективи, якщо менша за 0,2, то ймовірність банкрутства дуже висока.

Проте слід зазначити, що застосування таких моделей має певні обмеження. По-перше, ці моделі розроблялися наприкінці минулого століття, тому не завжди можуть правильно оцінити та спрогнозувати ситуацію сьогодні. По-друге, не може бути універсальних моделей, які б ідеально підходили для організацій різних галузей економіки, оскільки значущість окремих індикаторів істотно відрізняється. Хоча сам підхід до розроблення подібних моделей заслуговує на увагу і має уточнюватися для кожної галузі на основі оновлених статистичних даних з урахуванням нових тенденцій та закономірностей їх розвитку [32,42].

Таким чином, оцінка обраної стратегії є необхідним елементом стратегічного планування, хоча задовільні методики її проведення тільки розробляються.

Висновки до розділу 1

В даному розділі було розглянуто сутність та класифікацію корпоративної стратегії підприємства. Визначили що стратегії класифікують за рівнем управління та виділяють корпоративну, ділову, функціональну та

операційну стратегії. Корпоративна серед них являється стратегією найвищого рівня та описує загальний напрямок розвитку підприємства.

Проаналізувавши процес розробки стратегій, зрозуміли, що є різні підходи до розробки корпоративної стратегії в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Для розробки стратегії підприємства варто аналізувати зовнішнє середовище, яке характеризується невизначеністю, котра являє собою необмежену кількість інформації про зовнішнє середовище і ймовірність її недостовірності. Розібрали такі методи аналізу середовища як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, та побудова матриці невизначеності зовнішнього середовища. Детально дослідили такий інструмент для побудови корпоративної стратегії, як бізнес-модель підприємства, розібрались в принципах її побудови.

Також, в даному розділі, було розглянуто методи оцінки корпоративної стратегії підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Розібрали класичні методи вибору стратегії, такі як SWOT-аналіз та матриця Томпсона-Стрикленда. Розглянули вибір корпоративної стратегії в залежності від стратегічної позиції підприємства та перспектив розвитку його стратегічного потенціалу. Дійшли висновку, що оцінка вибраної стратегії є завершальним етапом розроблення стратегій. Вона ґрунтується на доволі вичерпній інформації й полягає у визначенні можливих наслідків реалізації обраної стратегії.

РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Аналіз пивоварної галузі

Ринок пива в Україні є висококонсолідованим. Структура ринку олігополістична з низьким вмістом невеликих виробників.

Основна конкурентна боротьба ведеться між такими компаніями:

- АВ InBev (ТМ «Чернігівське», «Bud», «Янтар», «Рогань», «Stella Artois», «Staropramen», «Beck's» та ін.);
- Carlsberg Ukraine (ТМ «Львівське», «Славутич», «Арсенал», «Tuborg», «Holsten», «Carlsberg» та ін.);
- «Оболонь» (ТМ «Оболонь», «Hike», «Carling», «Zibert», «Zlata Praha», «Жигулівське», «Охтирське» та ін.);
- Альянс Efes і SABMiller (ТМ «Сармат» і «Velkopopovický Kozel»);
- Альянс ППБ і Oasis CIS (ТМ «Перша приватна browарня», «Галицька корона», «Жигулі Барне», «Закарпатське», Stare Misto та ін.).

На даний момент, молода компанія АВ InBev є лідером на українському ринку пива, окрім цього компанія входить в п'ятірку найбільших FMCG (англ. Fast Moving Consumer Goods - товари повсякденного попиту) компаній у світі. За даними [65] у 2009 році компанія згенерувала 36,8 мільярдів дол. США. В Україні компанія об'єднує три пивоварні підприємства - відділення в Чернігові, Харкові та Миколаєві.

Портфель брендів компанії включає як національних бренди «Чернігівське», «Рогань» і «Янтар», так і міжнародні бренди Bud, Staropramen, Beck's, Stella Artois, Leffe, Hoegaarden і Lowenbrau.

Частки ринку виробників пива за 2016 рік подано на рис.2.1.:

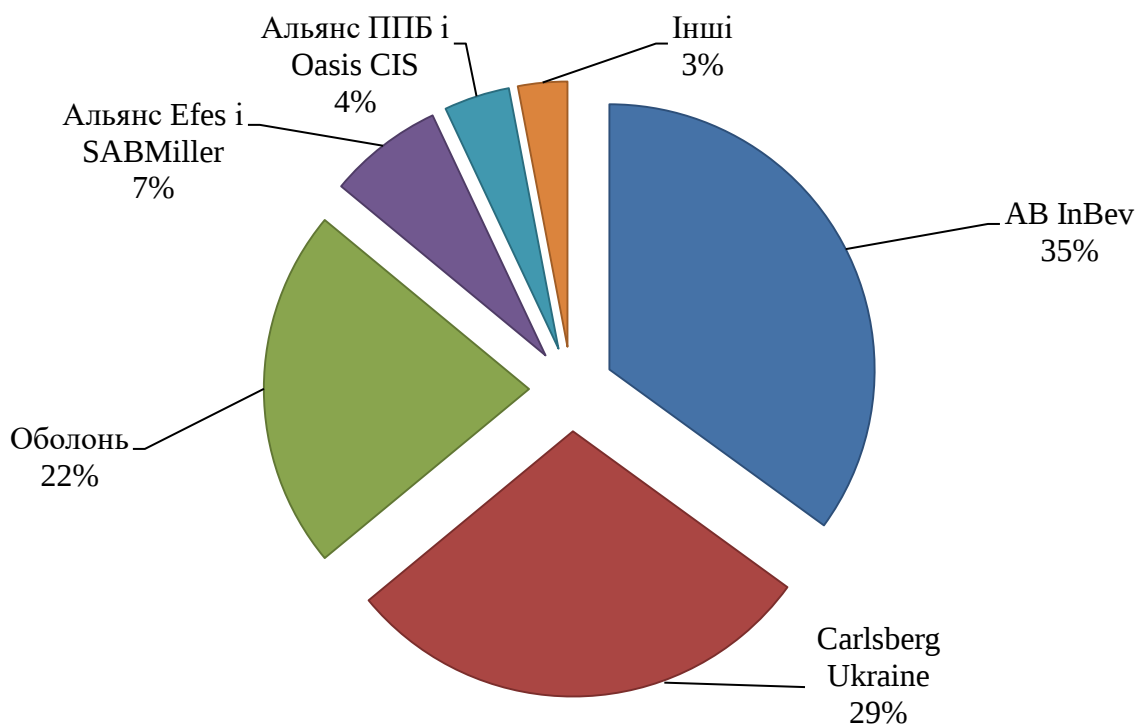


Рис. 2.1. Частки ринку виробників пива у 2016 році, %

Джерело: побудовано автором за даними [3]

Компанія Carlsberg Ukraine входить до складу Carlsberg Group – однієї із найбільших компаній в Європі, четвертої в світі за розміром капіталу пивоварної групи. В її портфелі налічується 500 пивних брендів і значна кількість безалкогольних напоїв. В Carlsberg Group працює понад 40 тис. співробітників, продукти компанії експортуються більш ніж на 150 ринків. Carlsberg Group в Україні об'єднує три пивоварні заводи: ПрАТ ПБК «Славутич» у Запоріжжі, Київський пивоварний завод та Львівську пивоварню. А загальний портфель брендів включає в себе як широко відомі вітчизняні марки «Славутич», «Львівське», «Арсенал», «Хмільне», «Балтика» так і світові бренди, такі як Tuborg, Carlsberg, Holsten, Corona, Negra Modelo, Guinness, Zatecky Gus, Kilkenney, Harp, Warsteiner, Grimbergen [3].

«Оболонь» – єдина українська пивоварна корпорація, яка входить в сорок найбільших пивоварних концернів світу і є одним з лідерів пивного ринку України. До складу корпорації «Оболонь» входять головний завод у Києві – ПрАТ «Оболонь», який є найбільшим пивзаводом в Україні, два

дочірніх підприємства – ДП ПрАТ «Пивоварня Зіберта» та ДП ПрАТ «Красилівське».. В корпорації працює близько 7,5 тис. людей. Компанія «Оболонь» випускає пиво під такими торговими марками, як: «Оболонь», «Zibert», «Hike», «Zlata Praha», «Carling», «Десант», «Охтирське», «Жигулівське», слабоалкогольні напої «Icelife», «Бренді-кола», «Ром-кола», «Джин-Тонік», «Ріо-де-мохіто», безалкогольні напої «Живчик», «Кола Нова», «Лимонад», «Ситро», квас «Богатирський» і мінеральні води «Прозора», «Оболонська», «Охтирська» та «Підгірна». ПрАТ «Оболонь» також виробляє товари промислового призначення - солод, гранульовану пивну драбину і бандажну (пакувальну) стрічку з переробленої ПЕТ-тари [4,58].

Британська пивоварна компанія, SABMiller є другою за величиною пивоварною компанією в світі після AB InBev. В Україні SABMiller функціонує з 2008 року, придбавши майже 100% акцій пивоварні ПрАТ «Сармат» в Донецьку. Підприємство випускає пиво під торговою маркою «Сармат», а також окремі сорти пива чеського торгової марки «Velkoporovický Kozel», що належить SABMiller. 7 березня 2012 було офіційно повідомлено про передачу низки активів SABMiller, включаючи ПрАТ «Miller Brands Ukraine», у власність турецької компанії Anadolu Efes. Згідно умовам передачі SABMiller, в свою чергу, отримав 24% акцій Efes [58].

Значну частку ринку також займає Альянс ППБ і Oasis CIS. ТОВ «Перша приватна browарня» (ППБ) – підприємство харчової промисловості України, яке функціонує з 2004 року і зайняте у сфері виробництва та реалізації напоїв натурального бродіння (пива та квасу). У квітні 2012 року, при рівній участі компаній в капіталі, відбулося об'єднання активів «Перша Приватна Browарня» і Oasis CIS. В об'єднану компанію увійшли Львівський пивзавод і пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль», загальна продуктивність яких по пиву складає 2 млн. гектолітрів. Об'єднаний портфель брендів компанії тепер включає в себе такі торгові марки пива, як «Перша приватна browарня», «Жигулі «Барне», «Галицька корона»,

«Радомишль», «Закарпатське», Stare Misto, Oettinger і Cervena Selka, а також дві торговельні марки квасу - «Львівський» і «Древлянський». Oasis CIS в своєму портфелі вже має такі відомі бренди, як Budweiser Budvar, Kirin Ichiban, Spaten, Erdinger, Bernard і Bitburger, і можна припустити, що з часом і інші зарубіжні партнери погодяться передати компанії контракти на дистрибуцію або навіть ліцензію на виробництво своїх брендів в Україні.

За даними [58] серед споживачів пива найбільшим попитом користуються наступні торгові марки: «Carlsberg» (19,4%), «Балтика» (13,2%) і «Львівське» (8,3%). Далі йдуть такі торгові марки як «Tuborg» (6,7%) і «Velikoropovický Kozel» (4,9%) Замикають ланцюжок лідерів пиво «Жигулівське» (3,1%), «Чернігівське» (2,6%) і «Оболонь» (2,6%) (рис.2.2).

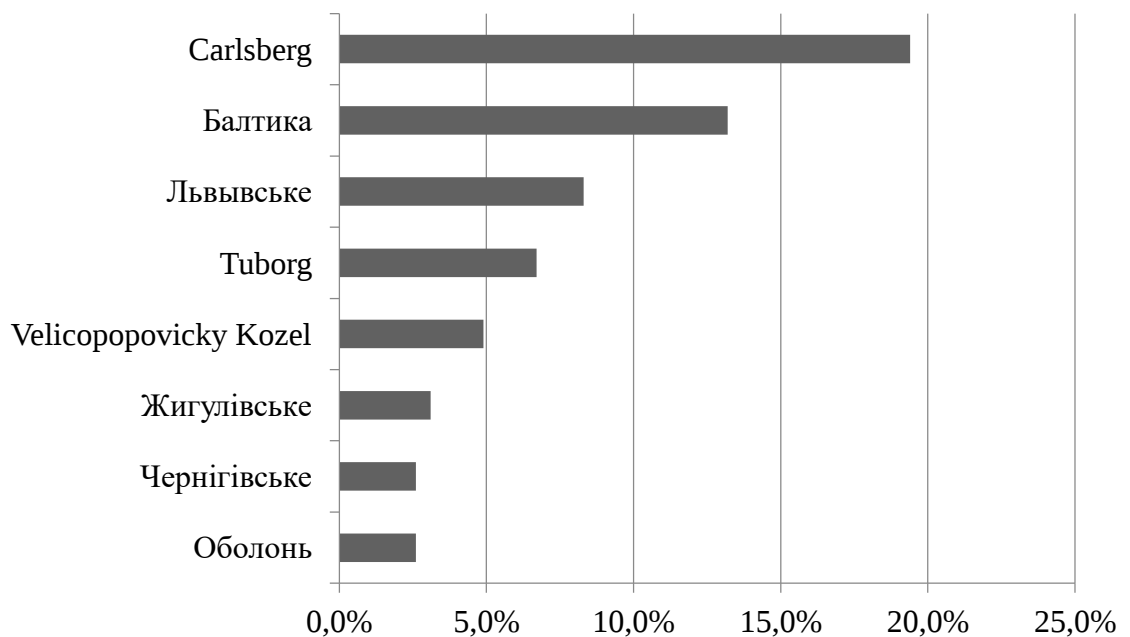


Рис. 2.2. Споживчі переваги по торговим маркам пива, %

Джерело: побудовано автором за даними [58]

При виборі пива важливу роль відіграють акційні пропозиції. Серед 100% споживачів 36% постійно знаходяться в пошуках акцій і промо-пропозицій. Серед алкогольної продукції, в першій половині 2016 року, 45% реалізовано завдяки промо-акціям. При цьому для категорії пива 20% товарів реалізується завдяки безпосередній знижці. В середньому знижка зросла за

період з 01.07.2015. по 01.06.2016 і складає 22%. Найбільші знижки представлені для пива середньоцінового сегмента. Воно і займає найбільшу частку ринку - 43,4%. Далі слідує низькоціновий сегмент з часткою ринку 30,7% і преміум-продукція [23]

Ще 32% продукції реалізовується завдяки спеціальному пакуванню. Це може бути як великий формат, так і лімітована серія. Все залежить від цільової аудиторії продукції. Пляшки об'ємом 0,5л та жерстяні зазвичай орієнтована на споживача середнього класу, в той час як пластикові пляшки об'ємом більше за 1л, випускаються для споживачів з низьким рівнем доходів.

Постійне зростання акцизів призводить до постійного подорожчання пива, що на тлі негативних явищ в економіці погано позначається і на продажах. У минулому році, в основному через зростання акцизів, пиво подорожчало в роздробній торгівлі на 11%. Після березня 2014 р., коли Верховна Рада прийняла закон «Про запобігання фінансової катастрофи та створення передумов для економічного зростання в Україні» [65], згідно якого суттєво підвищилися і будуть в майбутньому підвищувати акцизи на пиво, алкоголь і сигарети. Як результат, акцизи на пиво підвищилися з 0,87 грн/л в 2014 році до 2,78 грн. / л. в 2017), а сам напій подорожчав у середньому на 1 грн. за пляшку. У даній ситуації підприємства пивоварної галузі змушені підвищувати ціни на продукцію, як один з необхідних кроків виживання в кризовій ситуації. Негативно вплинула на пивну галузь ініціативи місцевих рад щодо заборони продажу пива у вечірній і нічний час.

В Україні виробляють понад 880 найменувань пива. Серед всіх алкогольних продуктів пиво займає перше місце по продажах і становить 46,1% в сегменті алкогольних напоїв. За рік з 01.07.2015 по 01.06.2016 обсяги продажів в категорії «пиво» зросли на 20,5% [65].

У 2015 ціна на пиво росла: в порівнянні з 2014 вона збільшилася на 37%. У 2016 році тенденція не зникла: ціна виросла на 27% [3].

Динаміку обсягів виробництва пива наведено на рис.2.3:

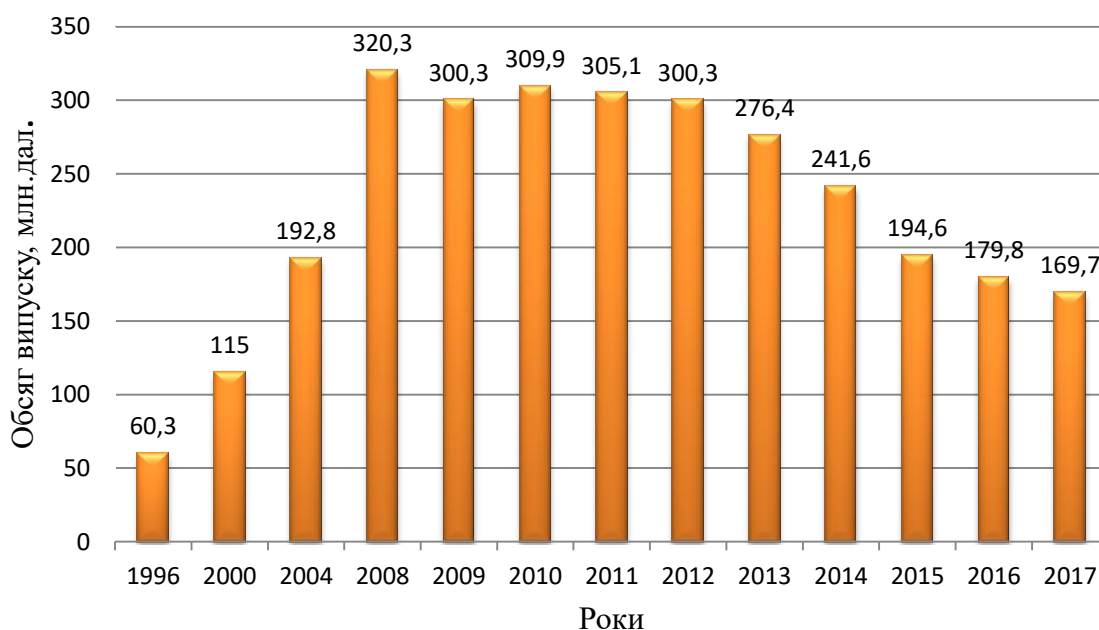


Рис. 2.3. Обсяги виробництва пива за 1996 - 2017 роки, млн. дал.

Джерело: побудовано автором за даними [23].

З 1996 року ринок динамічно розвивався і у 2008 р. обсяги виробництва пива в Україні досягли свого максимального значення за всю історію пивоваріння – 320 млн. дал. Але вже у 2009 р. ситуація суттєво змінилася. Обсяг виробництва пива скоротився на 6,2% порівняно з попереднім роком. У 2010 р. ситуація покращилась, але з 2011 р. і до сьогодні спостерігається спад виробництва пива. За підсумками 2013 р. обсяги виробництва пива скоротились на 8% – до 276,3 млн.дал. порівняно з 2012 р. Це зумовлюється: інфляцією, підвищенням ставок акцизного збору на пиво (з 2014 р. на 42,5% – з 0,87 до 1,24 гривень за літр), підвищення податку на хмелярство і виноградарство (з 1% до 1,5%), загостренням конкурентної боротьби за ринок збуту, низькою купівельною спроможністю населення[4].

За даними організації «Укрпиво» у 2014 році виробництво пива в Україні значно скоротилось (на 9,3%)[65]. Виробничі потужності завантажені лише наполовину. У 2015 р. обсяг виробництва пива по Україні (крім пива безалкогольного і пива з вмістом алкоголю менше 0,5% та обсягів по Республіці Крим) 194,6 млн. дал, або становить 80,6 % до аналогічного періоду 2014 року та виробництво солоду – 285 600 тон, що становить 90,1%

до аналогічного періоду 2014 року. Обсягу виробництва пива по Україні (крім пива безалкогольного з вмістом спирту до 0,5 об. %) за 12 місяців 2016 року – 179,8 млн. дал, або становить 92,6 % до аналогічного періоду 2015 року та виробництво солоду – 287 896 тон, що становить 101,3 % до аналогічного періоду 2015 року [65].

На зменшення обсягів продажів пива вплинув ряд факторів, а саме – прийняття в 2015 році Закону України, яким пиво віднесено до алкогольних напоїв і значне подорожчання категорії. Так, обсяги продажів в літній сезон (травень – вересень 2016 року) знизились на 18% у порівнянні з аналогічним періодом 2015 року, в той час, коли обсяги продажів в грошовому еквіваленті збільшилися на 16%. В той же час, виробники здійснюють активну підтримку брендів – спонсорство, випуск лімітованих серій, спеціальні викладки в торгових точках. Завдяки тому, що сировинна база та виробництво пивної галузі здебільшого базується в Україні, то вдалося пом'якшити вплив росту курсу валют [4].

Одним з факторів стала фінансова ситуація в сім'ях українців. Соціологи стверджують, що за часів криз зазвичай зростає споживання міцних спиртних напоїв. Про це говорить і статистика. Як середньоціновий, так і низькоціновий сегменти просіли в 2015 році. Перший з 44,5% в 2014 до 43,4% в 2015, другий з 31,7% до 30,7%. Ці люди не відмовилися від алкоголю. Вони перейшли з пива на міцні алкогольні напої. Отже, необхідно розглянути вплив конкурентних сил, для більш точного розуміння ситуації на ринку пива [4].

Охарактеризуємо конкурентні сили та визначимо тип ринку, експертним шляхом на основі моделі “п’яти сил” М.Портера (табл.1.1) [55]. Для оцінки впливу окремих факторів конкурентного середовища ми використали 3-х бальну шкалу: 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – помірний вплив і 3 бали – сильний вплив. По кожній конкурентній силі підраховується середнє значення її впливу.

**Оцінка стану пивоварної галузі на основі моделі п'яти
конкурентних сил М. Портера**

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єру	- економія на масштабах збуту			x
		- рівень фінансових інвестицій		x	
		- рівень консерватизму існуючої системи постачання		x	
		- ступінь диференціації продукції			x
		- необхідність залучення постійних покупців			x
	1.2. Реакція існуючих конкурентів	- відсутність активної маркетингової політики		x	
		- низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства			x
		- слабе використання методів ведення конкурентної боротьби		x	
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів ($I_{нк}$)			2,50		
2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	- перевагу отримує товар з нижчою ціною			x
		- тенденція до реалізації дешевших та менш якісних товарів		x	
		- рівень розбіжностей в асортименті основних конкурентів		x	
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	- поява великої кількості товарів-замінників, отриманих в результаті дублювання відомих товарів, марок, товарних знаків фірмами Європи тощо	x		
	Середнє значення сили впливу товарів-замінників ($I_{мз}$)			2,0	
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юктурні позиції підприємства	- ступінь організації споживачів;		x	
		- можливості покупців у виборі товарів-аналогів;		x	
		- ступінь стандартизації продукції;			x
		- мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів підприємства		x	
	3.2. Торгівельна сила споживачів	- рівень інформованості покупців про товари			x
		- цінова еластичність товару			x
		Середнє значення сили впливу покупців ($I_{пок}$)			2,50
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства	- необмежені можливості підприємства у виборі постачальника	x		
		- тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків		x	
		- низька вартість переходу до іншого постачальника		x	
	4.2. Обмеження ресурсного	- відсутність власних оборотних коштів			x

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
	потенціалу підприємства	- нестача складських приміщень			x
Середнє значення сили впливу постачальників ($I_{пост}$)			2,20		
5. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	- інтенсивність конкуренції;	x		
		- наявність малих підприємств-конкурентів;		x	
		- вплив невеликих підприємств		x	
		- приріст попиту на товар підприємства		x	
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваних підприємств	- вдале місце розташування фірми	x		
		- дослідження конкурентів			x
		- наявність у конкурентів переваг			x
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими фірмами (I_K)			2,00		

Джерело: складено автором

За результатами експертної оцінки конкурентних сил доцільно розрахувати коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства:

$$K_{впливу} = 0,2 \cdot I_{нк} + 0,2 \cdot I_{тз} + 0,3 \cdot I_{пок} + 0,1 \cdot I_{пост} + 0,2 \cdot I_k \quad (2.1)$$

$$K_{впл} = 0,2 \cdot 2,50 + 0,2 \cdot 2,0 + 0,3 \cdot 2,50 + 0,1 \cdot 2,20 + 0,2 \cdot 2,00 = 2,27$$

Коефіцієнти при індексах відображають відносну вагомість впливу конкурентних сил на компанію. Найбільш важливою є сила впливу споживачів на діяльність компанії, оскільки залежно від її рівня досліджуване середовище може бути кваліфікованим як “ринок споживача” або “ринок виробника”.

Показник загального впливу конкурентного середовища на рівні менше 1,5 означає максимально сприятливе для розвитку компанії середовище, мінімальний вплив конкурентних сил, тобто ситуацію, в якій ринкова позиція компанії є близькою до монопольної. Значення коефіцієнту загального впливу більше 2,5 несприятливу для розвитку підприємства ринкову ситуацію з максимальним впливом конкурентних сил, що свідчить про тип ринку, близький до умов чистої конкуренції.

Значення коефіцієнту впливу 2,27 характеризує помірну для розвитку підприємства ринкову ситуацію, з помірним впливом конкурентних сил.

Можна дійти таких висновків, що вітчизняне пивоварне виробництво розвивається в основному за рахунок великих та середніх підприємств. Більшість малих пивзаводів не змогли знайти своє місце на українському ринку і не мають коштів ні для технічного переоснащення, ні для створення власної мережі збуту. Ці заводи або припиняють виробництво пива, або стають власністю великих підприємств. Таке «поглинання» великими виробниками малих дає останнім можливість не зупиняти власне виробництво, що сприяє розвитку пивної галузі та забезпеченню зайнятості населення.

Криза в країні, втрата територій, проведення АТО: все це вплинуло на скорочення галузі. Експорт пива зменшився (Російська Федерація була одним з головних ринків збуту української продукції). Крім того, виробничі потужності одного з лідерів ринку, компанії «Ефес-Україна», перебували в Донецьку. Зараз робота підприємства припинена, а 2015 рік вона закінчила зі збитками 1,272 млрд. грн [4].

За останні два роки купівельна спроможність населення скоротилася в Україні на 25,4%. Це сталося з кількох причин: стрімке зростання тарифів на житлово-комунальні та транспортні послуги; також позначилося й знецінення національної валюти, принаймні щодо імпорту.

У порівнянні з європейськими ринками, український ще досить молодий і відкритий для експериментів. В Україні споживання пива на сьогоднішній день досягає лише 65 л на душу населення, що значно нижче споживання пива в європейських країнах (в Чехії цей показник сягає 142,2 л, в Німеччині – 104, 7 л) [65,4].

Отже, з проведеного аналізу зрозуміло, що ринок пива в Україні останні роки йде на спад, і є багато причин такого становища: низька купівельна спроможність населення; слабка культура споживання пива в Україні; анексія Криму; припинення торгових відносин з Росією.

Далі пропонуємо розглянути законодавче забезпечення діяльності галузі на прикладі нормативно-правового забезпечення ПрАТ «Оболонь».

2.2. Нормативно-правове забезпечення діяльності підприємства

Нормативно-правове забезпечення діяльності регулює відносини у сфері господарювання, шляхом нормування, ліцензування, акцизування та патентування. Це забезпечує сприятливі умови для розвитку підприємництва в країні та галузі.

Зазначимо, що ПрАТ «Оболонь» регулюється такою законодавчою базою: Конституція України; Закон України «Про захист прав споживачів»; Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів»; Типове положення про технічний комітет стандартизації; Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності»; Закон України «Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності»; Декрет КМУ «Про стандартизацію і сертифікацію»; Податковий кодекс України; Закон України «Про акціонерні товариства»; Закон України «Про рекламу»; Указ Президента України від 23 квітня 2011 року № 500/2011 «Про Міністерство аграрної політики та продовольства України»; Закон України від 18.05.2017 № 2042-VIII - «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин»; Закон України від 22.07.2014 № 1602-VII - «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо харчових продуктів»; Закон України від 21.06.2012 № 5007 – VI «Про ціни і ціноутворення»; Технічний регламент щодо правил маркування харчових продуктів; Постанова КМУ «Про затвердження Правил роздрібної торгівлі алкогольними напоями»;

Нормативна база, якою регулюється діяльність ПрАТ «Оболонь»: ДСанПіН 4.4.4-152–2008 Державні санітарні норми і правила для підприємств, що виробляють солод, пиво та безалкогольні напої; ДСанПіН 2.2.4-171–2010 Державні санітарні норми та правила «Гігієнічні вимоги до

води питної, призначеної для споживання людиною; ДСТУ 2368:2004 Напої безалкогольні. Виробництво. Терміни та визначення понять; ДСТУ 2887-94 Пакування та маркування. Терміни та визначення; ДСТУ 2890-94 Тара і транспортування. Терміни та визначення; ДСТУ 3778-98 Ящики пластмасові багатооборотні для пляшок. Загальні технічні умови; ДСТУ 4621:2006 Кислота молочна харчова. Загальні технічні умови; ДСТУ 4623:2006/ГОСТ 31361-2008 Цукор білий. Технічні умови; ДСТУ 4817:2007 Діоксид вуглецю газоподібний і скраплений. Технічні умови; ДСТУ 4855:2007 Продукція безалкогольної промисловості. Методи визначення сухих речовин; ДСТУ 4856:2007 Продукція безалкогольної промисловості. Правила приймання та методи відбирання проб; ДСТУ 7099:2009 Продукція безалкогольної промисловості. Методи визначання органолептичних показників та об'єму продукції; ДСТУ 7100:2009 Продукція безалкогольної промисловості. Метод визначання стійкості; ДСТУ 7101:2009 Продукція безалкогольної промисловості. Методи визначання спирту; ДСТУ 7102:2009 Продукція безалкогольної промисловості. Метод визначання кислотності; ДСТУ 7138:2009 Продукція безалкогольної промисловості. Методи визначання діоксиду вуглецю; ДСТУ 7104:2009 Пиво. Методи визначання спирту, дійсного екстракту та розрахування сухих речовин у початковому суслі; ДСТУ 4850:2007 Пиво. Методи визначення діоксиду вуглецю та стійкості; ДСТУ 4851:2007 Пиво. Методи визначення кольору; ДСТУ 4852:2007 Пиво. Методи визначення кислотності; ДСТУ 7525:2014 Вода питна. Вимоги та методи контролювання якості; ДСТУ ГОСТ 908:2006 Кислота лимонна моногідрат харчова. Технічні умови; ДСТУ ГОСТ 10117.1-2003 Пляшки скляні для харчових рідин. Загальні технічні умови; ДСТУ ГОСТ 10117.2-2003 Пляшки скляні для харчових рідин. Типи, параметри і основні розміри.;

До внутрішніх організаційних документів суб'єкта господарювання відносяться: Статут; Колективний договір; Правила внутрішнього трудового розпорядку; Штатний розпис; Положення про структурні підрозділи;

Посадові інструкції; Положення про систему планування та бюджетування; Положення про організаційну структуру; Положення про документообіг; Положення з техніки безпеки та охорони праці; Правила пожежної безпеки Накази та розпорядчі документи.

Серед вищезгаданих документів, для більшого розуміння їх функцій, слід розглянути деякі з них:

Положення про структурні підрозділи затверджує організаційну структуру підприємства. Положення про структурний підрозділ є внутрішнім нормативним документом, на підставі якого організовують повсякденну діяльність структурного підрозділу, оцінюють результати роботи, складають посадові інструкції, визначають завдання, функції, права та обов'язки, а головне — відповідальність працівників.

Посадова інструкція — документ, що визначає організаційно-правове становище працівника в структурному підрозділі, що забезпечує умови для його ефективної праці.

Господарський кодекс України встановлює відповідно до Конституції України правові основи господарської діяльності (господарювання), яка базується на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності.

Податковий кодекс України регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час адміністрування податків, а також відповідальність за порушення податкового законодавства.

Статут - установчий документ, на основі якого діє підприємство. Статут затверджується власником (власниками) майна, а для державних підприємств — власником майна за участю трудового колективу. У статуті підприємства визначаються: власник підприємства; найменування

підприємства; місцезнаходження підприємства; предмет і цілі діяльності підприємства; органи управління підприємства і порядок їх формування; компетенція і повноваження трудового колективу підприємства та його виборних органів; орган, який має право представляти інтереси трудового колективу (рада трудового колективу, рада підприємства, профспілковий комітет та інше). порядок утворення майна підприємства; умови реорганізації та припинення діяльності підприємства.

Колективний договір — угода, яка укладається між власником або уповноваженим органом (особою) і одним або кількома профспілковими чи іншими уповноваженими на представництво трудовим колективом органами, а у разі відсутності таких органів — представниками трудящих, обраними та уповноваженими трудовим колективом. Колективний договір є результатом соціального партнерства та діалогу на локальному рівні.

Дивлячись на перераховані вище документи, можна сказати, що законодавча база регулює відносини держави з підприємствами, задає межі функціонування суб'єктів господарювання та нормує діяльність. Нормативна база висуває вимоги до якості виробництва та продукції, що виробляється. А внутрішні організаційні документи регулюють взаємовідносини структурних одиниць та працівників між собою, виявляють розподіл влади та повноважень.

2.3. Управлінський аналіз діяльності підприємства

ПрАТ «Оболонь» — підприємство харчової промисловості України, зайняте у галузі виробництва та реалізації пива і безалкогольних напоїв.

Історія корпорації бере початок у 1974 році, коли почався налив майданчика для будівництва броварні. Відкриття виробництва було приурочене до Олімпійських ігор 1980 року.

В 1980 відбувається офіційне відкриття Київського пивзаводу №3, та випуск першої партії пива. В 1986 році на базі Київського пивзаводу №3 створено пиво-безалкогольне об'єднання «Оболонь», до якого увійшли також Київський пивзавод № 1, Київський пивзавод № 2 та Фастівський пивзавод. В 1993р. приватизоване підприємство отримує юридичний статус закритого акціонерного товариства.

В 1998 році вперше в галузі ЗАТ "Оболонь" отримує міжнародний сертифікат на систему управління якістю ISO-9001 версії 1994 року, що засвідчує високий рівень усіх процесів та здатності українського підприємства випускати продукцію світового рівня.

В 2004р. запущено найбільшу лінію розливу пива в Європі потужністю 110 тис. пляшок на годину. Із запуском нової лінії розливу завод «Оболонь» увійшов до трійки найпотужніших пивоварних заводів Європи.

В 2008 році ЗАТ "Оболонь" першим серед підприємств харчової промисловості сертифікувало чотири системи управління одразу. Компанія "Оболонь" підтвердила відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2001 «Системи управління якістю», ДСТУ ISO 22 000:2007 «Системи управління безпечністю харчових продуктів», ДСТУ ISO 14 001:2006 «Системи екологічного керування», ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 «Системи управління безпекою та гігієною праці».

В 2009 році відбулося урочисте відкриття солодового заводу в смт. Чемерівці Хмельницької області, який є одним із найсучасніших у Європі. Інвестиції у проект склали \$ 100 млн. Потужність підприємства складає 120 тис. тон солоду на рік.

В 2009-2011 роках введено в експлуатацію реконструкцію виробничого комплексу в м. Олександрія, що запровадило виробництво слабоалкогольних та безалкогольних напоїв в скляній тарі, ПЕТ пляшках та жестианих банках, а також лінію розливу в кеги, запроваджено випуск тари (ящики) та кріпильно-пакувальної стрічки, збудовано фірмовий магазин тощо. Загальні інвестиції в виробничий комплекс становили понад 50 млн.грн. Крім того в 2012 році ПрАТ “Оболонь” розпочала в м.Олександрія виробництво преформ для ПЕТ пляшок вагою 31,7 г (1л) та 34,7 г (1,25л), кошторис будівництва становив 62 млн.грн. В 2012 році завершилася реконструкція ДП ПрАТ “Оболонь” “Пивоварня Зіберта” в м. Фастів (ПрАТ "Пивоварня Зіберта", що дозволило збільшити його потужність до 10 млн.дал пива на рік.

В 2012-2015 роках виконувалася реконструкція виробничих потужностей ДП ПрАТ “Оболонь” “Красилівське”: реконструйовано цех розливу № 1 та склад готової продукції № 2, водопідготовку, в 2015 році запроваджено випуск нового для корпорації виду продукції – настоянок. Загальна вартість проектів становила понад 30 млн.грн.

В 2012 році на ПрАТ “Дяtkівці” в м. Коломия запроваджено виробництво снєків. В 2013 році введено в експлуатацію 1-шу та 2-у черги реконструкції підприємства з доведенням потужності до 130 млн.дал пива на рік. Інвестиції у проект склали більше 420 млн.грн. Крім того в 2014 році введено в експлуатацію після реконструкції цех розливу №2 та започатковано випуск бутильованої води.

Наприкінці 2014 року завершено розширення елеватора солодового заводу в смт. Чемерівці Хмельницької області, додаткові 14 силосів якого дозволили збільшити потужність на 2160 м3. Інвестиції у проект становили 20,5 млн.грн. В кінці 2017 року ПрАТ "Оболонь" здійснило продаж дочірньої компанії ПрАТ "Оболонь-Агро".

Структура ПрАТ "Оболонь" формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід

на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність.

ПрАТ "Оболонь" має такі дочірні підприємства: ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське", Хмельницька обл., Красилів, ПрАТ "Пивоварня Зіберта", Київська обл., Фастів.

ПрАТ "Оболонь" об'єднує головний завод, два відокремлені цехи, два дочірніх підприємства та підприємства з корпоративними правами де загалом працює близько 5 тис. людей.

Основні структурні одиниці ПрАТ "Оболонь": Головний завод у місті Києві (виробництво пива, безалкогольної продукції, мінеральної води, пивної дробини та ін.); дочірні підприємства ПрАТ "Пивоварня Зіберта", м. Фастів, Київська обл. (виробництво пива) та ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське", м. Красилів, Хмельницька обл. (виробництво мінеральної води, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв); підприємства з корпоративними правами ПрАТ "Охтирський пивоварний завод", м. Охтирка, Сумська обл. (виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду), ПрАТ "Бершадський комбінат", м. Бершадь, Вінницька обл. (виробництво слабоалкогольних та безалкогольних напоїв), ПрАТ "Дяtkівці", м. Коломия, Івано-Франківська обл. (виробництво снеків), ПрАТ "Оболонь-Аурелія", Республіка Молдова (купівля-продаж пива та безалкогольної продукції), ПрАТ "Рокитнівський скляний завод", смт. Рокитне, Рівненська обл. (виробництво склотари). Відокремлені цехи: Завод у м. Олександрія, Кіровоградська обл. (виробництво безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТ пляшки, виробництво бандажної стрічки), Солодовий завод у смт. Чемерівці, Хмельницька обл. (виробництво солоду).

ПрАТ «Оболонь» — підприємство харчової промисловості України, зайняте у галузі виробництва та реалізації пива і безалкогольних напоїв. Підприємство створене з метою отримання прибутку шляхом здійснення в інтересах учасника господарської діяльності, зокрема виробництва, торгівельної та посередницької діяльності, виконання робіт і надання послуг,

здійснення зовнішньоекономічної діяльності, а також іншої діяльності не забороненої чинним законодавством.

Предметом діяльності ПрАТ «Оболонь» є:

- виробництво пива, мінеральних вод, солоду, сиропів, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, соків, вуглекислоти, поліетиленових ящиків, товарів народного споживання;
- експлуатація родовищ підземних та мінеральних вод для потреб власного виробництва, а також підприємств, що використовують для власного виробництва такі родовища;
- виробництво таро - упаковувальних матеріалів та виробів;
- оптова, роздрібна торгівля та посередництво в торгівлі;
- виконання торгівельно-посередницьких операцій;
- торгівельна діяльність у сфері оптової, роздрібної, комісійної торгівлі та громадського харчування щодо реалізації продовольчих та непродовольчих товарів, продуктів харчування та харчових добавок, алкогольних напоїв, пива, безалкогольних напоїв
- створення ринків, ринкова торгівля;
- організація маркетингово-інформаційної діяльності, дослідження кон'юктури внутрішнього та міжнародного ринків, створення міжрегіональної маркетингової мережі, обмін комерційною та іншою інформацією, створення та реалізація прогресивних продуктів;
- надання в найм майна: споруд, обладнання та машин виробничо-технічного призначення, а також посередницькі послуги при проведенні цих операцій та ін.

Вказані послуги та роботи виконуються підприємством в інтересах резидентів і нерезидентів як на території України, так і за її межами.

ПрАТ «Оболонь» є власником: майна переданого йому засновником в якості внеску у статутний капітал або у власність; продукції, виробленої в результаті господарської діяльності; одержаних доходів; благодійних внесків,

пожертвувань юридичних і фізичних осіб; іншого майна, набутого на підставах, не заборонених законом.

Органами управління та контролю ПрАТ «Оболонь» є: Рада товариства та директор підприємства. Вищим органом управління підприємством є рада товариства. Вона має право прийняти будь-яке рішення, стосовно підприємства та його діяльності. Рішення ради товариства може бути відмінено директором підприємства у відповідності до положень статуту та внутрішніх документів товариства. Директор визначає основні напрямки діяльності та розвитку підприємства, є наглядовим та контролюючим органом управління підприємством в інтересах товариства. Директор має право давати доручення, які повинні не суперечити рішенням Ради товариства та є обов'язковими до виконання.

Директор обирається на посаду та відкликається (звільняється) з посади Радою товариства за погодженням з президентом товариства, є відповідальним, підзвітним та підконтрольним Раді товариства. Він не менше одного разу в квартал звітує перед Радою товариства про роботу та стан справ підприємства.

Директор підприємства: керує поточними справами підприємства; самостійно вирішує всі питання діяльності підприємства, за винятком питань, віднесених до компетенції інших органів управління підприємства; втілює в життя положення статуту та локальних нормативних актів підприємства; виконує рішення та запроваджує політику президента та Ради товариства; затверджує штатний розклад, посадові оклади персоналу підприємства; встановлює показники, розміри та строки преміювання персоналу підприємства; видає доручення, відкриває в установах банків поточні та інші рахунки, готує фінансову звітність про підсумки діяльності підприємства за поточний рік та подає його на затвердження Раді товариства; у разі необхідності готує та надає президенту та Раді товариства звіт з будь-якого поточного питання діяльності підприємства; видає накази та розпорядження, які є обов'язковими для персоналу підприємства; затверджує інструкції,

видає довіреності та інші акти з питань діяльності підприємства за винятком тих, що віднесені до компетенції інших органів управління підприємством; приймає на роботу та звільняє з роботи працівників підприємства, визначає умови оплати їх праці, застосовує до них заходи матеріального стимулювання та дисциплінарного стягнення; організовує ведення бухгалтерського обліку та звітності на підприємстві; встановлює обсяг конфіденційної інформації та комерційної таємниці підприємства, та порядок їх використання; за погодженням з Радою та президентом товариства призначає та звільняє з посад своїх заступників, головного бухгалтера підприємства; розглядає матеріали перевірок та ревізій, а також звіти відокремлених структурних підрозділів та дочірніх підприємств, приймає рішення за їх результатами; виконує інші функції виконавчого органу підприємства, передбачені чинним законодавством.

Безпосередньо директору підприємства підпорядковані: директор технічний; директор з капітального будівництва; директор з виробництва; директор з фінансів - головний бухгалтер; директор комерційний; начальник та відділ кадрів; начальник та відділ технічного контролю; інженер з охорони праці; начальник штабу цивільного захисту.

ПрАТ «Оболонь», як корпорація, має дивізіональну структуру. А безпосередньо підприємство має лінійно-функціональну, її наведено схематично у додатку А.

Далі проведемо аналіз техніко-економічних показників підприємства (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2015-2017 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +, -		Темп зростання (зниження), %	
	2015	2016	2017	2015- 2016pp	2016- 2017pp	2015-2016pp	2016- 2017pp
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	3641996,0	3524945,0	4963232,0	-117051,0	1438287,0	-3,2	40,8
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	3192,0	2830,0	2602,0	-362,0	-228,0	-11,3	-8,1
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	279183,0	316144,0	338219,0	36961,0	22075,0	13,2	7,0
Продуктивність праці, тис. грн./особу	1141,0	1245,6	1907,5	104,6	661,9	9,2	53,1
Середньомісячна оплата праці, грн./особу	7288,6	9309,3	10832,0	2020,7	1522,7	27,7	16,4
Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн.	1513961,0	2906500,0	5141361,0	1392539,0	2234861,0	92,0	76,9
Фондовіддача, грн./грн.	2,4	1,2	0,9	0,0	-0,2	0,0	-20,4
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,1	1,1	1,0	-1,0	-0,2	-46,7	-15,3
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	1726793,0	3138341,0	5216689,0	1411548,0	2078348,0	81,7	66,2
Власний капітал, тис. грн.	33330,0	1340480,0	2495482,0	1307150,0	1155002,0	3921,8	86,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2388394,0	2378936,0	3565168,0	-9458,0	1186232,0	-0,4	49,9
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	3415640,0	3425584,0	4973094,0	9944,0	1547510,0	0,3	45,2
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	94	96	102	2	4	2,1	6,2
Інші витрати	979390	353727	42861	-625663	-310866	-63	-87
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	226356,0	99361,0	-9862,0	-126995,0	-109223,0	-56,1	-109,9
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-400102,0	-183625,0	176580,0	216477,0	360205,0	-54,1	-196,2
Рентабельність(збитковість) діяльності, %	-10,99	-5,21	3,56	5,78	8,77	x	x
Рентабельність(збитковість) власного капіталу, %	-1200,4	-13,7	7,1	1186,7	20,8	x	x
Рентабельність активів, %	-23,2	-5,9	3,4	17,3	9,2	x	x

Джерело: складено автором.

Далі розглянемо показники операційних витрат на виробництво у табл.2.9.:

Таблиця 2.9

Показники динаміки та структури операційних витрат на виробництво продукції ПрАТ «Оболонь» за 2015-2017 рр.

Показники	Роки						Відхилення у сумі, (+, -)		Відхилення у %, (+, -)		Зміни у структурі, відсоткових пунктів (+, -)	
	2015		2016		2017							
	тис. грн.	пито ма вага %,	тис. грн.	пито ма вага, %	тис. грн.	питом а вага, %	2015- 2016pp	2016- 2017pp	2015- 2016pp	2016- 2017pp	2015- 2016pp	2016- 2017pp
Матеріальні витрати	2496994,0	72,9	2105266,0	62,2	2960495,0	58,5	-391728,0	855229,0	-15,7	40,6	-10,7	-3,7
Витрати на оплату праці	279183,0	8,1	316144,0	9,3	448146,0	8,9	36961,0	132002,0	13,2	41,8	1,2	-0,5
Відрахування на соціальні заходи	98624,0	2,9	67027,0	2,0	95052,0	1,9	-31597,0	28025,0	-32,0	41,8	-0,9	-0,1
Амортизація	175062,0	5,1	186618,0	5,5	451790,0	8,9	11556,0	265172,0	6,6	142,1	0,4	3,4
Інші операційні витрати	377185,0	11,0	711215,0	21,0	1107101,0	21,9	334030,0	395886,0	88,6	55,7	10,0	0,9
Разом	3427048,0	100,0	3386270,0	100,0	5062584,0	100,0	-40778,0	1676314,0	-1,2	49,5	x	x

Джерело: складено автором.

За даними табл.2,9., бачимо, що спостерігається зростання заробітної плати персоналу, при тому, що чисельність персоналу скорочується. Це викликано зростанням законодавчого мінімуму заробітної плати в країні. Матеріальні витрати щороку зростають, що характеризується щорічним збільшенням виготовленої та реалізованої продукції. Помітне зростання загальних оперативних витрат у 2017 році в порівнянні з 2015-2016 роками.

Далі розрахуємо показники фінансового стану ПрАТ «Оболонь» в табл. 2.10.:

Таблиця 2.10

Показники фінансового стану ПрАТ «Оболонь» за 2015-2017 рр

Показник	Нормативне значення	2015	2016	2017
Аналіз ліквідності підприємства				
Коефіцієнт покриття	> 1	0,27	0,75	2,79
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	0,27	0,75	2,79
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0 збільшення	0,01	0,00	0,03
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	> 0,5	0,01	0,29	0,36
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	> 0,1	-1,14	-1,16	-1,63
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0 збільшення	-50,81	-1,34	-1,09
Аналіз ділової активності підприємства				
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	2,11	1,12	0,95
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	1,39	3,96	4,57
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	6,69	5,64	5,77
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	54,55	64,70	63,22
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	262,69	92,28	79,89
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	-2,66	-2,66	-4,75
Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільшення	2,4	1,2	1,0
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	109,27	2,63	1,99
Аналіз рентабельності підприємства				
Коефіцієнт рентабельності активів	> 0 збільшення	-0,23	-0,06	0,03
Коефіцієнт рентабельності(збитковості) власного капіталу	> 0 збільшення	-120,04	-0,13	0,07
Коефіцієнт рентабельності діяльності	> 0 збільшення	-0,11	-0,05	0,04
Коефіцієнт рентабельності(збитковості) продукції	> 0 збільшення	0,09	0,04	0,00

Джерело: складено автором

Як бачимо з наведених даних, у 2015-2016рр. підприємство було збитковим. Однак, щороку відбувалося скорочення збитків, і у 2017 році підприємство отримало прибуток 176580 тис. грн., що свідчить про поліпшення діяльності підприємства. Також, у 2017 році спостерігається значне зростання доходу підприємства на 40,8% в порівнянні з 2015-2016 роками.

Так як прибуток зростає скоріше, ніж дохід, можна зробити висновок, що підприємство розвивається, але не за рахунок реалізованої продукції, про що свідчать зростання витрат на 1грн. виробленої продукції, котрі зростають щороку, та перевищують 100 копійок у 2017 році та щорічне зниження рентабельності продукції, аж до її збитковості.

Чисельність персоналу щороку на ПрАТ «Оболонь» знижувалась, на 11,3% за 2016рік та на 8,1% за 2017 рік, загальна чисельність персоналу за 2015-2017рр. скоротилась з 3192 до 2602 чоловік, а продуктивність праці зросла на 9,2% за 2016 рік та на 53,1% за 2017 рік, що свідчить про якісний ріст підприємства в використанні трудових ресурсів.

За 2015-2017 роки відбулося значне посилення потенціалу підприємства. Вартість активів за 2015-2016рр. зросла на 81,2% з 1726793 тис. грн до 3138341 тис. грн., та на 66,2% за 2017 рік, і стала 5216689тис.грн. Власний капітал підприємства з 2015 по 2017рік зріс більш ніж в 70 разів.

Аналіз показників фінансового стану показав, що за 2015-2017 роки ліквідність підприємства покращується, а загальна ліквідність підприємства зростає. У 2015 і 2016 роках підприємство не володіло достатньою кількістю власних коштів для покриття, а у звітному році значення коефіцієнту покриття досягає значення 2,79, що свідчить про неповне використання можливостей кредитів. Дивлячись на коефіцієнт швидкої ліквідності, бачимо, що зростання ліквідності відбувається за рахунок грошових коштів. Показники абсолютної ліквідності свідчать, що ПрАТ «Оболонь» може погасити поточні зобов'язання, однак не має запасу для міцності.

Аналізуючи показники фінансової стійкості підприємства, бачимо, що за 2015-2017рр., платоспроможність підприємства покращувалася, коефіцієнт автономії зріс з 0,01 за 2015 рік до 0,36 за 2017 рік. Це свідчить про збільшення фінансової стійкості, стабільності та незалежності підприємства від позикових коштів. Однак, дивлячись на сталий відсутній(нижче нуля) ступінь мобільності використання власного капіталу, бачимо, що кількість необоронних активів значно перевищує власний капітал.

Щодо показників ділової активності підприємства, то бачимо наступні зрушення. Коефіцієнт оборотних активів зменшувався щороку, з 2,11 до 1,12 за 2015-2016рр, і до 0,95 за 2017рік, що свідчить про подовження виробничого циклу, котрий приносить грошові кошти. Зростання коефіцієнту кредиторської заборгованості свідчить про збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості з 2015 по 2016рік знизився з 6,69 до 5,64, потім спостерігалось незначне підвищення до 5,77 у 2017році. Даний коефіцієнт показує, що кошти, вкладені у розрахунки, стали менше разів обертатися за рік в порівнянні з 2015роком.

За показниками погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей, ПрАТ «Оболонь» стало швидше погашати кредиторську заборгованість і довше віддавати дебіторську заборгованість. Коефіцієнт оборотності основних засобів, котрий знижується на ПрАТ «Оболонь» щороку, свідчить про зменшення використання основних засобів на підприємстві. Це можна пояснити збільшенням кількості самих основних засобів, повне використання яких ще не забезпечене. Коефіцієнт оборотності власного капіталу свідчить, що підприємство стало набагато менш ефективно використовувати власний капітал, значення коефіцієнту впало з 109,27 за 2015рік до 2,63 і 1,99 за 2016 і 2017 роки відповідно.

Збільшення коефіцієнта рентабельності діяльності свідчить про зростання ефективності господарської діяльності підприємства.

Коефіцієнт збитковості діяльності з 2015 по 2016 рік скоротився більш ніж вдвоє, з -10,99 до -5,21, а у 2017 році діяльність стала прибутковою на 5,78. Тобто у 2017 році з кожної гривні доходу, компанія має прибуток у розмірі 5,78 копійок, що значно краще ніж 10,99 копійок збитку у 2015 році.

2.4. Оцінка ефективності стратегічної діяльності підприємства

Стратегія ПрАТ «Оболонь» перш за все націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін.

Місія ПрАТ «Оболонь» - забезпечення споживачів натуральними, якісними та доступними напоями. Діяльність ПрАТ «Оболонь» спрямована на розширення ринків продажу, збільшення прибутків, найповніше задоволення потреб споживачів. Мету ПрАТ «Оболонь» для себе формулює таким чином: зрозуміти споживача настільки, щоб товар чи послуга відповідали його реальним вимогам потребам.

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

Спрямованість ПрАТ «Оболонь» на удосконалення системи управління вимагає:

- бути надійним партнером для постачальників і замовників при безумовному виконанні нормативних, законодавчих вимог, та договірних зобов'язань.
- бути кращими в сфері якості, безпеки продукції та ставленню до довкілля та зменшення професійних ризиків для персоналу та людей, що знаходяться на території.
- постійно виконувати очікування замовників, щодо смакових якостей, зовнішнього оформлення, асортименту продукції та обслуговування.
- спрямованість дій керівництва на підвищення результативності

системи управління.

Забезпечується підвищення мотивації співробітників і задоволеності замовників та інших зацікавлених сторін.

Розглянемо асортимент продукції підприємства в табл.2.2:

Таблиця 2.2

Асортимент продукції ПрАТ «Оболонь»

Пиво	Оболонь, Zibert, O, Zlata Praha, BeerMix, hike, Carling, Hardmix, Десант, Piwny kubek ("Пивний кухоль"), Южанка, Рідний Шубін, Світле, Жигулівське, Охтирське
Безалкогольні напої	Оболонь, Живчик, Унік, Смачна класика, Квас "Старокиївський"
Алкогільні напої	Класична серія ,Серія Rio
Мінеральна та питна вода	Оболонська, Прозора, Збручанська 77, Іванка, Кремінка, Регіональна вода, Аквабаланс
Снеки	Сухарики(оболонські сухарики), грінки (бульба грінки)
Промислові товари	Солод, Пивна дробина, Бандажна стрічка, ПЕТ-преформа, Ящик

Джерело: складено автором на основі [11]

ПрАТ "Оболонь" вкладає кошти не лише у розвиток власного виробництва, а й надає значну допомогу вітчизняній культурі та спорту, сприяє ознайомленню співвітчизників з відомими закордонними мистецькими колективами.

Корпорація «Оболонь» залишається єдиним великим гравцем пивного ринку із виключно українським капіталом і штаб-квартирою у Києві

Спочатку лідерство «Оболоні» пояснювалося досить просто: вона була першим національним виробником пива покращеної і стабільної якості, яка до того ж стала брендувати продукцію, щоб виділитися на загальному фоні в своїй країні і працювати на експорт. Ситуація стала загострюватися наприкінці 1990-х, коли на український ринок вийшли транснаціональні компанії.

Кілька років тому «Оболонь» розпочала програму масштабної реорганізації, яка торкнулася всіх функціональних підрозділів компанії.

ПрАТ «Оболонь» має такі напрямки стратегії у виробництві: забезпечення дотримання технічних стандартів виготовлення продукції, її високої якості; проведення подальшого удосконалення, модернізації, модифікації технічного оснащення та підвищення загального рівня фондоозброєності праці.

За останні роки компанія інвестувала в розвиток потужностей більше \$50 млн. Зокрема, була запущена нова лінія з розливу пива потужністю 110 тис. пляшок на годину. Крім того, було проведено ремонт цеху, монтування нової варильної установки і проведення інших робіт. Завдяки цим ініціативам «Оболонь» стала другим за величиною виробничим майданчиком в Європі.

Почалася і реорганізація системи збуту, головна мета якої була визначена як «наблизити продукцію до покупців» шляхом посилення всіх ланок збутового ланцюжка .

Раніше потрібно було в першу чергу нарощувати виробництво пива , а покупці знаходилися. Тепер же в «Оболоні» створені команди мерчандайзерів і торгових представників, відповідальних за продаж.

Крім того ПрАТ «Оболонь» використовує змішані канали розподілу продукції, що об'єднують риси прямих (продаж товару кінцевому споживачеві підприємством-виробником без використання будь-яких посередників) та непрямих (переміщення товарів і послуг спочатку від виробника до учасника-посередника, а потім від нього - до споживача) каналів. Але все ж переважає канал розподілу 2-го рівня.

Зниження ринкового дефіциту пива і насиченість ринку різними сортами в останні кілька років привели до істотного посилення ролі маркетингу .

Компанія завжди випускала нову продукцію в різних категоріях під брендом «Оболонь » (воду, пиво, слабоалкогольні напої). Коли бренд розрісся, було прийнято стратегічне рішення виводити нові продукти під окремими торговими марками. У 2004 р. вивели торгову марку Nike: світле пиво для молоді з доходом вище середнього. Раніше компанія проводила

мінімум маркетингових досліджень при запуску нових різновидів продукції, волюючи організовувати пробні продажі і перевіряти ідею на практиці. Зараз, перш ніж випустити Nike, були проведені масштабні маркетингові дослідження, а також продумані атрибути марки аж до спеціальної кришки твіст-офф і упаковки з шести пляшок.

«Оболонь» володіє власною солодовнею, а сільгосппідприємства науково-виробничої асоціації «Нива Оболонь» самі селекціонують і вирощують ячмінь. Компанія вивчає можливість будівництва другої солодовні.

Фінансова діяльність компанії спрямована на дотримання курсу стабільності основних фінансових показників та поступове збільшення прибутку та рентабельності.

Кадрове забезпечення виконує такі задачі як: забезпечення збереження раціонально підбраного та розставленого персоналу; випередження темпів приросту продуктивності праці над рівнем заробітної плати; налагодження більш досконалої системи стимулювання праці.

Організаційні напрямки розвитку складаються з: побудови структури компанії, що відповідатиме цілям та меті діяльності; проведення роботи зі створення та застосування норм організаційної поведінки; підвищення готовності колективу до змін; переконати трудовий колектив працювати як єдина команда, що має спільні цілі, досягнення яких призведе до задоволення потреб кожного працівника.

«Оболонь» прагне мінімізувати втручання в навколишнє природне середовище. У 1998 році був здійснений запуск власної котельні, яка дозволила значно покращити екологічний стан довкілля. В 2002 році в Олександрії (Кіровоградська обл.) розпочала роботу лінія з переробки ПЕТ пляшок потужністю 500 кг на годину. У 2008 році в Олександрії запущено установку з переробки ПЕТ пляшки на бандажну стрічку потужністю 125 кг на годину. В містах України, зокрема у Києві, , Запоріжжі та Красиліві, встановлюються контейнери для роздільного збору ПЕТ пляшок. ПрАТ

«Оболонь» здійснює: постійний контроль та аналіз впливу виробництва на навколишнє середовище; вдосконалення технологій відповідно до екологічних аспектів; мінімізація шкідливих викидів завдяки використанню найсучаснішого обладнання; виховання екологічної свідомості персоналу шляхом забезпечення довідковою інформацією, інструкціями та навчальними матеріалами; постійний радіологічний контроль на заводі компанії на всіх рівнях виробничого процесу.

Процес ухвалення стратегічних рішень на ПрАТ «Оболонь» складається з кількох етапів:

1) отримання інформації про ситуацію. Цей процес відбувається найчастіше знизу вгору. Необхідна інформація запитується генеральним директором компанії у своїх заступників. Заступники своєю чергою дають завдання про збирання інформації підлеглих їм керівників підрозділів. Інформація знизу вгору надходить до генерального директора, узагальнюється, й, у формі звіту представляється;

2) визначення цілей. Ціль формується на зборах управляючих та у письмовій формі доводиться до кожного члена зборів. Так само вона фігурує й у протоколі зборів, який веде секретар фірми;

3) аналіз ситуації. На цьому етапі виділяються основні критерії ухвалення рішення. Основні методи, які застосовуються:

- додатковий обмін інформацією між учасниками прийняття рішень;
- узгодження протилежних точок зору;
- пошук компромісу;
- обговорення сценаріїв розвитку;
- вибір оптимального варіанта;
- прийняття управлінського рішення в процесі колективного відкритого голосування.

Наступним кроком необхідно розрахувати стратегічний потенціал ПрАТ «Оболонь». Стратегічний потенціал підприємства – це сукупність

наявних ресурсів і можливостей (здібностей) для розробки і реалізації стратегії підприємства. Стратегічний потенціал підприємства являє собою складну, динамічну, поліструктурну систему, яка складається із сукупності взаємозалежних та взаємопов'язаних локальних потенціалів:

- 1.Ресурсо-сировинного (наявна сировина, матеріали, складські ресурси);
- 2.Виробничий (основні виробничі фонди, виробничі площі, використовувані технології);
- 3.Фінансового (власні засоби, оборотні засоби, залучений капітал);
- 4.Трудового (чисельність персоналу, його кваліфікація, сукупність здібностей та досвіду працівників, віковий та освітній склад персоналу);
- 5.Організаційно-управлінський (система управління підприємством, організаційне забезпечення виробництва);

Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу дозволяє визначити чи володіє підприємство достатніми силами і ресурсами, які мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей та можливих меж функціонування у майбутньому, виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища.

Методика стратегічного оцінювання потенціалу підприємства базується на ієрархічному аналізі складових стратегічного потенціалу та має передбачати, на відміну від існуючих методик, чотири напрями аналізу і 24 показники, що визначені експертним методом. Кожен із цих показників оцінюють за п'ятибальною шкалою, залежно від відповідей на питання.

Експертні оцінки сформулювалися за такою шкалою: „дуже добре” – 5 балів, „добре” - 4, „частково” - 3, „погано” - 2, „дуже погано” - 1.

На підставі виставлених балів по кожній позиції підраховують середньоарифметичний бал, що дає змогу кількісно оцінити показники. Результати стратегічного оцінювання потенціалу ПрАТ «Оболонь» як одного з лідерів за проведеними результатами наведені в табл.2.11.

Таблиця 2.11

**Результати стратегічного оцінювання
потенціалу ПрАТ «Оболонь»**

Показники	Позначення на радарі	Оцінки в балах (1-5)		
		2016 р.	2017 р.	Відхил.(+, -)
Управлінські ресурси		3,3	3,5	0,2
Структура підприємства	1а	4	4	-
Корпоративна культура	1б	1,5	2	0,5
Стиль керівництва (вищий рівень управління підприємством)	1в	3,5	3,5	-
Стиль керівництва (середній і нижчий рівні управління підприємством)	1г	2	2,5	0,5
Компетенції персоналу	1д	4	4	-
Імідж	1ж	5	5	-
Ресурси		3,42	4,42	1,0
Фінансові	2а	2,5	4	1,5
Комунікації	2б	4	4,5	0,5
Технології	2в	3,5	4,5	1,0
Персонал	2г	3	4,5	1,5
Технічні	2д	3,5	5	1,5
Просторові	2ж	4	4	-
Знання		3,75	3,92	0,2
Знання фінансів	3а	3	3	-
Знання клієнтів	3б	3	3,5	0,5
Знання конкурентів	3в	4,5	4,5	-
Знання промисловості та особливостей бізнесу	3г	4,5	5	0,5
Постачальників	3д	4	3,5	-0,5
Нових методів, технологій, розробок у сфері функціонування підприємства	3ж	3,5	4	0,5
Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей		2,4	3,4	1,0
Фінансова стратегія	4а	1,5	2,5	1,0
Маркетингова стратегія	4б	2	3	1,0
Виробнича стратегія	4в	2,5	4	1,5
Впровадження планів	4г	3	3,5	0,5
Стратегія управління персоналом	4д	2,5	4	1,5
Стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок	4ж	3	3,5	0,5
Загальна оцінка підприємства		3,2	3,8	0,6

Джерело: складено автором.

Дані табл.2.11 свідчать, що у звітному році середня оцінка підприємства порівняно з попереднім роком підвищилася з 3,2 до 3,8 балів. Приріст загального показника діяльності не дуже значний, але середні оцінки окремих аспектів діяльності вирівнялися, а по деяких позиціях навіть зросли (корпоративна культура, технології, виробнича стратегія, покращилися

знання про нові технології, особливості бізнесу та клієнтів). У звітному році ситуація покращилася, проте ще не є збалансованою. Керівництвом підприємства, як і у попередньому році, було приділено увагу іміджу підприємства, хоча поза нею залишилися комунікації, які є не менш важливими для ефективного функціонування підприємства.

На основі даних таблиці пропонуємо побудувати радар для наочності (рис. 2.7).

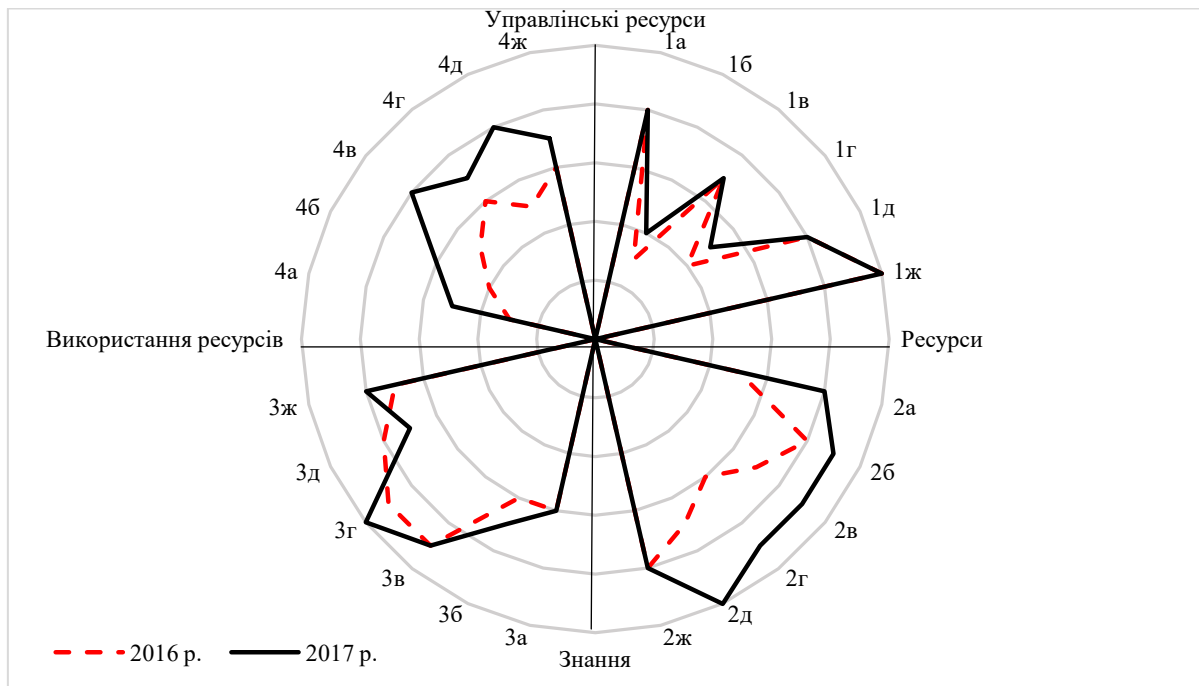


Рис. 2.7. Графічне зображення (радар) стратегічного оцінювання потенціалу ПрАТ «Оболонь» за 2016-2017 рр.

Джерело: авторська розробка.

Основне завдання стратегічного управління портфелем бізнесу — оцінити становище і перспективи кожного стратегічного господарського підрозділу у складі портфеля бізнесу фірми.

Сутність управління портфелем бізнесу фірми полягає у визначенні реального ринкового становища стратегічних господарських підрозділів та стратегічних напрямів їх подальшого розвитку. Воно розв'язує такі основні завдання: визначення конкурентних позицій стратегічних господарських підрозділів фірми; розподілення стратегічних ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами фірми; визначення напрямів стратегічного

розвитку стратегічних господарських підрозділів (від переважного розвитку до виключення зі складу портфеля бізнесу); визначення пріоритетів розвитку портфеля бізнесу; зменшення стратегічної вразливості портфеля бізнесу фірми; досягнення рівноваги між довго- та короткостроковими перспективами розвитку фірми.

Методологічний інструментарій управління портфелем бізнесу підприємства включає такі основні моделі, як стратегічну модель М. Портера, матрицю невизначеності зовнішнього середовища та матрицю "Дженерал Електрик — Мак Кінсі" (матриця привабливості ринку).

Мета застосування усіх цих моделей однакова: визначити конкурентне становище стратегічних господарських підрозділів та стратегії їх розвитку. Відрізняються ці моделі між собою, по-перше, факторами, які становлять їхню основу, по-друге, методикою визначення становища стратегічних господарських підрозділів фірми та стратегій їх подальшого розвитку.

Зміст і структура матриці GE/McKinsey спрямовані на визначення майбутнього чи прибутку майбутньої віддачі капіталовкладень, що можуть бути отримані фірмою. Усі види бізнесу фірми ранжуються на основі критерію потреби в додаткових інвестиціях. При цьому визначається галузева привабливість в перспективі на основі врахування таких показників: місткість ринку і темп його зростання; технологічні вимоги; рівень конкуренції; вхідні і вихідні бар'єри; потреби в капіталовкладеннях; вплив соціальних, екологічних та інших факторів.

Для побудови матриці GE/McKinsey для ПрАТ «Оболонь» виділимо 4 господарських підрозділи та зазначемо питому вагу кожного підрозділу за вартістю:

1. Солод - 3,4%
2. Пиво - 89,7%
3. Безалкогольні (б/а) напої - 2,3%
4. Слабоалкогольні (с/а) напої - 4,6%

Визначимо привабливість ринку для кожного господарського

підрозділу в табл.2.3.:

Таблиця 2.3

Привабливість ринку ПрАТ «Оболонь»

№ п/п	Індикатори ринкової привабливості (Y)	Вага солод	Солод	Вага пиво	Пиво	Вага б/а напої	Б/а напої	Вага с/а напої	С/а напої
1	Темп зростання, %	0,35	9	0,15	3	0,05	4	0,05	5
2	Диференціація продукції	0,10	3	0,20	9	0,10	8	0,10	7
3	Особливості конкуренції	0,10	5	0,20	4	0,10	9	0,10	8
4	Норма прибутку	0,25	10	0,15	4	0,25	8	0,25	8
5	Цінності споживачів	0,15	8	0,15	6	0,25	5	0,25	5
6	Відданість торговій марці	0,05	7	0,15	7	0,25	8	0,25	8
	Всього (вага*бал)	1,00	8	1,00	5,6	1,00	7,15	1,00	7

Джерело: складено автором

Далі розглянемо в табл. 2.4 конкурентоспроможність підрозділів «ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.4

Конкурентоспроможність підрозділів ПрАТ «Оболонь» за напрямками

№ п/п	Сильні сторони підприємства (X)	Вага солод	Виробництво солоду	Вага пиво	Пиво	Вага б/а напої	Б/а напої	Вага с/а напої	С/а напої
1	Частка ринку	0,3	9	0,25	4	0,10	5	0,25	4
2	Зростання частки ринку	0,2	7	0,15	2	0,20	3	0,15	6
3	Дистриб'юторська мережа	0,05	6	0,10	9	0,10	5	0,10	7
4	Ефективність збуту	0,05	7	0,10	7	0,15	6	0,10	6
5	Кваліфікація персоналу	0,10	8	0,10	5	0,10	6	0,10	7
6	Прихильність споживачів	0,05	10	0,10	2	0,10	5	0,10	8
7	Технологічні переваги	0,20	10	0,10	3	0,10	5	0,10	6
8	Маркетингові переваги	0,05	8	0,10	4	0,15	5	0,10	5
	Всього	1,00	8,45	1,00	4,3	1,00	4,85	1,00	5,8

Джерело: складено автором.

5. На основі даних ПрАТ «Оболонь» побудуємо матрицю GE/McKinsey. Рис 2.4, де 1 - Солод; 2 - Пиво; 3 - Безалкогольні (б/а) напої; 4 - Слабоалкогольні (с/а) напої;

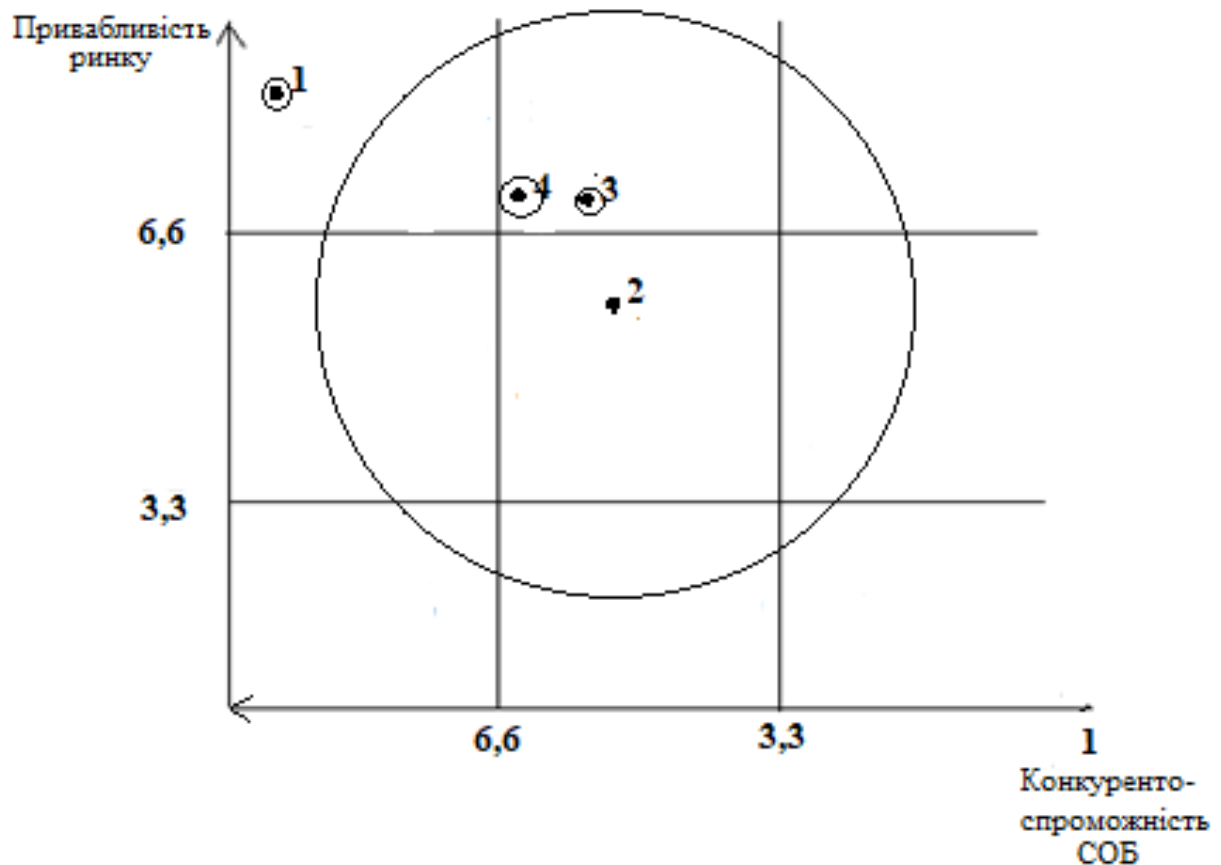


Рис. 2.4. Матриця GE/McKinsey» ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором

За матрицею "Мак Кінсі - Дженерал-Електрик" можна зробити такі висновки та пропозиції для кожного із видів продукції ПрАТ "Оболонь":

- солод має високі позиції та відносяться до переможців №1, характеризуються високою привабливістю ринку і високим конкурентним статусом, тобто мають лідерські позиції, доцільно буде впроваджувати щодо цих сегментів стратегії розвитку та підтримки конкурентних позицій за

рахунок пріоритетного інвестування;

- безалкогольні та слабоалкогольні напої мають високу привабливість ринку та середній конкурентний статус, тобто не є лідируючими, але і не відстають, стратегічними завданнями при цьому має бути здійснення цільового інвестування для одержання максимальних конкурентних переваг, для завоювання сильної ринкової позиції;

- пивні напої мають середню привабливість ринку та середній конкурентний статус, тобто не є лідируючими, але і не відстають (середній бізнес), стратегічними завданнями при цьому мають бути чітке розмежування сильних та слабких сторін продукції, здійснення цільового інвестування для одержання максимального прибутку, впровадження стратегій інтенсифікації зусиль та розвитку.

Провівши матричний портфельний аналіз, в загальному можна зробити висновок, що ПрАТ "Оболонь" має необхідну продукцію у привабливих галузях, що приносять прибуток, головний напрямок ПрАТ "Оболонь" – виробництво пива, достатньо прибутковий і є перспективним, завдяки своїм розмірам та збалансованості продукції ПрАТ «Оболонь», її портфель в змозі згладити сезонні й інші коливання бізнесу. Основним завданням введення в продаж продукції є диференціація продуктового ряду та досягнення задоволення потреб більшої кількості споживачів.

Для детальнішого розгляду стратегічно стану підприємства необхідно провести SWOT-аналіз підприємства., тобто аналіз сильних та слабких сторін підприємства, та фактори впливу зовнішнього середовища наведено в табл.2.5:

Сильні та слабкі сторони та факторів впливу зовнішнього середовища

Сильні сторони: • Оновлені основні засоби • Висока якість продукту • Власне виробництво солоду • Широкий асортимент • Наявність широкої дистриб'юторської мережі • Довга історія та досвід праці на ринку • Налагоджена система постачання та збуту • Сформований портфель брендів • Впізнаваність брендів	Слабкі сторони: • Слабкий відгук покупців на інновації • Великі кредитні зобов'язання • Зниження оборотності активів • Зниження ефективності використання основних засобів • Зниження завантаженості виробничих потужностей • Плинність кадрів • Високий рівень залежності від кредиторів • Зниження ефективності управління власним капіталом
Можливості: • Збільшення кількості споживачів за рахунок реклами і маркетингу • Збільшення темпів росту ринку • Зниженні цін на сировину • Податкові пільги • Надходження великих замовлень • Послаблення конкурентів • Можливості виходу на новий ринок • Можливості розширення ринку не основного виробництва • Швидке зростання ринку • Зростання попит на продукцію компанії	Загрози: • Подорожання кредитних коштів • Подорожання сировини та зниження її якості • Підвищення ставок акцизного збору на пиво • Зменшення частки ринку • Посилення тиску конкурентів • Завоювання частки ринку аутсайдером • Недобросовісна конкуренція • Погіршення стану економіки • Введення військового стану в країні • Витіснення імпортними марками вітчизняного виробництва

Джерело: складено автором

Далі слід оцінити ступінь впливу кожного з факторів. За основу ранжування візьмемо шкалу від 1 до 3, де 1 – найменша оцінка, а 3 – найбільша. Дані оформимо в табл 2.6:

Таблиця 2.6

Ступінь важливості сильних та слабких сторін

Сильні сторони:	Ранг
• Оновлені основні засоби	3
• Висока якість продукту	3
• Власне виробництво солоду	2
• Широкий асортимент	2
• Наявність широкої дистриб'юторської мережі	2
• Довга історія та досвід праці на ринку	1
• Налагоджена система постачання та збуту	2
• Сформований портфель брендів	2
• Впізнаваність брендів	3
Підсумок (мінімум 9 - максимум 27)	22
Слабкі сторони:	Ранг
• Подорожання кредитних коштів	3
• Подорожчання сировини та зниження її якості	2
• Підвищення ставок акцизного збору на пиво	2
• Зменшення частки ринку	2
• Посилення тиску конкурентів	2
• Завоювання частки ринку аутсайдером	2
• Недобросовісна конкуренція	1
• Погіршення стану економіки	1
• Введення військового стану в країні	1
• Витіснення імпортними марками вітчизняного виробництва	2
Підсумок (мінімум 9 - максимум 27)	18

Джерело: складено автором

Далі слід оцінити ступінь імовірності та важливості кожного з факторів зовнішнього середовища. За основу ранжування візьмемо шкалу від 1 до 3, де 1 – найменша оцінка та найменша вірогідність, а 3 – найбільша. Дані оформимо в табл. 2.7:

Ступінь важливості та імовірності зовнішніх факторів

Можливості	Ранг	Імовірність	Результат
Збільшення кількості споживачів за рахунок реклами і маркетингу	3	2	6
Збільшення темпів росту ринку	2	1	2
Зниженні цін на сировину	3	1	3
Податкові пільги	2	1	2
Надходження великих замовлень	3	1	3
Послаблення конкурентів	3	1	3
Можливості виходу на новий ринок	2	1	2
Можливості розширення ринку не основного виробництва	2	2	4
Швидке зростання ринку	2	1	2
Зростання попиту на продукцію компанії	3	1	3
Разом (мінімум 10 - максимум 90)			30
Загрози	Ранг	Імовірність	Результат
Рекламна кампанія виявиться неефективною	2	1	2
Стагнація ринку	2	2	4
Подорожчання сировини	3	2	6
Податковий тиск	2	2	4
Замовники припинять співпрацю	3	1	3
Конкуренти відвоюють частину ринку	3	2	6
Загроза появи нового гравця	2	1	2
Загроза товарів субститутів	2	2	4
Кризовий стан економіки	3	2	6
Зниження попиту на продукцію компанії	2	3	6
Разом (мінімум 10 - максимум 90)			43

Джерело: складено автором

Підсумувавши дані ми маємо такі результати:

Сильні сторони > Слабкі сторони

Можливості < Загрози

На основі проведеного аналізу та отриманих даних, можна зробити висновок, що компанії «Оболонь» слід використовувати стратегію «максі-міні». Тобто компанії слід за рахунок сильних сторін(внутрішніх ресурсів) нівелювати вплив факторів зовнішнього середовища.

Для детального розуміння становища зовнішнього середовища, слід розрахувати матрицю невизначеності зовнішнього середовища(табл. 2,8). У даній матриці бальна оцінка має діапазон від 0 (середовище стабільне, з прогнозованими чинниками) до 10 (високий рівень невизначеності, нестабільності та складності). Також, кожному фактору приписується ступінь важливості чинника, де 1 – несуттєвий, а 5 – дуже важливий.

Таблиця 2.8

Оцінка рівня нестабільності зовнішнього середовища підприємства

Ступінь важливості фактора(1-5балів)	5	4	4	4	1	3	2	4	3	4	-
Фактори Параметри	Економічні фактори	Політичні фактори	Соціальні фактори	Технологічні фактори	Демографічні фактори	Нормативно-правові фактори	Природні фактори	Ринкові фактори			Середня оцінка
								Споживачі	Постачальники	Конкуренти	
Невизначеність	6	8	6	4	6	5	3	6	6	8	6
Динамічність	6	5	6	5	4	4	4	4	5	7	5
Складність	7	4	5	6	6	3	2	4	5	7	5
Загальна нестабільність	6	6	6	5	5	4	3	5	5	7	5

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків.

За даними матриці невизначеності, можна зробити висновок, що середовище має середній рівень невизначеності, рухливості, складності. І рекомендується здійснювати управління, шляхом ранжування стратегічних завдань. Метод управління стратегічними завданнями полягає в ранньому виявленні несподіваних змін як всередині, так і поза підприємством і швидкого реагування на них. Для вирішення завдань з мінливими умовами в даному методі використано принцип своєчасних рішень, що передбачає раннє виявлення важливих змін. Отримані результати відображено на рис.2.5:

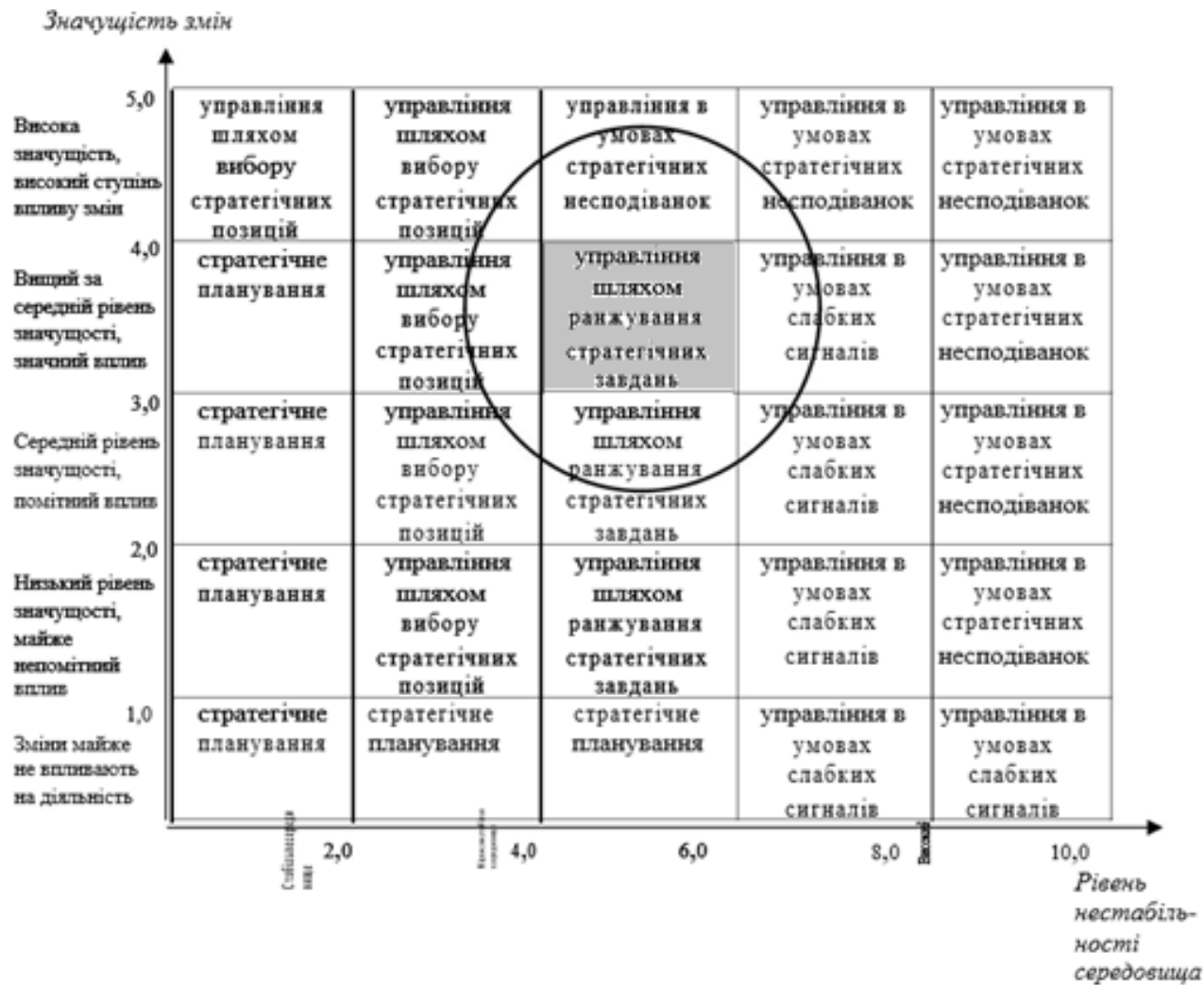


Рис. 2.5. Оцінка нестабільності зовнішнього середовища

ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано автором.

Для формування корпоративної стратегії необхідно побудувати бізнес-модель підприємства (рис 2.6).

Ключові партнери  • мережі магазинів; • готелі; • ресторани; • бари; • виробники пива.	Ключові види діяльності  • маркетинг; • виробництво; • розробка продуктів.	Ціннісні пропозиції  • ціна; • широкий асортимент; • дизайн; • бренд; • якість солоду.	Відносини з клієнтами  • залучення; • збереження.	Споживчі сегменти  • масовий ринок; • відвідувачі барів, ресторанів та готелів; • пивоварні підприємства.
Маркетинг • зовнішня реклама • тв реклама • акційні кампанії • розробка нових продуктів	Ключові ресурси  • потужні ОЗ; • канали розповсюдження і логістика; • власне виробництво солоду; • портфель брендів.		Канали збуту  • роздрібна торгівля; • HoReCa.	
Структура витрат • людські ресурси; • виробництво; • маркетинг і продажі; • ліцензування.			Потоки надходження доходу • доходи від продажу продукції; • доходи від оптового продажу сировини ; • доходи від випуску продукції на замовлення під іншою ТМ.	

Рис.2.6. Бізнес-модель ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано автором.

Аналізуючи бізнес модель підприємства, бачимо, що підприємство орієнтоване на два основні типи покупців – на масовий ринок споживачів пива (в т.ч. відвідувачів барів, ресторанів тощо) та на ринок пивовиробників, продаючи їм високоякісний солод. Підприємство реалізує свою продукцію через мережі магазинів і супермаркетів, через HoReCa сегмент, та через партнерські договірні відносини.

Серед інших виробників, ПрАТ «Оболонь» вирізняється за рахунок низької ціни, широкого асортименту та бренду. До ресурсів підприємства, що забезпечують його переваги відносяться потужні основні засоби, налагоджені канали розповсюдження та збуту, портфель брендів, та власне виробництво високоякісного солоду.

Підприємство здійсню діяльність у таких ключових напрямках як виробництво, розробка продукції та маркетинг. Маркетингова діяльність полягає у проведенні акційних кампаній для залучення нових покупців та утримання існуючих, розміщенні зовнішньої реклами (на біг-бордах, на транспорті, на будівлях) з метою нагадування чи інформування клієнтів, розробка нових продуктів, для покращення конкурентних позицій.

Як бачимо за моделлю, основні фінансові надходження відбуваються за рахунок оптових продаж сировини та роздрібних продаж продукції, а основними статтями витрат являються витрати на оплату праці, маркетингову діяльність та ліцензування.

На даний момент ПрАТ «Оболонь» притримується корпоративної стратегії вертикальної диверсифікації, яка базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, що укладені в існуючому бізнесі; тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з тих можливостей, що укладені в освоєному ринку, використаній технології або ж інших сильних сторонах функціонування фірми. Підприємство розширює вже існуючий асортимент новими напоями, котрі не потребують перебудови виробництва.

Переваги вертикальної диверсифікації полягають у поєднанні координації дій з великими можливостями контролю, стабільності господарських зв'язків у межах підприємства, гарантії поставок матеріально-технічних ресурсів, тісному контакті з кінцевими споживачами. До недоліків даної стратегії слід віднести: взаємозалежність підрозділів підприємства, що в разі негативних зовнішніх змін погіршує становище підприємства; обмежений ринок збуту призводить до зменшення впливу конкуренції, необхідність удосконалення потребує значних витрат, що, урешті, призводить до перевищення вартості ресурсів за середньою ринковою ціною.

Отже, стратегія розвитку ПрАТ «Оболонь» на даному етапі забезпечує не досить ефективне використання ресурсів і знань для досягнення поставлених цілей. Усе це не може не вплинути на загальну оцінку підприємства. Тому, у подальшому на ці напрями варто звернути особливу увагу.

Виявили, що погіршилося фінансування та комунікаційні канали. Це може пояснюватися недостатністю інформованості про діяльність конкурентів та постачальників. На противагу цьому покращилися знання про нові методи та технології і особливості ведення бізнесу.

Отже, як бачимо діяльність підприємства в цілому поліпшилася, зріс чистий прибуток, зросла кількість активів підприємства, що свідчить про поліпшення стану підприємства. Однак зростання кількості активів вплинуло на прибутковість продукції, що призвело до показників збитковості продукції.

Висновки до розділу 2

В розділі проаналізували стан пивоварної галузі України. Розглянули основних гравців ринку, таких як Carlsberg Ukraine, AB InBev, Альянс ППБ і Oasis CIS, Альянс Efes і SABMiller та інші. Визначили позицію ПрАТ «Оболонь» серед конкурентів. Визначили тенденцію розвитку галузі і помітили що починаючи з 2010 року і до 2017року, обсяг випуску пива знижувався щороку, і за цей період скоротився майже вдвічі. На зменшення обсягу пива вплинув ряд факторів, серед котрих зниження купівельної спроможності населення, підвищення ставок акцизного збору на пиво, анексія Криму, складне політичне становище в державі та інші. Провели аналіз конкурентних сил за М.Портером, котрий охарактеризував ринкову ситуацію як помірну для розвитку підприємства, з помірним впливом конкурентних сил.

Розглянули нормативно-правове забезпечення діяльності підприємства та провели управлінський аналіз діяльності підприємства. Розглянули управлінську структуру підприємства, визначили за якими посадами які обов'язки закріплені, як відбувається розподіл відповідальності. Прослідкували за розвитком ПрАТ «Оболонь» та визначили напрямки його діяльності.

Оцінили ефективність стратегічної діяльності підприємства. Визначили мету та місію ПрАТ «Оболонь», розглянули асортимент підприємства, та проаналізували корпоративний розвиток компанії, на даний момент підприємство використовує стратегію вертикальної диверсифікації.

Побудували матрицю GE/McKinsey, провели SWOT-аналіз підприємства, та розрахували матриці невизначеності.

Побудували бізнес-модель ПрАТ «Оболонь», в якій зазначили ключових партнерів підприємства, споживчі сегменти, канали збуту, відносини з клієнтами. Означили ціннісні пропозиції та ключові види діяльності. Визначили які маркетингові заходи використовує підприємства та що становить структуру витрат. Визначили потоки надходження доходу на підприємство. Провели детальний аналіз техніко-економічних показників підприємства та оцінили стратегічний потенціал підприємства.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Оновлення бізнес-моделі підприємства

З проведених досліджень зрозуміло, що підприємство використовує стратегію вертикальної диверсифікації, в той час, як спостерігається зменшення обсягів продажу пива в Україні. Тому постає необхідність перегляду корпоративної стратегії, на актуальну сучасним умовам.

На основі проведеного SWOT-аналізу, зрозуміло що компанії слід використовувати внутрішні ресурси та інші сильні сторони для ліквідації та зменшення впливу можливих зовнішніх загроз. Для цього ми пропонуємо стратегію горизонтальної диверсифікації. Вона передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб для існуючих споживачів компанії. Підприємство може отримати інформацію від своїх споживачів щодо необхідності в інших видах товарів та послуг і користування цією можливістю. Саме в цьому полягають переваги горизонтальної диверсифікації, що дає змогу різнобічно врахувати потреби споживачів, при цьому досягається ефект синергізму - сукупність видів діяльності дає значніший ефект, ніж окремі види діяльності. Ми вважаємо, що у компанії є внутрішні ресурси, котрі можуть бути реалізовані на весь потенціал та слугувати стимулюючим фактором для нових напрямків ведення бізнесу.

До таких внутрішніх ресурсів можна віднести: стратегічний потенціал підприємства; дизайн упаковок продукції; бренд та гудвіл підприємства; канали розповсюдження продукції підприємства; логістика.

Етапи розробки корпоративної стратегії для ПрАТ «Оболонь» показані на рис.3.1.

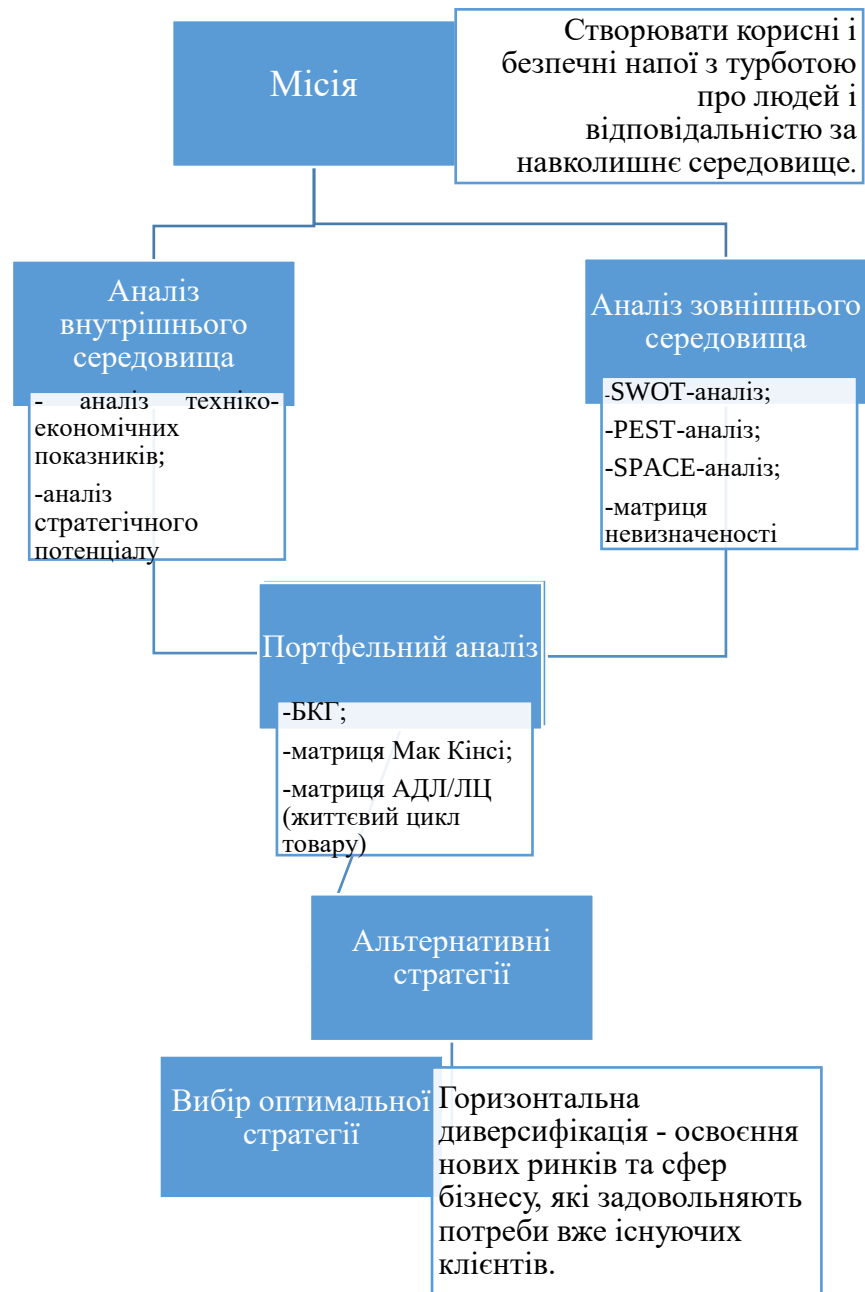


Рис.3.1. Етапи розробки корпоративної стратегії для ПрАТ «Оболонь» в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Джерело: побудовано автором.

Підприємство, за стратегією горизонтальної диверсифікації може реалізувати наступні напрями.

Барний бізнес. Відкриття бару пов'язане із задоволенням потреб для існуючих споживачів компанії. Серед споживачів під дією рекламної кампанії уже сформувався позитивний образ пива «Зіберт», котре подають у барах. І можна розширити цей образ, відкривши реальні Зіберт-бари, котрі

уже будуть вписуватись в існуючу рекламну кампанію та бренд «Зіберт» та будуть легко й позитивно сприйматись споживачами даної торгової марки. Цей захід є наслідком сильних сторін підприємства, таких як гудвіл підприємства та ТМ «Зіберт», налагоджені канали розповсюдження та логістики, потужне власне виробництво високоякісного пива, широке освоєння рекламних заходів та наявність фінансових активів у підприємства. Перераховані заходи слугуватимуть потужним фундаментом для успішної реалізації проекту.

Організація заходів відпочинку – дівочих та парубоцьких вечірок, корпоративів, вечірок до дня народження, заходів для пенсіонерів та літніх людей. Відкриття бару дає широкий потенціал для розширення сфер діяльності бізнесу. Організація заходів відпочинку відразу сприятиме досягненню декількох цілей підприємства. До таких цілей можна віднести покращення думки про підприємство в цілому, так як рекламуючи дані заходи, водночас рекламується і продукція і саме підприємство. А вдало проведені заходи формують позитивну думку у клієнтів і породжують рекомендації, котрі є одним з найсильніших рекламних методів.

Також дані заходи будуть позитивно впливати на фінансовий стан підприємства. Заходи будуть залучати велику кількість клієнтів, для яких буде реалізовуватися продукція ПрАТ «Оболонь» по вигідній для підприємства ціні. За рахунок заходів, можливо буде зменшити тижневі коливання клієнтів, коли в будні дні клієнтів значно менше ніж у вихідні. Так, наприклад, можна влаштовувати заходи та промоакції для пенсіонерів у будні в денний час, до того ж це буде унікальна можливість відпочинку для літніх людей і буде користуватись значним попитом. Для реалізації даних заходів можна наймати ведучих в уже існуючих івент-агентств, а згодом, як накопиться достатня кількість досвіду, найняти власний штат працівник, що будуть займатись даним напрямком.

Перспективним напрямком для підприємства ПрАТ «Оболонь» є освоєння SMM-маркетингу. В даний час в Україні популярністю

користуються такі соціальні мережі як Facebook, та її дочірня компанія Instagram. Тому радимо просування одразу в обох мережах, так як дії та контент для просування дуже схожі. Цей захід допоможе сформувати сталий потік клієнтів, так як цей напрямок один з найбільш перспективних, при цьому найменш затратних. Розглянемо детальніше реалізацію даного заходу в даному розділі.

Робота над проектом розпочинаються з написання стратегії просування. Для цього ми визначаємо кінцеву ціль проекту і будуємо стратегію на основі тих цілей, що потрібно досягти. В даному проекті ціль — проінформувати максимальних охват людей про відкриття бару та надання послуг організації заходів відпочинку, для забезпечення щоденного притоку 80 відвідувачів. Припустимо, що з 1000 проінформованих людей, буде притік клієнтів в 80 осіб на добу. Внутрішній інструменти Instagram надають інформацію щодо кількості переглядів, лайків, репостів, середнього часу перегляду поста, тому якщо припущення виявиться хибним, за даними статистики Instagram можна буде скорегувати рекламну кампанію та досягти необхідного результату.

Щоб виконати ці умови ми обрали метод просування через розміщення рекламних постів. Для швидшого просування потрібно стимулювати людей робити репости (розміщувати посилання на своїй персональній сторінці на профіль компанії та рекламні пости). Для цього людей можна заохочувати знижкою на меню чи безкоштовним кухолем пива (потрібно тестувати, що спрацює ефективніше) при демонстрації зробленого репоста бармену чи офіціанту.

Для того, щоб отримати таку кількість клієнтів, в середньому потрібно мати 3000 цільових спостерігачів за профільною сторінкою компанії. При середньому онлайні спостерігачів в 35% та розміщенні хоча б одного поста в день, за добу буде 1000 цільових переглядів. Якщо ці умови не будуть виконуватись, то кількість постів і підписників можна буде скорегувати, виходячи з аналізу даних статистики Instagram. Для того, щоб зібрати цільову

аудиторію спостерігачів, соціальна мережа Instagram надає унікальну можливість пошуку людей за геолокацією, тому можна за допомогою автоматизованого програмного забезпечення, заохочувати людей, що проживають поруч з баром, та фільтрувати їх за віком та статтю.

Вищеописана стратегія просування стосується просування в Instagram, для просування у Facebook ми пропонуємо метод заохочення клієнтів через таргетовану рекламу. Так, холодний трафік буде попадати на сторінку «Зіберт»-бару в фейсбуці, та буде підписуватися на новини бару. На сторінці бару будуть розміщуватись пости з інформацією про актуальні події та заходи. Також будуть присутні заохочення за репости постів. Вцілому просування через Facebook буде відбуватись таким же шляхом як і через Instagram.

В даний момент компанія розповсюджує свою продукцію шляхом укладання договірних відносин с роздрібними мережами та HoReCa. Однак укладання таких відносин відбувається або шляхом переговорів з великими збутовими мережами на вищому рівні, або при зверненні менших підприємств сфери послуг для вкладання договорів поставок (наприклад невеликі бари самі звертаються за поставками продукції ПрАТ «Оболонь»). На нашу думку, є великий потенціал від напрямку укладення договорів співпраці з невеликими підприємствами HoReCa. Для цього необхідно створити відділ активних продажів, за допомогою якого підприємство буде саме заохочувати до співпраці невеликі підприємства, шляхом обдзвону та відправки комерційних пропозицій. У компанії уже є логістичні потужності та стабільні канали розповсюдження, тому для реалізації даного заходу потрібно лише найняти керівника відділу продажів, та надати йому необхідні ресурси для формування баз для обдзвону, найму менеджерів для продажу та виконання їх повсякденної роботи.

Рекомендовані зміни відобразяться в бізнес-моделі підприємства наступним чином (рис.3.1.):

Ключові партнери  • мережі магазинів; • готелі; • ресторани; • бари; • виробники пива.	Ключові види діяльності  • маркетинг; • виробництво; • розробка продуктів. • барний бізнес	Ціннісні пропозиції  • ціна; • широкий асортимент; • дизайн; • бренд; • якість солоду. • організація відпочинку	Відносини з клієнтами  • залучення; • збереження.	Споживчі сегменти  • масовий ринок; • відвідувачі барів, ресторанів та готелів; • пивоварні підприємства.
Маркетинг • зовнішня реклама • тв реклама • акційні кампанії • розробка нових продуктів • SMM-маркетинг • Прямі продажі	Ключові ресурси  • потужні ОЗ; • канали розповсюдження і логістика; • власне виробництво солоду; • портфель брендів. • відділ продажів	Канали збуту  • роздрібна торгівля; • HoReCa. • власні бари		
Структура витрат • людські ресурси; • виробництво; • маркетинг і продажі; • ліцензування.	 Потоки надходження доходу • доходи від продажу продукції; • доходи від оптового продажу сировини ; • доходи від випуску продукції на замовлення під іншою ТМ. • доходи від барного бізнесу			

Рис.3.1. Оновлена бізнес-модель підприємства
Джерело: розроблено автором.

Як бачимо, вищезапропоновані заходи значно розширюють існуючу бізнес-модель підприємства, а саме існуючі методи маркетингу розширюються SMM-маркетингом та прямими продажами. До ключових видів діяльності тепер входить і барний бізнес. Що створює додаткову ціннісну пропозицію таку як організація відпочинку, та створює додатковий канал збуту у вигляді власного бару. Також барний бізнес розширює потоки надходження доходу. Для оцінки реального впливу запропонованих заходів, далі розрахуємо один із них, а саме відкриття власного Зіберт-бару.

3.2. Обґрунтування впливу запропонованого заходу.

Для розуміння доцільності впровадження даного заходу та причин успіху потрібно спочатку проаналізувати уже існуючі бари в Києві. Почнемо з того, що хороших барів навіть в центрі столиці і обласних містах не так вже й багато. Спостерігається дефіцит затишних закладів з атмосферою,

пристойним асортиментом, якісним сервісом. Далі розглянемо бари, котрі вже користуються успіхом і мають високий попит.

Gogol Pub. Тут, крім усім відомого українського борщу, можна спробувати сосиски та ковбаски власного виробництва, смажені бички, деруни зі шкварками, гарячі пательні з рибою, морепродуктами або м'ясом. На десерт домашнє варення, абрикосове або ожинового. Алкогольна карта, до речі, теж не обмежується горілкою - тут десятки найменувань напоїв з усіх кінців світу. Є окреме дитяче та пісне меню.

Інтер'єр пабу витриманий в теплих тонах, на особливу увагу заслуговує меблі - різьблені дерев'яні спинки стільців, прикрашені різьбленням двері. Влітку в «Гоголя» працює відкрита тераса, так що можна поїсти практично на свіжому повітрі. Для відзначення важливих подій відведено цілий банкетний зал. З розваг - трансляції на великому екрані для спортивних фанатів, концерти і вечірки у свята і вихідні.

Арт-Паб «Бочка на Подолі». Паб розташований в історичному і культурному центрі Києва. По-перше, це не тільки паб, де можна відпочити в компанії своїх друзів, але і концертний майданчик, де в різний час виступали і виступають представники альтернативної та рок-музики. Серед них: «Мегаполіс», Настя Полева, «Кукринікси», «Воскресіння», «7Б», «SunSay», Гліб Самойлов & «The Matrixx», «Різні Люди», «Табула Раса», Захар Май, «7 Раса »,« Слот »,« Ляпис Трубецкой », Сергій Бабкін та багато інших.

По-друге, тут регулярно проходять арт-фестивалі, численні виставки та кінопокази, а так само закриті творчі вечори. Велика увага приділяється спортивним трансляціям. Арт-паб проводить незвичайні акції, наприклад, якщо подарувати пабу пивний стакан, то ви отримаєте дисконтну карту бару. А вона, безумовно, стане в нагоді з урахуванням різноманітності меню «Бочки». Тут можна поїсти і страви традиційної української кухні, і Європи, і Азії, і Америки.

Паб «Куппер». Заклад, що включає страви європейської та української кухонь, спортивними трансляціями і хорошим вибором алкоголю. У свята і

вихідні в закладі проходять вечірки, концерти, зустрічі, а під час важливих спортивних змагань збираються вболівальники. В меню - різноманітні закуски, гарячі, холодні, м'ясні і рибні, а ще європейське меню - паста, гамбургери, стейки з лосося і яловичини, донер. Для любителів національної кухні є вареники, борщ, деруни та фірмове сало в якості закуски. А на десерт - сирники, штрудель, морозиво або наполеон. Барна карта багата декількома сортами пива, міцними напоями - від джина і рому до фірмових настоянок і горілки. Є тут і обідні пропозиції, і сніданки.

Docker pub (Докер паб). Цей заклад позиціонує себе як продовжувач традицій пабів для докерів - портових працівників, відомих своєю любов'ю до випивки, татуювань на морську тему. Власники пабу намагаються відтворити відповідну атмосферу: меблі, музичний стиль, а також асортимент бару і кухні. Тут можна буде замовити страви м'ясної гриль-кулінарії, європейської, американської та мексиканської кухні. З музичного репертуару переважає рок-н-рол, рокабілі і блюз. Однією з родзинок закладу є регулярні виступи відомих рок-груп і виконавців.

Бар «Самогон». Перед баром є синій трактор з тридцятих років минулого століття, який зустрічає відвідувачів на вході. Усередині бару стіни в українському орнаменті, старі книги, дерев'яні меблі, самогонний апарат і чорно-білі фото. Головна особливість бару «Самогон» - це його ставлення до української кухні. В меню багато старовинних рецептів, однак всі вони змінені відповідно до сучасних технологій. В меню потрапили страви з різних куточків України: від одеських бичків і форшмака до закарпатського баноша і полтавського борщу.

Паб «Толстый Лев». В пабі відвідувачам пропонують 10 популярних сортів пива і 5 фірмових, кілька видів елів, сидру і пуншу. Крім закусок до пива, тут готують повноцінні страви: запечену рибу, м'ясні стейки, бургери. На бар і кухню діє система знижок, наприклад, по понеділках всі шоти вполовину дешевше, в будні з 12:00 до 16:00 знижка -20% на меню кухні, іменинникам дарують пляшку сидру і знижку 10% на суму чека. У пабі

проходять трансляції спортивних заходів, вечорами грає жива музика, проводяться тематичні вечірки, свята, ігри в beer-pong.

Rocker Pub Tarantino's. Кожен шматочок стіни в пабі Tarantino нагадує про фільми Квентіна Тарантіно. Офіціантки танцюють на барних стійках під рок-н-рол, і атмосферою передають відчуття драйву. У пабі представлено пиво українських і світових брендів, до якого пропонується безліч страв японської та європейської кухні. Після танців у барі можна відпочити за келихом фірмового пива «Тарантіно». У вихідні тут наживо грають запальний рок-н-рол.

Абсурд-паб BarDuck. Основною ідеєю пабу є «бардак у всьому». На підтвердження цього на стінах красуються графіті від любителів, столи прикрашені різнобарвною посудом, в обстановці - повна еkleктичність. Крім бару, в розпорядженні відвідувачів покерний набір, набір для гри «Монополія», безліч приставок, а також тир, дартс, караоке, тетріс, шахи, йо-йо і море інших розваг. Символом пабу є качка, відображаючи гру слів в назві закладу. В барі багато качок з різних матеріалів. Перед відкриттям пабу його творці організували мережеву дискусію, запропонувавши відвідувачам поділитися рецептами та ідеями з оформлення місця. Так в меню з'явився ряд авторських страв. BarDuck позиціонує себе як заклад, де грають рок-н-рол, але при бажанні тут можна провести вечірку в будь-якому форматі.

Паб «Ремонт». Назва пабу відображає його концепцію - інтер'єр оформлений в брутальному стилі незакінченого ремонту: цегляна кладка, дерев'яні підлоги і сходи. Меблі, зроблені на замовлення (до речі, теж з нефарбованого дерева), схожа на атрибути ремонту: драбини, дерев'яні піддони і козли. До стелі підвішені пензлики, інструменти і будматеріали. Персонал відповідає стилю: офіціантки одягнені в робочі комбінезони. У барі 2 зали: один основний з балконом, другий розташований на цокольному поверсі. Місткість закладу до 100 чоловік. По середах тут проходять пивні конкурси, по четвергах публіка насолоджується DJ-сетами, а по п'ятницях - живою музикою. Надалі плануються вечірки, в тому числі на замовлення. У

меню: сніданки, стейки, сендвічі, свинячі реберця, салати, десерти, закуски до пива.

Фан-бар «Банка» на Льва Толстого. Концептуальний демократичний бар. Всі замовлення подають в банках різної форми. У підвальному приміщенні фан-бару «Банку» все витримано відповідно до задуму: стіни, форма співробітників, покажчики і посуд - все обіграно в темі банок. Інтер'єр має теплі тони і стилізацію під роботи Енді Уорхола. Спробувати можна супи, закуски, другі страви та десерти. Меню бару представлено також великої коктейльної картою, всі напої в якій авторські. Деякі з них подаються незвичайним способом: в трилітровій банці з метровими трубочками. У барі одночасно зможуть розміститися шістдесят відвідувачів. В Києві відкрито 4 фан-бари «Банка».

«Портер»-паб. «Портер»-паби, представлені більш ніж 40 барами по Києву та Київській області. В барах кожен день збираються знавці пива і любителі відпочинку в позитивній і душевній обстановці. Крім того, на пару тижнів вперед розписана програма концертів і тематичних вечірок, а якщо ви святкуєте в пабі свій день народження, то неодмінно отримаєте в подарунок великий торт. У меню кухні зібрані традиційні українські і європейські страви, домашні ковбаски, копченості та фірмові закуски до пива, вранці подають непогані сніданки. Що стосується пива, то в «Портері» пропонують 1 фірмовий сорт з власної броварні і 17 сортів пива з Бельгії, Чехії, Англії, Німеччини та Ірландії.

Можна спостерігати, що навіть без рекламної кампанії, заклади переповнені. Це може свідчити про те, що є незадоволений попит. І навіть без масштабних заходів заохочення до відвідування бару, клієнти у бару все одно будуть. А якщо дивитись на заклади по регіонах країни, там взагалі спостерігається великий дефіцит на заклади з якісним сервісом, де вчасно обслуговують, є затишна атмосфера, грає жива музика, готують смачні страви. В деяких містах, при достатній кількості населення, таких барів може бути занадто мало. Отже, відкриття Зіберт-бару є перспективним та

прибутковим напрямком діяльності для ПрАТ «Оболонь». При досягненні успіху у даному напрямку, можна буде розглядати варіант відкриття барів по всій Україні. Розглянемо даний напрям детальніше.

«Зіберт»-бар буде являти собою заклад з широким асортиментом страв і напоїв для середнього класу з доходом від 12тис.грн. до 25тис.грн..

Витрати на бар складаються з трьох статей:

- Витрати на будівлю, її оснащення та обладнання;
- Витрати на заробітну плату персоналу;
- Витрати на сировину;

Розрахуємо детально кожен із статей витрати.

Витрати на будівлю, її оснащення та обладнання;

Витрати на приміщення;

Що входить в звичайний бар;

- Кухня.
- Банкетний зал
- Санвузол для відвідувачів.
- Склад для зберігання продуктів і напоїв.
- Побутова техніка
- Роздягальня.
- Санвузол і кімната відпочинку для персоналу.
- Кабінет адміністратора.

Необхідне приміщення є за адресою м. Київ проспект Перемоги, 87. Площа даного приміщення 187 кв.м.. Вартість оренди даного приміщення становить 65 тис.грн/міс. Договір оренди вкладається на 5років, з можливістю викупу. Варто починати саме з цього місця, так як поблизу відсутні бари, є постійний потік людей, і відстань до жилих будинків досить велика, що означає що в разі галасу в барі не буде скарг на голосну музику чи натовп.

Вартість оренди за рік становитиме $65 \cdot 12 = 780$ тис.грн.

Будівлю потрібно переобладнати під бар, створити необхідну атмосферу, розрахувати правильну акустику, спроектувати вентиляцію, трубопроводи, енергопостачання. Для цього потрібен спеціаліст з проектування. Вартість послуг становить близько 830грн. за кв.м. Сума - 155210грн.

Проектування вентиляції і кондиціонування має значення не тільки для створення комфортних кліматичних умов. Під час обробки продуктів в повітря виділяється велика кількість запахів, іноді чада, диму та інших забруднень. Потужні системи кондиціонування — питання безпеки персоналу. І, зрозуміло, ніякі сторонні запахи не повинні проникати в обідній зал.

Проектування водопостачання і каналізації необхідно для виконання двох цілей. Перша — відповідність води гігієнічним нормам, встановленим в регіоні. Друге — забезпечення безперебійної роботи водопроводу і каналізації на кухні. Очевидно, що бар споживає значно більше води, ніж адміністративне, а вже тим більше побутова будівля. Комунікації повинні витримувати навантаження.

Проектування електропостачання. Сучасними закладами харчування використовується велика кількість обладнання, що працює на електроенергії. Причому, і від 220 В, і від 380 В. Проект надійної проводки, здатної працювати з високими навантаженнями, необхідно створювати тільки професіоналами.

Вартість ремонту та обладнання інтер'єру під бар становитиме 700 тис.грн. разово.

Вартість встановлення системи кондиціонування — 200 гривень за квадратний метр площі. Сума — 37,6 тис.грн. Вартість системи кондиціонування 54 тис.грн.

Вартість монтажу водопостачання і каналізації — 140 гривень за квадратний метр площі. Сума — 26,2 тис. грн. Вартість санвузлу 26 тис.грн.

Вартість монтажу електропостачання — 180 гривень за квадратний метр площі. Сума — 33,6тис.грн..

У таблиці нижче ми наведемо приблизний список того, що потрібно закупити, і яка приблизна статися витрат чекає підприємця за цим пунктом бізнес плану:

Таблиця 3.1

Витрати на устаткування, меблі та техніка

№	Устаткування, меблі та техніка	Кількість	Сума (грн.)
1.	Посуд (келихи, склянки, чашки, підноси, тарілки, прилади)	1	25000
2.	Барна стійка	1	30000
3.	Диван	6	2500
4.	Стіл	20	750
5.	Стілець	20	1750
6.	Барний стілець	8	875
7.	Світловий прилад	1	1800
8.	Плазмовий телевізор	1	22500
9.	Проекційний екран	1	1600
10.	Дзеркальний дискошар	2	11250
11.	Радіомікрофон	4	1312,5
12.	Сцена	1	125000
13.	Колонка	1	30000
14.	Підсилювач	1	25000
15.	Роздягальня для гостей	3	2000
16.	Вивіска	1	7500
17.	Меню і розрахункові книжки	20	750
18.	Робоча форма для кухарів, барменів та офіціантів	15	400
19.	Підвісна лампа або люстра для залу	10	900
20.	CashPad для автоматизації роботи кафе, ресторанів, барів	1	6500
21.	Касовий апарат	1	7000
22.	Пост-термінал	1	12000
23.	Плита електрична ЕПК-47ЖШ чотирьохконфорочна з жарочною шафою	1	70600
24.	Піч для піци GAM MD1	1	37961
25.	Плита індукційна UN-3,5KC-1 настільна BOK	1	16971
26.	Поверхня для смаження (апарат контактної обробки) АКО-80Н	1	55500
27.	Шафа холодильний POLAIR ПХ-1,4 (СМ114-S)	1	51210
28.	Шафа морозильна POLAIR ПМ-0,7	1	51543
29.	М'ясорубка FAMA TS 22 (FTS 117UT)	1	57093
30.	Слайсер «Convito» HBS-220JS	1	20043
31.	Овочерізка ROBOT COUPE CL30 Bistro	1	65121
32.	Комплект ріжучих дисків для ROBOT COUPE CL30 Bistro	1	24278

33.	Устаткування для розливу пива	1	14754
34.	Кавомашини FUTURMAT Rimini A/1	1	56880
35.	Ванна мийна однострумина БМ 1/630	2	16 788
36.	Ванна мийна двострумина БМ 2/630	1	17 017
37.	Стіл виробничих пристінних СРП 1200/600/СРПЦ Е	2	13 510
38.	Стелаж із суцільними полицями СК 1200/400	1	15 060
39.	Парасолька витяжна пристінна МВО-0,8 МСВ	1	24 724
40.	Парасолька витяжна ЗВО 12 * 10	1	21 504
41.	Полка настінна суцільна ПК 600/300	2	9 544
42.	Стіл острівний для збору відходів СПС-111/900	1	8 674
43.	Кухонний посуд та інвентар — гастроресторанні, сковороди, казани, каструлі, обробні дошки, форми для випічки, ополонки, друшляки, лож і т. д.	1	53 500
44.	Професійний набір кухарських ножів	1	31 176
Разом			1202943

Джерело: розраховано автором.

Конкретний список працівників бару може виглядати так (табл.3.2):

Таблиця 3.2

Витрати на оплату праці

№.	Штатний співробітник	Кількість	Оклад (грн. / міс.)	Оклад (грн. / рік.)
1.	Адміністратор	1	28000	336000
2.	Бармен	2	10000	120000
3.	Офіціант	6	4500	54000
4.	Кухар	4	22000	264000
5.	Прибиральниця	2	8000	96000
6.	Охоронець	4	16000	192000
РАЗОМ:		19	243000	2916000

Джерело: складено автором

З таблиці бачимо, що річний фонд заробітної плати становитиме 2916тис.грн.

Витрати на сировину та продукцію.

До асортименту барної продукції буде входити:

- Холодні закуски
- Гарячі закуски
- Основні блюда
- Блюда для компанії и сковородки
- Десерти
- Напої
- соуси

- Піца
- Перші блюда
- салати
- Ковбаски власного виробництва
- Пиво

Ціна сировини в остаточній вартості продукту буде становити близько 25-30%. Всі вищеперераховані витрати зазначимо в табл.3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на відкриття бару за напрямками

Витрати	Сума тис грн
Оренда приміщення на рік	780
Проектування приміщення	155,2
Ремонт приміщення	700
Вартість системи кондиціонування	54
Вартість встановлення системи кондиціонування	37,6
Вартість санвузлу	26
Вартість монтажу водопостачання і каналізації	26,2
Монтаж електропостачання	33,6
Устаткування, меблі та техніка	1202,9
Річний фонд заробітної плати	2916
Разом	5931,5

Джерело: розраховано автором.

Розрахунок проводимо, виходячи з того, що в середньому в будні дні буде близько 70 клієнтів на добу, а у вихідні, включаючи п'ятницю – 150 клієнтів. Середній чек кожного клієнту становитиме 350 грн. Приблизне меню на середній чек подано в табл.3.4.

Таблиця 3.4

Меню замовлення на середній чек бару

Страва	Кількість	Вартість(грн)
Кухоль пива	2	40
М'ясна відбивна	2	75
Смажена картопля	1	70
Салат цезар	1	65
Разом		365

Джерело: складено автором.

Отже, щомісячні доходи(Дміс), при умові, що третину вартості товарів становлять витрати на сировину, розраховуються:

$$\text{Дміс} = \text{К-сть клієнтів/місяць} * \text{середній чек} - \text{К-сть клієнтів/місяць} * \text{середній чек} * \% \text{витрат на сировину у чеку:}$$

$$\text{Дміс} = (4*70+3*150)*4,3*350*0,66=725109\text{грн/місяць}$$

Отже, очікуваний річний дохід (Дріч) складатиме:

$$\text{Дріч} = 12*725109=8701308\text{грн}$$

Розраховуємо термін окупності(Ток):

$$\text{Ток}=5931,5/8701,308=0,682 \text{ року, тобто при відкритті бару підприємство вийде на прибуток уже в перший рік.}$$

Так як підприємство на кінець 2016 та 2017 років мало оборотні активи у вигляді грошей та їх еквівалентів на суму 48394тис.грн. та 46172тис.грн. відповідно, ми пропонуємо для інвестиції розміром 5931,5тис.грн. використовувати власні активи, а не позичкові кошти.

Таблиця 3.9

Ефект від запропонованого заходу у проектному році на фінансові результати ПрАТ «Оболонь»

Найменування показника	Один. виміру	факт	проект	Відхилення	
				абсолютне, ±	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг),	тис. грн.	4963232,00	4971933,31	8701,31	0,18
Середньооблікова чисельність штатних працівників,	осіб.	2602,00	2621,00	19,00	0,73
Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	338219,00	341135,00	2916,00	0,07
Фондовіддача	грн/грн	0,97	0,97	0,00	0,01
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	5141361,00	5144376,00	3015,00	0,06
Собівартість реалізованої продукції та послуг	тис. грн.	4973094,00	4979025,50	5931,50	0,12
Рентабельність(збитковість) діяльності	%	-0,20	-0,15	0,05	-
Рентабельність активів	%	0,03	0,04	0,00	
Рентабельність власного капіталу	%	7,30	7,60	0,30	0,04
Чистий прибуток	тис. грн.	176580,00	183715,07	7135,07	4,04
Чистий прибуток на одного працівника	тис. грн.	67,86	70,09	2,23	0,03

Джерело: складено автором

Отже, як бачимо з приведених в табл. 3.9. даних, внаслідок впровадження даного заходу, відбудеться збільшення доходу на 0,18%, що призведе до збільшення чистого прибутку на 4,04%, або на 7135,07тис.грн.. І в цілому можна зробити висновок, що проект є доцільним до впровадження. Однак, ці розрахунки проведені для відкриття одного бару. При успішності даного напрямку можна буде відкрити цілу мережу «Зіберт»-барів по всій країні, і фінансові результати при цьому будуть зростати. Для наглядності, розрахуємо приблизний економічний ефект від відкриття п'яти «Зіберт»-барів у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Ефект від запропонованого заходу у проектному році на фінансові результати ПрАТ «Оболонь»

Найменування показника	Один. виміру	факт	проект	Відхилення	
				абсолютне, ±	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг),	тис. грн.	4963232,00	5006738,55	43506,55	0,88
Середньооблікова чисельність штатних працівників,	осіб.	2602,00	2697,00	95,00	3,65
Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	338219,00	352799,00	14580,00	4,31
Фондовіддача	грн/грн	0,97	0,97	0,01	0,52
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	5141361,00	5156436,00	15075,00	0,29
Собівартість реалізованої продукції та послуг	тис. грн.	4973094,00	5002751,50	29657,50	0,60
Рентабельність(збитковість) діяльності	%	-0,20	0,05	0,25	-125,00
Рентабельність активів	%	0,03	0,04	0,01	20,58
Рентабельність власного капіталу	%	7,30	8,80	1,50	20,55
Чистий прибуток	тис. грн.	176580,00	212255,35	35675,35	20,20
Чистий прибуток на одного працівника	тис. грн.	67,86	79,01	11,15	16,43

Джерело: складено автором

При відкритті п'яти барів, прибуток зростає на 35675,35 тис. грн., або на 20,2%. Чистий прибуток на одного працівника зростає на 16,4%, що

свідчитиме про розвиток підприємства. При цьому буде відбуватися позитивна динаміка зростання рентабельностей діяльності, активів, власного капіталу. Бачимо, що при зростання собівартості на 0,6%, дохід зростає на 0,88%, тобто дохід зростає більше ніж витрати, що свідчить про якісний розвиток підприємства.

На основі проведених розрахунків, можна дійти висновку, що проект доцільний до реалізації, з подальшим розвитком даного напрямку діяльності.

3.3. Управлінське забезпечення впровадження запропонованого заходу

Для реалізації запропонованого заходу слід приділити увагу його реалізації на адміністративному рівні. Для цього необхідно слід визначити конкретні заходи та завдання, порядок їх слідування, час, та призначити відповідальних. Розглянемо план заходів з відкриття «Зіберт»-бару в табл.3.1.

Таблиця 3.1

План заходів з відкриття «Зіберт»-бару.

№	Захід	Документ	Відповідальні	Виконавець	Термін
1	Нарада керівництва та управлінського персоналу з приводу відкриття «Зіберт»-бару	Протокол наради	Директор розвитку з	Директор розвитку з	01.04
2	Призначення керівника для реалізації проекту з відкриття «Зіберт»-бару	Наказ	Директор з розвитку	Директор розвитку з	01.04
3	Розробка оперативного плану відкриття «Зіберт»-бару	Оперативний план	Керівник виконання завдання	Керівник виконання завдання	02.04-09.04
4	Призначення та інформування групи виконавців	Наказ, посадові інструкції, журнал проінформованих	Керівник виконання завдання	Керівник виконання завдання керівники відділів	10.04-11.04
5	Укладання договору оренди приміщення	Договір оренди	Керівник виконання завдання	Член групи виконавців, орендодаєтор	12.04

6	Пошук ремонтної бригади та заключення договору, проведення ремонтних робіт	Договір на проведення робіт	Керівник виконання завдання	Член групи виконавців, підрядчики	16.04-16.05
7	Закупівля та установка необхідного обладнання	Договір купівлі, Договір проведення робіт	Керівник виконання завдання	Член групи виконавців, підрядчики	16.04-16.05
8	Налагодження поставок необхідних матеріалів та сировини	Договір про поставку	Керівник виконання завдання	Член групи виконавців, постачальники	16.04-16.05
9	Відбір та найм персоналу	Трудовий договір, наказ	Керівник виконання завдання	Керівник виконання завдання, керівник відділу кадрів	16.04-16.05
11	Відкриття та налагодження функціонування «Зіберт»-бару	Звіт про виконану роботу	Керівник виконання завдання	Керівник виконання завдання	16.05-16.07

Джерело: розроблено автором.

Як бачимо з даних в таблиці, реалізація даного заходу триватиме півтори місяці і буде ще коректуватися впродовж двох місяців. Спочатку будуть проведені організаційні роботи, щодо визначення керівників та відповідальних за завдання. Наступним етапом є безпосередньо оренда приміщення та підготовка його до відкриття. Для цього закупасться обладнання та проводяться ремонтні роботи. Як все буде виконано, заклад можна відкрити для відвідувачів, однак є багато факторів, які не можливо заздалегідь прорахувати, і завершальним етапом виступає налагодження та оптимізація діяльності впродовж двох місяців, після чого складається звіт про виконану роботу.

Висновки до розділу 3

У даному розділі розглянули стратегічні напрями діяльності ПрАТ «Оболонь». Підприємство дотримується стратегії вертикальної диверсифікації, ми запропонували стратегію горизонтальної диверсифікації, котра базується на внутрішніх ресурсах та перевагах ПрАТ «Оболонь». За

стратегією горизонтальної диверсифікації, було запропоновано такі заходи як відкриття власного бару, організація заходів відпочинку, впровадження SMM-маркетингу, створення відділу активних продажів. Дані напрямки розширили побудовану бізнес-модель.

У розділі оцінили і детально описали захід відкриття власного бару. Детально описали дії з підготовки до відкриття та визначили широкий спектр обладнання, котре необхідно закупити. Розрахували необхідну кількість працівників. Визначили асортимент продукції бару. За розрахунками проект виявився доцільним до реалізації. Впровадивши даний проект, ПрАТ «Оболонь» покращила б економічний стан підприємства. Розглядаючи управлінське забезпечення впровадження запропонованого заходу, визначили порядок дій та відповідальних за їх реалізацію .

Висновки та пропозиції

В даній випускній кваліфікаційній роботі дослідили проблеми розробки корпоративної стратегії в умовах невизначеності зовнішнього середовища на підприємстві та розробили шляхи удосконалення стратегічного управління на ПрАТ «Оболонь».

Виконали наступні завдання: дослідили сутність та класифікацію корпоративної стратегії підприємства; проаналізували процес розробки корпоративної стратегії в умовах невизначеності зовнішнього середовища; відібрали і узагальнити методичні підходи до вибору та оцінки корпоративної стратегії підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища; проаналізували пивоварну галузь; розглянули нормативно-правове забезпечення діяльності підприємства; провели управлінський аналіз діяльності підприємства; дослідили ефективність стратегічної діяльності підприємства; розробили бізнес-модель підприємства; запропонували шляхи покращення діяльності підприємства; оцінили вплив запропонованого заходу; розглянули управлінське забезпечення впровадження запропонованого заходу.

Після проведеного дослідження визначили сильні та слабкі сторони підприємства, визначили його стратегічний потенціал, та розрахували ступінь невизначеності зовнішнього середовища. Побудували і вдосконалили бізнес модель підприємства. І на основі отриманих даних запропонували нову корпоративну стратегію та заходи щодо її реалізації.

Одним з таких заходів, стала пропозиція відкриття власного бару компанії «Оболонь». Даний бар матиме назву «Зіберт»-бар, та буде рекламуватися шляхом SMM-маркетингу. Також в ньому будть проводитись заходи відпочинку для різних вікових груп.

Було проведено детальні розрахунки ефективності даного заходу, і на їх основі, дійшли висновку, що даний проект є доцільним до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Айвазян С.А. Стратегами бизнеса: справочник / С.А. Айвазян, О.Я. Балкинд, Т.Д. Баснина и др. / под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЗКО, 1998. – 492 с.
2. Айтамас П.Й. Управлінський облік / П.Й. Айтамас. – Д. – Центр навч. літ-ри, 2006. – 440 с.
3. Алкогольный рынок пива Україні. Пивное дело. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.pivnoe-delo.info/>
4. Алкогольный рынок Украины в период кризиса. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.nielsen.com/ua>
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М., 1989. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://strategy.bos.ru/books.phtml?id=1&page=11>
6. Баканов М.И. Теория экономического анализа: учеб. / М.И. Баканов., М.В. Мельник, А.Д. Шеремет. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 536 с.
7. Берляк Г.В. Організація бухгалтерського обліку як засіб: навч. посіб. / Г.В. Берляк. – К.: Ника-Центр, 2001. – 448 с.
8. Бороненкова Ф.Ф. Управленческий анализ: учеб. пособие. / Ф.Ф. Бороненкова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 384 с.
9. Василенко В. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Василенко, Т. Ткаченко. — К.: Центр учбової літератури, 2004. — 400 с.
10. Веб-сайт Smida. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua>
11. Веб-сайт ПрАТ «Оболонь». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://obolon.ua/ukr/home/>
12. Веб-сайт ПАТ «Карлсберг Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://carlsbergukraine.com/>.
13. Веб-сайт ПАТ «Сан ІнБев Україна». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.suninbev.com.ua/>

14. Веб-сайт ТзОВ «Пивоварня Зіберта» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zibert.ua/>
15. Вертель В. В. Класифікація суб'єктів інформаційного забезпечення [Електронний ресурс]. / В. В. Вертель // Класифікація суб'єктів інформаційного забезпечення. - Режим доступу: <http://economy.kpi.ua>
16. Гаврилова Н. В. Удосконалення процесу прийняття інвестиційних рішень на підприємстві. [Електронний ресурс] / Н. В. Гаврилова //.- Режим доступу: www.ru.if.ua/depart/Finances/
17. Гевко І. Б. Операційний менеджмент: навч. посіб. / І.Б. Гевко. – К.: Кондор, 2007. – 228 с.
18. Герасимчук В. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб./ В.Герасимчук. - К.: КНЕУ, 2000. — 360 с.
19. Головка Т.В. Стратегічний аналіз: навч-метод. посіб. / Т.В. Головка., С.В.Сагова .- К.: КНЕУ, 2002. – 198 с.
20. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика: підруч. / Е. П. Голубков. – М.: Финпресс, 2008. – 496с.
21. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посібн. / П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна. — К.: Алерта, 2008. — 478 с.
22. Горлачук В. Стратегічне управління: навч. посіб./ В. Горлачук, В. В'юн, В. Янчук, Р.Тарновська, А. Сохнич. - Миколаїв: Шамрай, 2003. — 440 с.
23. Державна служба статистики України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.org.ua>
24. Дикань В.Л. Стратегічне управління./ В. Дикань, В. Зубенко, О. Маковоз. - К.: Академвидав, 2007. — 320 с.
25. Дикань Н. Менеджмент: навч.посіб./ Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. - К.: Знання, 2010. — 408 с.

26. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб./ Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 440 с.
27. Дункан Р. Сприйняті екологічні характеристики експлуатаційних середовищ і сприйнята екологічна невизначеність / Дункан Р.Б.//Квартальна адміністративна наука. - 1972. - №17 (2) - С.313-327
28. Забродська Л. Д. Стратегічне управління підприємства: навч. посіб. в структурно-логічних схемах./ Л. Д. Забродська. – Харків : ХДУХТ, 2009.
29. Исследования украинского рынка пива [Електронний ресурс]. – Режим доступу - <https://koloro.ua/>
30. Каплан Р. С. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей. / Р.С. Каплан., Н. Дейвид.- М.: Вильямс, 2006. – 384 с.
31. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб./ Г. І. Кіндрацька.- 2-ге вид.-К.: Знання, 2010. — 406 с.
32. Клівець П. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. / П. Г. Клівець. — К.: Академвидав, 2007. — 320 с.
33. Корецький М. Х. Стратегічне управління : навч. посіб./ М.Х . Корецький, О. І. Дацій, А. О. Дегтяр. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 240 с.
34. Курошева Г.М. Теория антикризисного управления предприятием: учеб. пособ. / Г. М. Курошева. – СПб.: Речь, 2002. – 372 с.
35. Лемке Г. Нелинейный стратегический менеджмент или искусство конкуренции / Г. Лемке. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 400 с.
36. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Вильямс, 2006. — 672 с.
37. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал; пер. с англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. – 688 с.

38. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организаций / Г. Минцберг / под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2002. – 512 с.
39. Минцберг Г. Школы стратегии / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2000. – 336 с.
40. Михайловська О.В. Операційний менеджмент. / О.В. Михайловская. – К.: Кондор, 2008. - 376с.
41. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підруч. / Б. М. Мізюк.- 2-ге вид., переробл. і доновн. — Л. : Магнолія 2006, 2007. — 392 с.
42. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч.посіб./А.П. Міщенко.- 2-ге вид.— Дніпро. : ДУЕП, 2007. — 332 с.
43. Мостенська Т.Л. Менеджмент: підруч. / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, М.А. Міненко. – К.: Сузір'я, 2007. – 690 с.
44. Мохонько Г. А. Оцінка нестабільності зовнішнього середовища діяльності сільськогосподарського підприємства / Г. А. Мохонько, Я. О. Колешня. // Економіка. Управління. Інновації. - 2013. - № 1. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_43.
45. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучаний стан та напрямки розвитку: монографія / А.П.Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
46. Недосекин А.О. Стратегическое управление на промышленном предприятии: учеб. пособ. / А.О. Недосекин, Е.И. Рейшахрит. — СПб: Политехнический университет, 2017. — 134 с.
47. Новаківський І.І. Інформаційні системи у менеджменті: системний підхід: навч. посіб. / І.І.Новаківський, І.І.Грибик. – Л.: НУ «Львівська політехніка», 2007. – 196 с.
48. Орлова К. Оцінка нестабільності зовнішнього середовища підприємств добувної промисловості Житомирської області. / К. Орлова. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.rusnauka.com/30_NNM_2012/Economics/10_11405.doc.htm

49. Основи управління проектами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pfor.com/book>
50. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора./ А. Остервальдер, И. Пинье.-М.: Альпина Паблишер, 2015 – 288с.
51. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухов. – К.: КНТЕУ, 2002. – 302 с.
52. Петров А.Н. Стратегическое планирование: учеб. пособ. / А.Н.Петров. – СПб.: ГУЗФ, 2003. – 200 с.
53. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / І.О. Піддубний, А.І. Піддубна / за ред. проф. Ш. Піддубного. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.
54. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
55. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 456 с.
56. Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами. / К.К. Прахалад, В. Рамасвами. – К.: В-тво Олексія Капусти, 2005. – 258 с.
57. Ратошнюк Т. М. Перспективи розвитку хмелярства України в контексті євроінтеграційних процесів: підруч. / Т. М. Ратошнюк. – К.: Економіка АПК, 2008. - 456 с.
58. Рынок пива Украины: Большая тройка стала меньше [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pivnoe-delo.info/2017/02/03/>
59. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. / Г. В. Савицька. – К.: Знання, 2004 . – 654 с.

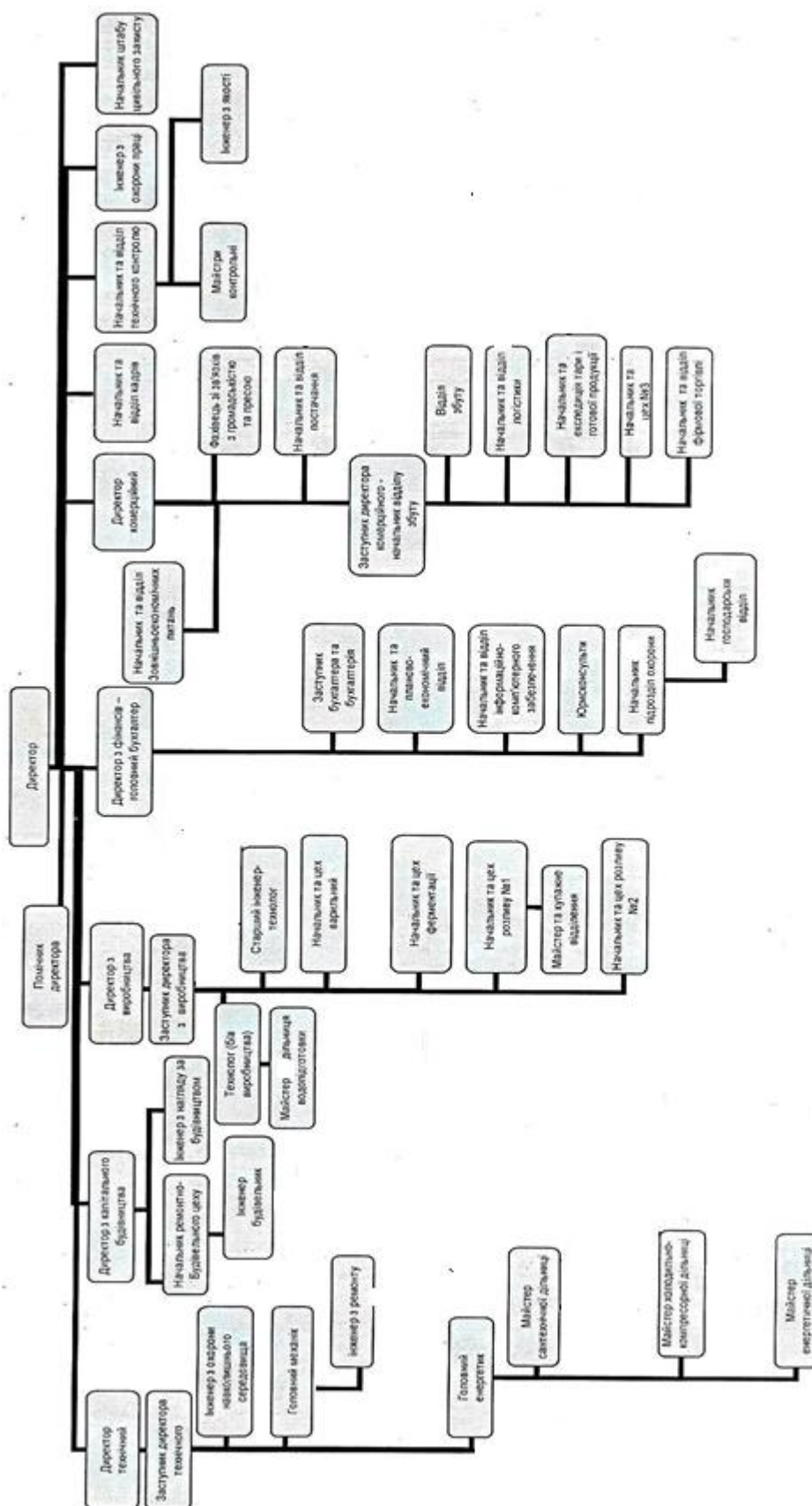
60. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підруч./ М. Г. Саєнко. — Тернопіль : Економічна думка, 2006. — 390 с.
61. Сайт Homebrewery [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.homebrewery.com.ua>
62. Санталайнен Т. Управление по результатам. / Т. Санталайнен, З. Воутилайнен, П. Поренне, Й. Ниссинен; пер. с финск. — М.: Прогресс, 1988. — 320 с.
63. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / А. Сливотски; пер. с англ. А.А. Шапошниковой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. — 432 с.
64. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія / І.В. Смолін. — К.: КНТЕУ, 2004. — 344 с.
65. Статистична компанія Укрпиво [Електронний ресурс]. — Режим доступу - <http://ukrpivo.com/>
66. Традов А.Л. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А.Л. Традов, Б.И. Кузин. — СПб: Спец. Лит., 1996. — 510 с.
67. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 312 с.
68. Федоренко В. Г. Менеджмент: підруч. / Федоренко В. Г. — 2-ге вид., переробл. и доп. — К.: Алерта, 2014. — 344 с.
69. Фоломкіна І.С. Класичні та альтернативні підходи до розробки корпоративної стратегії / І.С. Фоломкіна.— Тернопіль: Економічна думка, 2006. — 390 с.
70. Формування ринкової економіки в Україні / Збірник наукових праць. Випуск 30.-.2013 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://econom.lnu.edu.ua/files>
71. Харрингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях / Дж. Харрингтон. — М.: Экономика, 1990. — 272 с.
72. Хасси Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси; пер. с англ. под ред. Л.А. Трофимовой. — СПб: Питер, 2001. — 384 с.

73. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р.Х. Холл. – СПб: Питер, 2001. – 512 с.
74. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил ; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.
75. Чернелевський Л.М. Аналіз діяльності підприємств та банківських установ: підруч. / Л.М. Чернелевський, Н.Г. Слободян, О.В. Михайленко. – К.: Хай-Тек Прес, 2009. – 640 с.
76. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. / З. Шершньова.- 2-ге вид., переробл. і доновн. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.
77. Шонбергер Р. Японские методы управления производством: девять простых уроков / Р. Шонбергер; сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1988. – 251 с.

ДОДАТКИ

Додаток А.

Управлінська структура



Класифікація стратегій

Критерії	Види стратегій
За ієрархією в системі управління	корпоративна стратегія; ділова стратегія; функціональна стратегія;
За функціональними ознаками	маркетингова стратегія; виробнича стратегія; фінансова стратегія; організаційна стратегія; соціальна стратегія; екологічна стратегія;
За стадіями життєвого циклу бізнесу	стратегія зростання; стратегія утримання; стратегія скорочення
За конкурентною позицією на ринку	стратегія лідерства; стратегія претендента; стратегія послідовника; стратегія новачка
За способом досягнення конкурентних переваг	стратегія оптимальних витрат; стратегія лідерства за витратами; стратегія диференціації; стратегія фокусування
За рівнем глобалізацій бізнесу	стратегія вузької спеціалізації; стратегія економії на масштабі; стратегія диверсифікації; стратегія адаптації до національного середовища
Залежно від ринкового попиту	стратегія маркетингу розвитку; стратегія стимуляційного маркетингу; стратегія конверсійного маркетингу; стратегія маркетингу підтримування; стратегія ремаркетингу; стратегія демаркетингу
Залежно від термінів реалізації стратегії	стратегія довгостроковості; стратегія середньостроковості; стратегія короткостроковості
Залежно від економічного стану фірми	стратегія ліквідації (банкрутство); стратегія виживання (запобігання банкрутству); стратегія стабілізації; стратегія зростання
Залежно від виду диференціації	стратегія товарної диференціації; стратегія сервісної диференціації;

	стратегія іміджевої диференціації; стратегія кадрової диференціації
Залежно від методу вибору цільового ринку	стратегія товарної спеціалізації; стратегія сегментної спеціалізації; стратегія односегментної концентрації; стратегія вибіркової спеціалізації; стратегія повного охоплення
Залежно від ступеня сегментування ринку	стратегія недиференційованого маркетингу; стратегія диференційованого маркетингу; стратегія концентрованого маркетингу