

**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) Олег ШЕРЕМЕТ  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(ім'я та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

з спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми \_\_\_\_\_ «Менеджмент»

на тему: «Процес розробки виробничої стратегії підприємства»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МН-4-4

Бузінова Аліна Олегівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник д.е.н., проф. Бурлуцька Світлана Владиславівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент

\_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

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

Здобувач

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2022 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Т.В. БЕРЕЗЯНКО  
«31» січня 2022 року

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

\_\_\_\_\_ Бузінової Аліни Олегівни \_\_\_\_\_

1. Тема роботи «Процес розробки виробничої стратегії підприємства»  
керівник роботи Бурлуцька С.В., д.е.н., професор  
затверджені наказом вищого навчального закладу від 31.01.2022 р. №80-кв.
2. Строк подання здобувачем роботи 06 червня 2022 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Оболонь».
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)  
Розділ 1. Теоретичні та методичні засади процесу розробки виробничої стратегії підприємства.  
Розділ 2. Дослідження діяльності та особливостей виробничої стратегії ПрАТ «Оболонь».
5. Перелік графічного матеріалу  
Результати дослідження знайшли відображення у 15 рисунках та 20 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 31 січня 2022 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	07.02.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	17.02.2022 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	24.02.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.03.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	03.04.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	03.05.2022 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	10.05.2022 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.05.2022 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	25.05.2022 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	26.05.2022 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	06.06.2022 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**А.О. Бузінова**  
(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**С.В. Бурлуцька**  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретичні та методичні засади процесу розробки виробничої стратегії підприємства. В роботі описано сутність виробничої стратегії підприємства, а також розглянуто методичні підходи до розробки виробничої стратегії підприємства.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було наведено загальну характеристику ПрАТ «Оболонь», проведено аналіз фінансово-економічної діяльності та особливостей виробничої стратегії ПрАТ «Оболонь».

На основі дослідження діяльності та особливостей виробничої стратегії ПрАТ «Оболонь», було розроблено пропозиції щодо удосконалення виробничої стратегії ПрАТ «Оболонь».

Кваліфікаційна робота складена на 86 сторінках (без урахування додатків), містить 20 таблиць та 15 рисунків.

*Ключові слова:* підприємство харчової промисловості, стратегія, виробнича стратегія, управлінське рішення, потужність виробничої лінії, економічний ефект.

## ANNOTATION

In the final work the existing theoretical and methodical bases of process of development of production strategy of the enterprise are considered and generalized. The essence of the production strategy of the enterprise is described in the work, and also the methodical approaches to the development of the production strategy of the enterprise are considered.

To assess the feasibility of the proposed measure, the general characteristics of PJSC "Obolon" were given, the analysis of financial and economic activities and features of the production strategy of PJSC "Obolon" was conducted.

Based on the research of the activities and features of the production strategy of PJSC "Obolon", proposals were developed to improve the production strategy of PJSC "Obolon".

The final work is compiled on 86 pages (excluding appendices), contains 20 tables, 15 figures.

*Key words:* enterprise strategy, production strategy, management decision, production line capacity, economic effect.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність виробничої стратегії підприємства.....	10
1.2. Методичні підходи до розробки виробничої стратегії підприємства	18
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» .....	31
2.1. Загальна характеристика діяльності аналізованого підприємства .....	31
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства.....	42
2.3. Особливості виробничої стратегії підприємства.....	55
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» .....	64
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення виробничої стратегії ПрАТ «Оболонь».....	64
3.2. Обґрунтування доцільності диверсифікації виробничої структури підприємства .....	69
Висновки до розділу 3.....	77
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ.....	87

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Нині одним із актуальних питань діяльності підприємств є вибір напряму розвитку. Розв'язання зазначеного питання має бути обґрунтовано на основі стратегічного вибору підприємства. Економічний розвиток, а також ефективна робота підприємства у довгостроковій перспективі істотною мірою визначаються обранням стратегічних орієнтирів, які дають можливість реалізувати потенціал ресурсів, використовуваних у виробництві, на максимальному рівні.

Стратегія для підприємства – це єдиний спосіб вижити в умовах жорсткої конкуренції та з активним приходом у регіон іноземних підприємств, через що перед суб'єктами господарювання постає необхідність планувати свою діяльність на довгострокову перспективу.

Практика функціонування вітчизняних підприємств в умовах ринкової економіки продемонструвала, що крім нових, раніше не виникаючих проблем, сучасному бізнесу доводиться вирішувати та відомі завдання. До них належать завдання оптимального використання виробничих можливостей підприємства, підвищення техніко-технологічного рівня виробництва для підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства тощо. У довгостроковій перспективі вирішення цих завдань залежить від якості підготовки та реалізації виробничої стратегії.

Виробнича стратегія виступає одним із елементів стратегічного плану розвитку підприємства, за відсутності якого загальний механізм діяльності був би неможливим, так як саме виробнича стратегія визначає, які з виробничих потужностей будуть на підприємстві, а також наскільки ефективно вони використовуватимуться, що і як продукуватиметься за допомогою них. Іншими словами, вказана стратегія практично визначає напрям основної діяльності суб'єкта господарювання. З огляду на вказане, вибір та розробка відповідної стратегії є істотним питанням, що потребує

виваженого підходу до його розв'язання.

Зазначене обумовлює актуальність нашого дослідження та підтверджує важливість теми.

*Метою* кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ процесу розробки виробничої стратегії на підприємстві та обґрунтування пропозицій щодо удосконалення виробничої стратегії ПрАТ «Оболонь».

Поставлена у роботі мета зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- надати сутнісну характеристику виробничої стратегії підприємства;
- охарактеризувати методичні підходи до розробки виробничої стратегії підприємства;
- навести загальну характеристику досліджуваного підприємства;
- провести аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства;
- розкрити особливості виробничої стратегії аналізованого підприємства;
- навести прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення виробничої стратегії ПрАТ «Оболонь»;
- Обґрунтувати доцільності впровадження удосконалення виробничої структури підприємства.

*Об'єктом* дослідження в роботі є процес розробки виробничої стратегії підприємства.

*Предметом* дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення виробничої структури ПрАТ «Оболонь».

*Сферою застосування* є ПрАТ «Оболонь».

Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувались наступні *методи дослідження*: діалектичний метод – при наданні сутнісної характеристики виробничої стратегії підприємства; системно-структурний метод – при характеристиці методичних підходів до розробки виробничої стратегії підприємства; методи системного аналізу та синтезу – при наведенні загальної характеристики діяльності суб'єкта господарювання,

проведенні аналізу фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання та розкритті особливостей виробничої стратегії аналізованого підприємства; методи індукції, дедукції, економіко-математичний метод та метод логічного узагальнення – при наведенні прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення виробничої стратегії ПрАТ «Оболонь» та обґрунтуванні доцільності впровадження удосконалення виробничої структури підприємства. Для досягнення поставленої мети застосовувалися прийоми групування, класифікації та графічного представлення результатів дослідження.

*Інформаційною базою* написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері розробки виробничої стратегії підприємства, статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали, Інтернет-ресурси.

*Практична направленість результатів дослідження* полягає у тому, що результати та висновки, зроблені у кваліфікаційній роботі, можуть бути використані з метою удосконалення виробничої стратегії підприємства, зокрема ПрАТ «Оболонь».

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів (по 2-3 підрозділи в кожному), висновків та списку використаних джерел з 42 найменувань. Перший розділ присвячений теоретичним та методичним засадам процесу розробки виробничої стратегії підприємства. У другому розділі представлено дослідження діяльності та особливостей виробничої стратегії ПрАТ «Оболонь». У третьому розділі наведено рекомендації щодо удосконалення виробничої стратегії ПрАТ «Оболонь». Загальний обсяг роботи складає 86 сторінок (без урахування додатків).

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність виробничої стратегії підприємства**

В умовах високого рівня конкуренції всі компанії мають розробляти довгострокову стратегію, за рахунок якої з'являється можливість встигати за змінами та адаптуватись до них в умовах мінливого середовища. До числа таких змін можна віднести: зміна позицій споживача та нові запити, зростання рівня конкуренції, глобалізація, розвиток інформаційних каналів, поява нових можливостей для бізнесу тощо.

Усе вищезазначене обумовлює зростання актуальності та потреби формування стратегії підприємства.

Варто зазначити, що концепція стратегічного планування виникла ще у 1960-х рр. та десятиліттям пізніше одержала широке використання в управлінні компаніями. Стратегічне планування до початку третього тисячоліття виступило одним з найбільш популярних методів управління на підприємствах [1, с.121].

Вищезазначене обумовлює потребу у чіткому розумінні сутності поняття «стратегія підприємства», оскільки це, безпосередньо, здійснює вплив на ефективність формування будь-якого виду стратегій підприємства.

Для початку зазначимо, що до середини п'ятдесятих років ХХ ст. дефініцію «стратегія», як правило, застосовували у військовій галузі з метою характеристики генеральних напрямів ведення бойових дій, при цьому, зазначений термін в економіці не вживався. Такий післявоєнний період може бути охарактеризований як період зростання рівня конкурентної боротьби між підприємствами всіх галузей, коли за час, який минув після завершення Другої світової війни, підприємства спромоглись не тільки наростити власну фінансову та виробничу міць, але й зберегти останню та примножити здобутки у всіх галузях діяльності. Високий рівень конкурентної боротьби мотивував до пошуку таких шляхів розвитку та функціонування на ринку, що

з змогли б забезпечити підприємствам перевагу над конкурентами у довгостроковій перспективі. Дії компаній, а також їх конкурентів почали бути мало схожими на «джентльменські» та почали, скоріше, нагадувати військові зведення з місця бойових дій. Вперше поняття «стратегія» у відношенні до дій підприємств було вжито А. Чандлером молодшим – англійським науковцем [2].

Варто зазначити, що на сьогоднішній день, стратегія є фундаментом управління розвитком підприємства на довгострокову перспективу. Ефективне управління розвитком суб'єкта господарювання залежить від чітко сформульованої стратегії. Не дивлячись на таку важливість стратегії, варто зазначити, що в науковій доктрині й донині не сформувалось єдиного підходу до розуміння сутності поняття «стратегія». Задля того аби з'ясувати сутність останньої, нами було проведено дослідження та проаналізовано низку праць науковців, в результаті чого було виокремлено наступні підходи до розуміння сутності досліджуваного поняття, які зобразимо на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Підходи до розуміння сутності поняття «стратегія підприємства»

*Джерело: складено автором на основі [3; 9; 10]*

Розкриємо вище представлені підходи та проаналізуємо їх.

Оскільки перший підхід є подібним до другого, то пропонуємо їх розглянути разом. Представниками першого підходу є С.В. Бестужева, П.В. Брінь, В. Голік, Н. Грицюк, Д. Рейні, Т. Фішер [3; 4; 5; 6; 7; 8], тоді як з-поміж представників другого, нами було виокремлено М. Боярську, І. Булаву,

Д. Каспарі, П. Каспарі, О. Садовник та інших [9; 10]. Представники зазначених підходів тлумачать стратегію підприємства як план дій або ж як набір рішень/завдань/цілей. Звичайно ж, не можна сказати, що цей підхід не є вірним, так як останній демонструє визначальну характеристику поняття «стратегія». Проте, вважаємо, що ці підходи є занадто узагальненими, хоча і вірними.

До представників третього підходу, на нашу думку, доцільно віднести підходи таких науковців, як О.Я. Готь, С.М. Бондаренко, О. Люльов та інших [11; 12]. Як вважають ці науковці, під стратегією підприємства доцільно розуміти напрями розвитку. Звичайно ж не можна сказати, що цей підхід не є вірним, оскільки він безпосередньо стосується стратегії. Проте, вважаємо, що цей підхід являється занадто обмеженим. Наша позиція може бути пояснена тим, що стратегія підприємства не обмежується тільки підбором альтернативних варіантів чи обранням одного напрямку розвитку підприємства. Здійснюючи зазначене обмеження стратегії у такому вигляді, науковцями поза увагою лишається те, що стратегія підприємства може бути розробленою не завжди, а окрім того й не за будь-яких умов. Тобто, іншими словами, задля того аби розпочати здійснювати процеси розвитку обраної стратегії, потрібним виступає деякий базис, створений чи накопичений у підприємства, на кшталт, достатній рівень розвитку потенціалу, існування певного рівня знань, так би мовити, інтелектуального капіталу з метою переходу на більш якісний рівень господарювання.

Так, можемо зробити проміжний висновок про те, що у найбільш узагальненому вигляді стратегія компанії – це ємне поняття, визначальна діяльність компанії, спрямована на отримання планованого результату, з урахуванням перспективи. Як було видно з дослідження, багато дослідників пропонують різні трактування зазначеного поняття, але не можна сказати, що ці підходи є різними або істотно різняться, на нашу думку, вони навпаки доповнюють один одного, надаючи більшої комплексності поняттю «стратегія». У загальному всі вчені сходяться на одному: вони розглядають

стратегію як основу розвитку компанії, з чим ми повністю погоджуємось. Таким чином, на основі проведеного дослідження, можемо узагальнити, що під поняттям «стратегія підприємства», на нашу думку, доцільно розуміти сукупність взаємопов'язаних цілей та заходів їх досягнення, направлених на забезпечення стійкого рівня функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, результатом якої виступає стратегічна карта можливостей розвитку, реалізація яких є чи буде (або може стати) перспективними в майбутньому, та втілення в життя яких надасть можливість підприємству піднятися на якісно новий рівень або досягти істотного положення на ринку.

Варто зазначити, що різноманітні стратегії, що у своїй діяльності використовують підприємства, являються модифікаціями кількох базових стратегій, кожна з яких є ефективною при певних умовах, за певного стану зовнішнього й внутрішнього середовища [13, с. 114]. До однієї з таких стратегій відноситься виробнича, важливість якої на підприємстві важко переоцінити, оскільки завдяки вказаній стратегії визначаються, які з виробничих потужностей будуть на підприємстві та наскільки ефективно останній використовуватимуться, а також що і як продукуватиметься за допомогою них. Тобто виробнича стратегія фактично визначає напрям основної діяльності підприємства [14, с. 103].

Варто зазначити, що діяльність, яка направлена на виробництво продукції, виступає найголовнішою відмітною рисою для суб'єкта господарювання. Виробнича стратегія, подібно до стратегії управління персоналом, маркетингової чи фінансової стратегії, являє собою комплекс дій, які реалізуються на оперативному рівні та направлені на досягнення стратегічних цілей підприємства [15, с. 66].

Обрання та розробка виробничої стратегії є неможливою без чіткого розуміння сутності останньої, тому вважаємо за доцільне з'ясувати її.

Перш за все, варто зазначити, що розроблення теорії, власне, виробничої стратегії суб'єкта господарювання можна вважати відносно новим науковим напрямом. Так, перші напрацювання у вказаній галузі

виникли тільки в останній третині ХХ ст. завдяки дослідженням С. Вілрайта, У. Скіннера, Т. Хілла, Р. Хейза тощо. У зазначених дослідженнях увага акцентувалась на суті виробничої стратегії, співвідношенні останньої із діловою, корпоративною, маркетинговою стратегіями, а також на взаємозв'язках останньої з конкурентними пріоритетами суб'єкта господарювання [15, с. 52].

Нині, з огляду на високий рівень важливості проблеми, дослідженням різносторонніх аспектів виробничої стратегії присвячене широке коло наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Так, вважаємо за доцільне розглянути підходи науковців до трактування сутності поняття «виробнича стратегія» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 дає можливість узагальнити, що науковці по-різному трактують поняття «виробнича стратегія». У той же час, варто зазначити, що не дивлячись на такі відмінності, визначення науковців не перечать одне одному, а, навпаки, доповнюють, що свідчить про багатоаспектність досліджуваного поняття.

Задля того аби ліпше зрозуміти сутність вказаного поняття, слід розглянути його особливості.

Так, слід зазначити, що спрямованістю виробничої стратегії являється виробничий процес, іншими словами, його здійснення з ефективністю на максимальному рівні. У той же час, метою будь-якої виробничої діяльності всередині підприємства виступає управління процесом додавання цінності продукту (у ціннісному ланцюжку) так, аби задовольнити запити споживача на максимальному рівні [22, с. 50].

Окрім того, варто зазначити, що у науковій доктрині також представлена низка підходів до класифікації та виокремлення видів виробничих стратегій підприємства. При цьому, Н.В. Коленда з метою впорядкування та спрощення розуміння принципових відмінностей між виробничими стратегіями поділив останні на чотири категорії. Розглянемо їх (рис. 1.2).

**Підходи науковців до трактування сутності поняття «виробнича стратегія»**

Науковець	Визначення поняття «виробнича стратегія»
І.В. Андрійчук, М.П. Писків [17, с. 81]	«складник загальної (корпоративної) стратегії, яка має на меті досягнення конкурентних переваг для забезпечення успішної діяльності»
В.О. Василенка, Т.І. Ткаченко [18, с. 110]	«підсистема корпоративної стратегії, що представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій зі створення і реалізації продукту організації»
І.Б. Дегтярьова, М.О. Харченко [15, с. 66]	«система довгострокових дій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок ефективного використання його виробничого потенціалу, своєчасного адаптування до змін у конкурентному середовищі»
Л.М. Івашко, Д.С. Михайлова [19, с. 168]	«діяльність з розроблення процесу створення необхідних для споживачів продуктів і послуг та управління ним»
Т.В. Омеляненко [21, с. 558]	«комплекс взаємопов'язаних рішень відносно того, як із технологічної, ресурсної, економічної та управлінської точок зору мають бути організовані нові або впорядковані існуючі виробництва з метою набуття підприємством стратегічних конкурентних переваг»
О.І. Ковтун [20, с. 186]	«виробнича стратегія будь-якого підприємства повинна враховувати наявні у нього ресурси, обсяги виробництва, технологічні можливості виробництва, гнучкість виробництва, рівень кваліфікації і підготовку персоналу та ін., вчений пов'язує її формування з урахуванням особливостей вибраної чи спеціально сформованої маркетингової стратегії розвитку. Виробнича стратегія, стосується, насамперед, формування політики нарощування виробничих потужностей підприємства та матеріально-технічного забезпечення його виробництва».
О.М. Сумець [22, с. 50]	«діяльність з опрацювання процесу створення необхідних для споживачів продуктів і послуг та управління цим процесом»
З.Є. Шершньова [23, с. 373]	«функціональну стратегію створення та розвитку високо конкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, що втілюються у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів»

Як видно з рисунку 1.2, науковцем було виокремлено 4 категорії виробничих стратегій, а саме – стратегії, орієнтовані на ринок; орієнтовані на виробничі можливості; орієнтовані на загальні можливості підприємства, а також комплексні стратегії. Різниця вказаних категорій розкривається у тому, що майбутню виробничу поведінку підприємства в першому випадку визначає споживач, тоді як в другому випадку виробнича стратегія формується на основі виробничих можливостей підприємства, третій вид – на основі можливостей підприємства в загальному, а четвертий вид

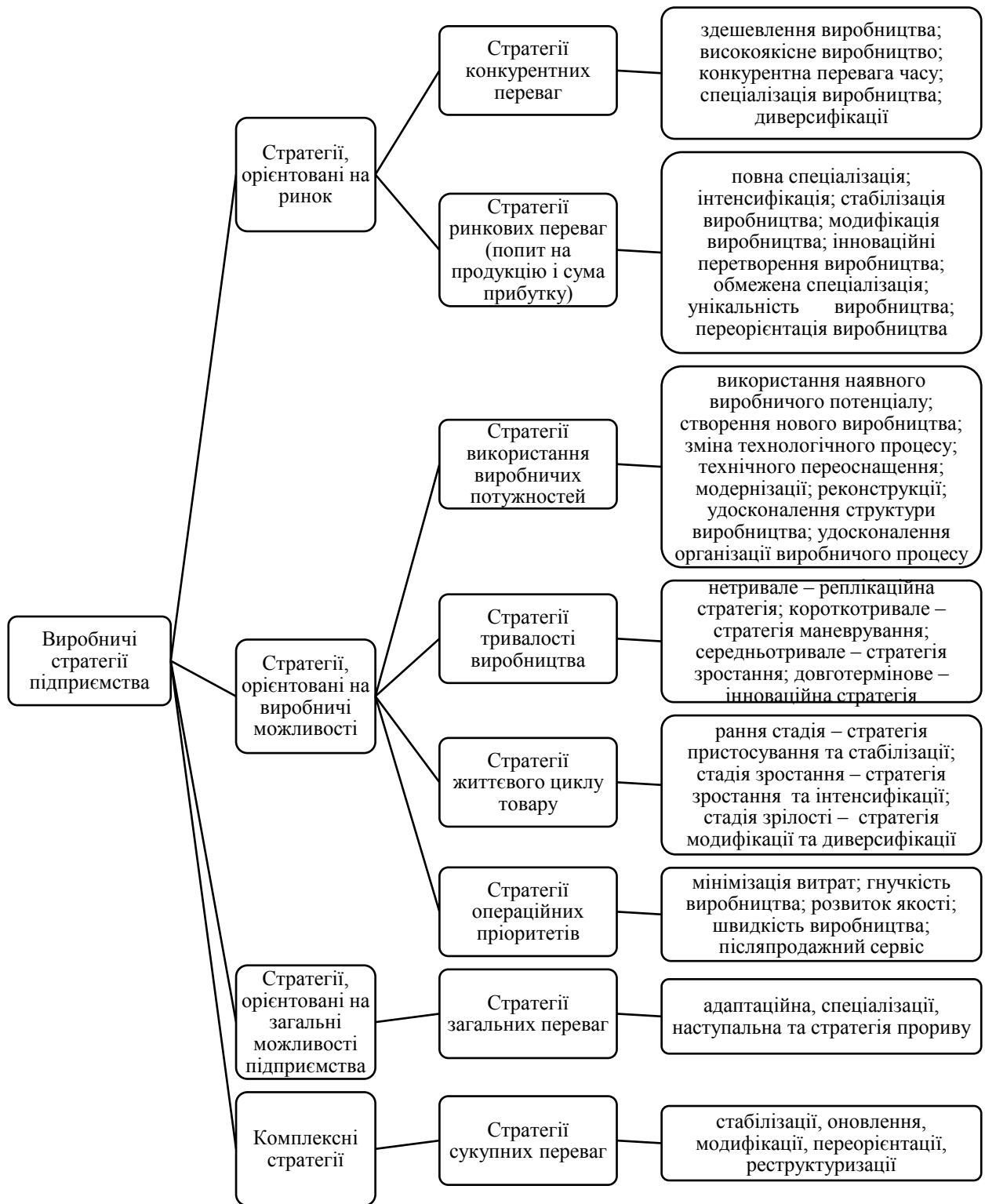


Рис. 1.2. Види виробничих стратегій підприємства

Джерело: складено автором на основі [14, с. 104]

характеризується взяттям до уваги комплексу факторів. Так, коротко розглянемо зазначені стратегії:

1) стратегії, орієнтовані на ринок, передбачають, що у ході формування

виробничої стратегії менеджери будуть брати до уваги те, як ринок сприймає товар, у зв'язку з чим можна націлюватись на конкурентні або ринкові переваги;

2) стратегії, орієнтовані на виробничі можливості передбачають на взятті до уваги як якісних, так і кількісних характеристик виробничої складової, іншими словами, наявних виробничих потужностей й можливостей використання останніх, плановий період функціонування виробництва, етап життєвого циклу товару й операційний пріоритет діяльності;

3) стратегії, орієнтовані на загальні можливості підприємства, чи стратегії загальних переваг. Іншими словами, обрання виробничої стратегії слід здійснювати, відштовхуючись від загальних можливостей підприємства, а не лише його виробничої складової або комерційних інтересів. З-поміж зазначених стратегій було виокремлено адаптаційну, стратегію спеціалізації, наступальну та стратегію прориву;

4) комплексні стратегії, що водночас беруть до уваги декілька факторів (характеристики виробничої системи, комерційний інтерес, загальні можливості підприємства). До вказаних видів виробничих стратегій відносяться стратегія оновлення, стабілізації, модифікації, переорієнтації й реструктуризації [14, с. 104].

З опису вищевказаних стратегій можна помітити, що кожна з них направлена на одержання бажаного економічного результату від виробничої діяльності, використання виробничих потужностей й потенціалу на ефективному рівні, задоволення потреб ринку на максимальному рівні.

При цьому варто зазначити, що Т.В. Омеляненко виокремлює наступні особливості, які притаманні для будь-якої виробничої стратегії підприємства:

- 1) є складовою загальної стратегії підприємства;
- 2) притаманний підпорядкований характер, розробляється на підтримку й з метою конкретизації загальнокорпоративної й бізнес-стратегії

підприємства;

3) відноситься до категорії функціональних стратегій та повинна узгоджуватись з маркетинговою, фінансовою, а також всіма іншими функціональними стратегіями підприємства в обов'язковому порядку;

4) сфокусована на ефективній організації виробничої діяльності, ефективних виробничих технологіях, а також ефективному використанні ресурсів підприємства;

5) має довгостроковий характер та акцентується як на безпосередній виробничій діяльності підприємства, так і на розвитку виробничих можливостей останнього [24, с. 239].

Таким чином, на основі проведеного дослідження під виробничою стратегією підприємства пропонуємо розуміти одну з функціональних стратегій підприємства, що представляє собою комплекс рішень, які є взаємозв'язаними стосовно того, як з економічної, технологічної, ресурсної та організаційної точок зору повинна бути організована нова чи впорядкована існуюча виробнича діяльність підприємства задля досягнення суб'єктом господарювання стратегічних конкурентних переваг. При цьому мета виробничої стратегії на нинішньому етапі економічного, ринкового, суспільного розвитку й технологічного розвитку розкривається в забезпеченні стійкого конкурентного становища господарюючого суб'єкта за допомогою раціонального ухвалення, оптимального об'єднання й ефективної реалізації у галузі його виробничої діяльності економічних, технологічних, ресурсних й організаційних рішень.

## **1.2. Методичні підходи до розробки виробничої стратегії підприємства**

За нинішніх умов виробникам все більш складно відстоювати власні конкурентні позиції на ринку товарів і послуг. Сьогодні перед вітчизняними виробниками гостро постає проблема реформування своїх виробничих

процесів, базуючись на стратегічному управлінні. Підприємства більше, ніж будь-коли раніше, вимагають чітких стратегій діяльності, які виокремлюють конкурентні переваги, що будуть затребувані ринком, а також описують механізми досягнення зазначених переваг. Так, стратегія відіграє роль сполучної ланки між вимогами внутрішнього й зовнішнього середовищ, наявністю ресурсів й конкурентними перевагами. Відомо, що запровадження новітніх виробничих технологій може не здійснити позитивний вплив на результати діяльності господарюючого суб'єкта, якщо воно не було здійснено згідно з певними стратегіями. В управлінні підприємством найвищим пріоритетом, зокрема метою виробничої стратегії, виступає одержання прибутку й забезпечення високого рівня якості продукції.

З огляду на зазначене, розробка виробничої стратегії підприємства виступає одним з головних завдань планування соціально-економічного розвитку підприємства. Виробництво повинно бути орієнтованим на повне використання існуючих виробничих можливостей з метою задоволення потреб ринку в продукції, забезпечення високого рівня якості товарів, а також оптимальне застосування трудових і матеріальних ресурсів [19, с. 167].

Так, варто зазначити, що розробка виробничої стратегії є можливою тільки за комплексного підходу з взяттям до уваги загальної, продуктово-товарної, конкурентної стратегії, ресурсних та інших функціональних стратегій, а обрання конкретного виду знаходиться в залежності від характеристик підприємства, можливостей виробництва, орієнтації на споживача і ринок чи поєднуватиме вказані елементи, а також спрямовуватись на досягнення загальної мети діяльності [14, с. 106].

Основою розробки виробничих стратегій є продуктові стратегії, у зв'язку з чим виробничі стратегії в більшості направлені на наступне (рис. 1.3).

Ефективність виробничої стратегії та її направленість знаходиться в залежності не лише від власного змісту останньої, але й також від того, наскільки вона є органічно взаємозалежною з іншими функціональними

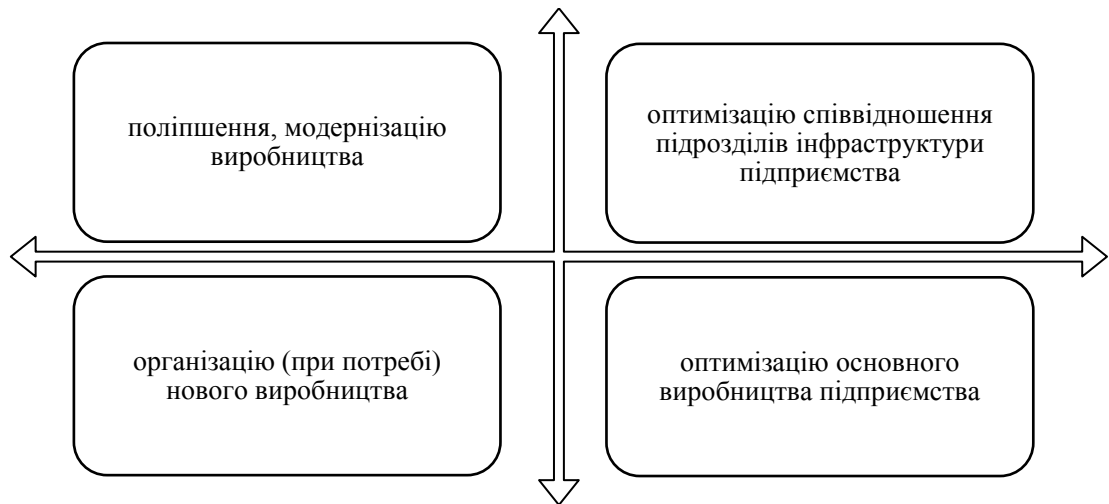


Рис. 1.3. Направленість виробничих стратегій

*Джерело: складено автором на основі [22, с. 50]*

стратегіями. Зокрема, маркетинговий підрозділ організації має забезпечувати розробників виробничої стратегії інформацією щодо попиту на ринку на певний продукт, його реалізацію; технологи повинні подавати інформацію щодо нових розробок й змін на ринку технологій тощо.

Ключовими елементами виробничої стратегії виступають її особливі стратегічні цілі, що логічним чином здійснюють вплив з міні-стратегії підприємства. Обрання цілей провадиться згідно з найчастіше використовуваними критеріями, зокрема такими, як раціональне використання ресурсів, витрати на виробництво продукції, оптимальний випуск продукції, якість виробництва, якість виробничих поставок, відповідність виробництва попиту. У ході розробки виробничої стратегії найбільший рівень уваги приділяється таким аспектам, як особливість товарних ринків й сегментів ринку, суттєвість ринків, обсяги продукції, яка випускається, стандартизація чи орієнтація на індивідуального споживача [19, с. 169].

До того ж варто зазначити, що виробнича стратегія є залежною на взаємній основі від низки факторів зовнішнього середовища. Зокрема, рівень виробництва здійснює в істотній мірі впливає на конкурентну позицію підприємства, тоді як ринкові фактори – на зміст та характеристики

виробничих стратегій [25, с. 82].

Так, виробничу стратегію слід розглядати у вигляді складової частини всього процесу планування, яке забезпечує відповідність виконання завдань у ході виробництва. Так як поставлені завдання мають тенденцію змінюватися, то виробнича стратегія також повинна бути скорегованою з взяттям до уваги можливих майбутніх потреб споживачів [26, с. 132].

З огляду на вищезазначене при розробці виробничої стратегії підприємству доцільно брати до уваги низку параметрів, а саме:

1) обсяги продукції, що мають бути забезпеченими у певний стратегічний період (іншими словами, виробничі потужності і виробничий потенціал);

2) розбіжності між існуючими і необхідними характеристиками виробничих процесів з метою забезпечення випуску продукції, який був запланований;

3) масштаби виробничого потенціалу, а також рівень гнучкості останнього;

4) досягнення певних рівнів витрат на виробництво й створення певного обсягу доданої вартості;

5) швидкість перетворень виробництва й адаптації потрібних інновацій (устаткування, технологій, організаційних нововведень тощо) до реальних умов діяльності підприємства задля забезпечення його існування на довгострокову перспективу [23, с. 399; 25, с. 82].

Розглянувши передумови розроблення виробничої стратегії підприємства, варто зазначити, що нині існує низка підходів до розробки останньої.

Зокрема, В.Дж. Стівенсон [27], фокусуючись на ієрархічній структурі розробки стратегій підприємства, узагальнено процес розробки стратегії підприємства і виробничої зокрема подає так, як зображено на рисунку 1.4.

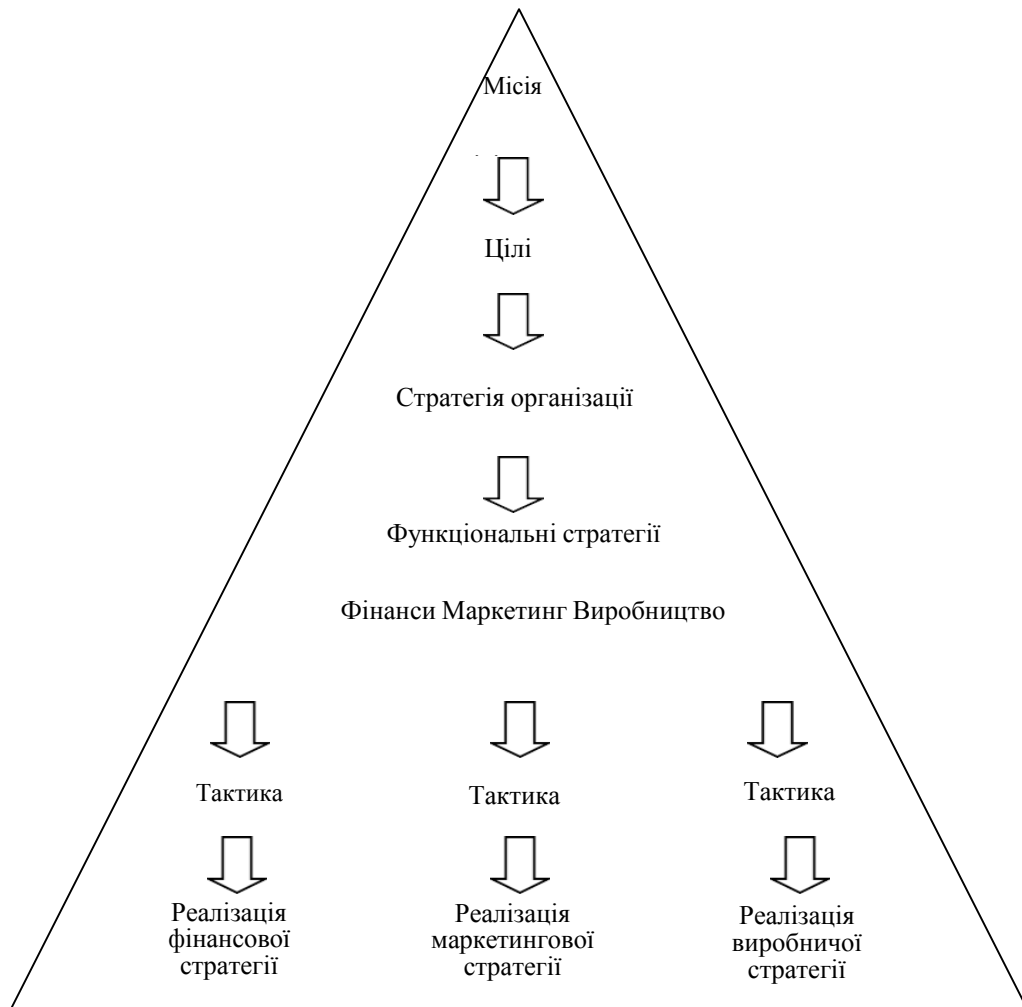


Рис. 1.4. Розробка стратегії за В.Дж. Стівенсоном

*Джерело: складено автором на основі [27, с. 69]*

Звісно представлене на рисунку 1.4 подання процесу стратегічного планування є доволі спрощеним. Зокрема, тут не представлено такий елемент, як стратегічний аналіз (аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, загроз, можливостей, сильних і слабких сторін організації тощо), при цьому склад стратегій у відповідності до їх рівнів скорочено всього на всього до двох, хоча А. Томпсон й А. Стрикленд [28] наполягають на хоча б трирівневій ієрархії (рис. 1.5).

Так, вказані науковці зазначають, що виробнича стратегія відноситься третього рівня піраміди стратегій підприємства, іншими словами, до функціональних стратегій та представляє собою не що інше, як план



Рис. 1.5. Розробка стратегії за А. Томпсоном і А. Стриклендом

*Джерело: складено автором на основі [28, с. 79]*

управління виробничою діяльністю, що забезпечує водночас підтримку бізнес-стратегії й досягнення місії та цілей підприємства [27, с. 83].

З цього приводу варто зазначити, що думка стосовного того, що виробнича стратегія належить до функціональних стратегій підприємства, і до сьогодні є панівною. У той же час варто зазначити, що у відповідності до рисунку 1.5 легко можна відслідкувати методичну послідовність головних етапів процесу розробки виробничої стратегії:

- формулювання місії підприємства;
- визначення цілей діяльності підприємства;
- розробка загальної стратегії підприємства;
- розробка виробничої стратегії підприємства;
- реалізація виробничої стратегії підприємства [24, с. 40-41].

Слід зазначити, що майже всі науковці дотримуються цього ж підходу, при цьому, єдине, чим різняться існуючі думки, – це кількість етапів й міра деталізації та конкретизації останніх [24, с. 41].

Більш докладно й коректно процес розробки виробничої стратегії підприємства наводить Н. Гейтер (рис. 1.6) [29, с. 128].

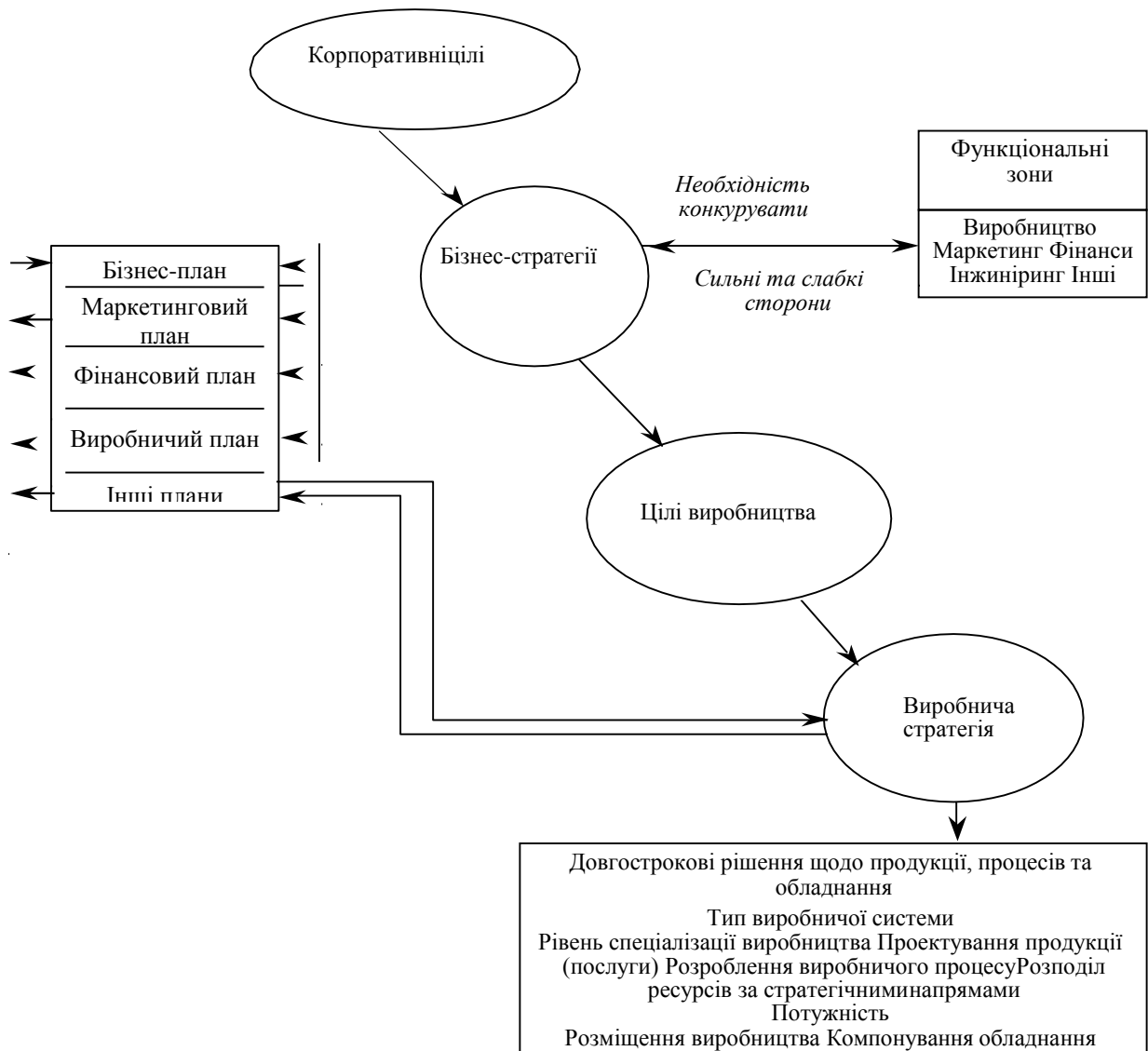


Рис. 1.6. Розробка виробничої стратегії за Н. Гейтером

Джерело: складено автором на основі [29, с. 128]

Н. Гейтер фокусує увагу на тому, що характер цілей, що їх має досягти підприємство у галузі його виробничої діяльності, а також характер виробничої стратегії в загальному прямо визначаються загальними цілями й направленістю його бізнес-стратегії, так як підприємство, діючи в конкурентному просторі, природно змушене вибудовувати всю власну діяльність так, щоб набувати нові й удержувати існуючі конкурентні переваги. У той же час науковцем було запропоновано власне бачення

набору виробничо-стратегічних рішень, де конкретизується виробнича стратегія підприємства [29, с. 129].

При цьому детальний розгляд етапів, які були запропоновані Н. Гейтером (визначення корпоративних цілей; розробка стратегії бізнесу; установлення на основі останньої цілей у галузі виробничої діяльності, яких доцільно досягти підприємству з метою набуття конкурентних переваг; формування виробничої стратегії за допомогою прийняття довгострокових стратегічних рішень), демонструє, що тут, подібно до підходу В. Стівенсона, немає фази стратегічного аналізу. Проте цього вказаного недоліку позбавлена схема розробки виробничої стратегії, що була запропонована З.Є. Шершньовою [30] (рис. 1.7).

Особливу увагу в зазначеному підході відіграє другий та третій етапи, а саме – оцінювання стану й змін зовнішнього середовища, а також оцінювання потенціалу підприємства. Зазначене є доволі важливим, так як аналіз виробничого потенціалу й визначення існуючого рівня виробничих можливостей та потреб у нарощуванні чи видозміні останніх слугують основою задля коректного прийняття стратегічних рішень у галузі виробництва, направлених на набуття стійких конкурентних переваг. У той же час, з іншого боку, до певного недоліку запропонованої структуризації відноситься те, що в ній немає ні одного натяку на залежність виробничої стратегії від загальнокорпоративної стратегії й стратегії бізнесу, а також немає етапу постановки цілей для виробництва [24, с. 43].

На основі вищезазначених підходів й базуючись на висновках Т.В. Омеляненко, представлених у монографії науковиці, стосовно розробки виробничої стратегії можна зробити проміжний висновок щодо того, що:

- 1) перш за все, процес розробки виробничої стратегії не може бути розпочатим допоки не будуть встановлені довгострокові цілі підприємства стосовно напрямків розвитку останнього й аспектів набуття ним стратегічних конкурентних переваг, так як вказане – це основа задля визначення цілей підприємства у галузі його виробничої діяльності;

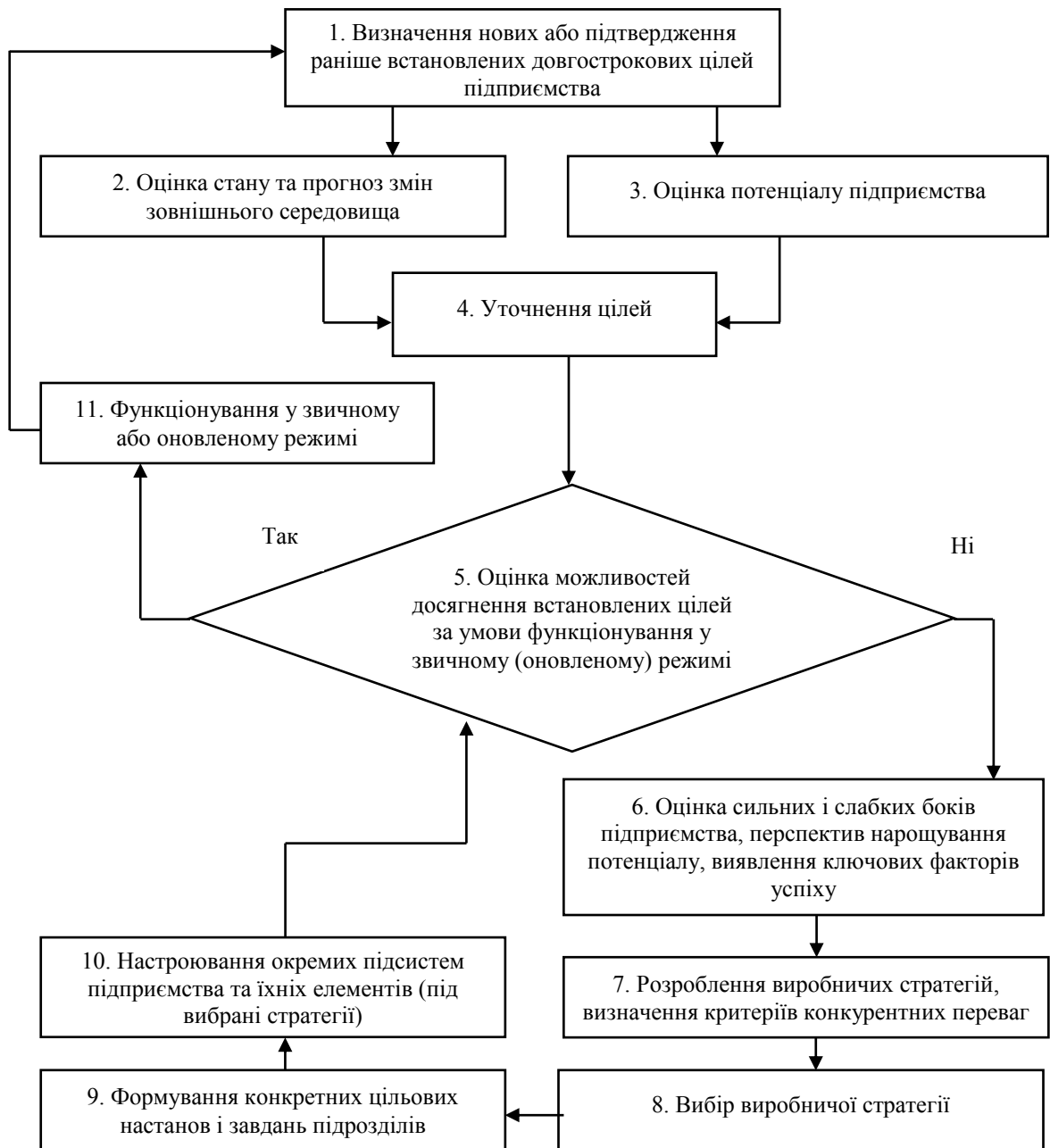


Рис. 1.7. Розробка виробничої стратегії за 3.С. Шершньовою

*Джерело: складено автором на основі [30, с. 381]*

2) обов'язково має провадитись, так званий, виробничий аудит, іншими словами обстеження виробничих можливостей, результати якого слугують основою для оцінювання виробничого потенціалу й визначення можливостей та потреб у нарощуванні останнього або зміні характеру;

3) з огляду на тісний взаємозв'язок між усіма функціональними стратегіями підприємства, розроблена виробнича стратегія повинна бути

перевіреною на предмет її взаємозв'язку з маркетинговою, фінансовою, а також іншими стратегіями.

На нашу думку, найбільш вірним та обширним підходом до розробки виробничої стратегії є той, який був узагальнений та розроблений Т.В. Омелянко і має наступний вигляд (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Розробка виробничої стратегії за Т.В. Омелянко

*Джерело: складено автором на основі [24, с. 45]*

З огляду на зазначений підхід до розробки стратегії, можна виокремити такі особливості розробки виробничої стратегії:

1) суть розробки виробничої стратегії розкривається в ухваленні довгострокових рішень стосовно поточної й майбутньої виробничої діяльності підприємства;

2) на меті виробничої стратегії має набути підприємством стратегічної конкурентної переваги (або стратегічних конкурентних переваг);

3) до виробничих пріоритетів відносяться цілі стратегічного значення, яких бажає досягти підприємство у площині конкуренції за допомогою

економічно обґрунтованої, зваженої, раціональної організації власної виробничої діяльності;

4) до мінімального у відповідності до складу набору виробничих пріоритетів відносяться якість, гнучкість, витрати, швидкість та сервісна підтримка;

5) процес розробки виробничої стратегії не може бути розпочатим допоки не будуть установлені довгострокові цілі підприємства стосовно напрямків його розвитку й визначальних аспектів набуття стратегічних конкурентних переваг останнім, так як це основа основ для визначення цілей підприємства у галузі його виробничої діяльності;

б) процесу розробки виробничої стратегії повинен передувати виробничий аудит, іншими словами обстеження виробничих можливостей, результати якого виступають базисом для оцінювання виробничого потенціалу й визначення можливостей та потреб у його нарощуванні або зміні характеру;

7) розроблена виробнича стратегія, з огляду на тісний зв'язок між всіма функціональними стратегіями підприємства, повинна бути перевіреною на предмет взаємозв'язку останньої й узгодженості з маркетинговою, фінансовою й іншими стратегіями;

8) розроблена виробнича стратегія, з огляду на тісний зв'язок між нею й загальною стратегією та бізнес-стратегією підприємства, повинна бути перевірена на предмет її направленості на забезпечення досягнення конкурентних переваг, що є стратегічно значущими для підприємства;

9) виробнича стратегія підприємства конкретизується в наборі виробничо-стратегічних рішень, що охоплюють ресурсний, технологічний, організаційний, а також інші аспекти виробничої активності підприємства [24, с. 239-240].

При цьому слід зазначити, що ефективність розробленої виробничої стратегії будь-якого підприємства знаходиться у безпосередній залежності від ресурсного потенціалу останнього, структури й масштабів виробництва,

внутрішніх резервів. В умовах динамічності зовнішнього середовища зростає роль потреби ухвалення оптимальних рішень стосовно забезпечення сталого розвитку підприємства, зокрема ефективного застосування матеріальних ресурсів. Своєчасне й повне забезпечення підприємства сировиною й матеріалами потрібного асортименту та якості, їх раціональне використання являється одними з найбільш істотних умов виконання планів з виробництва продукції, зменшення її собівартості, підвищення прибутку і рентабельності.

В умовах фінансової кризи підприємства потребують об'єктивного оцінювання виробничої діяльності останніх, точного прогнозування можливих наслідків кризи, розробки різноманітних варіантів подальшого розвитку, ефективного використання ресурсів, розрахунку упущеної економічної вигоди, оцінки резервів тощо. Наукова обґрунтованість ухвалення рішень є потрібною з метою досягнення максимального ефекту в реалізації виробничої стратегії підприємства [19, с. 170].

Таким чином, виробнича стратегія є ключовою складовою загальної стратегії розвитку кожного вітчизняного підприємства та є направленою на використання та розвиток усіх виробничих потужностей з метою досягнення стратегічної конкурентної переваги. Існує низка підходів до розробки виробничої стратегії, при цьому, на нашу думку, найбільш вірним та обширним підходом до розробки виробничої стратегії є той, який був узагальнений та розроблений Т.В. Омелянко.

### **Висновки до розділу 1**

Таким чином, на основі проведеного дослідження можна узагальнити, що під виробничою стратегією підприємства доцільно розуміти одну з функціональних стратегій підприємства, що представляє собою комплекс рішень, які є взаємозв'язаними стосовно того, як з економічної, технологічної, ресурсної й організаційної точок зору повинна бути організована нова чи впорядкована існуюча виробнича діяльність

підприємства задля досягнення суб'єктом господарювання стратегічних конкурентних переваг. Мета виробничої стратегії розкривається в забезпеченні стійкого конкурентного становища господарюючого суб'єкта за допомогою раціонального ухвалення, оптимального об'єднання й ефективної реалізації у галузі його виробничої діяльності економічних, технологічних, ресурсних й організаційних рішень.

Розробка виробничої стратегії підприємства виступає одним з головних завдань планування соціально-економічного розвитку підприємства. Існує низка підходів до розробки виробничої стратегії, при цьому, на нашу думку, найбільш вірним та обширним підходом до розробки виробничої стратегії є той, який включає наступні етапи: визначення корпоративних цілей підприємства; розробка стратегії бізнесу; установка на її основі цілей у галузі виробничої діяльності, яких повинне досягти підприємство, чи набути конкурентних переваг; розробка на основі системи зазначених цілей критеріїв обрання ефективної виробничої стратегії підприємства; проведення виробничого аудиту; оцінювання за результатами виробничого аудиту існуючого виробничого потенціалу й визначення можливості та потреби його змін; формування деякої кількості варіантів виробничої стратегії за допомогою прийняття та взаємоузгодження довгострокових стратегічних рішень; перевірка розроблених варіантів на відповідність до критеріїв обрання виробничої стратегії й обрання найбільш ефективного варіанту; перевірка міри узгодженості обраного варіанту виробничої стратегії з іншими функціональними стратегіями підприємства й внесення, якщо потрібно, відповідних коректив.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

### 2.1. Загальна характеристика діяльності аналізованого підприємства

Дослідження здійснено на матеріалах приватного акціонерного товариства (ПрАТ) «Оболонь». Загальна характеристика досліджуваного підприємства представлена у таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь»

Характеризаційна ознака	ПрАТ «Оболонь»
Форма власності	недержавна
ЄДРПОУ	№ 05391057
Організаційно-правова форма	Приватно-акціонерне товариство
Галузева належність	Харчова промисловість
Основні види діяльності: за КВЕД	11.07 – Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод; 10.32 – Виробництво фруктових і овочевих соків.

*Джерело: складено автором на основі [31]*

Історія досліджуваного підприємства сягає 1970-х років, коли розпочався налив майданчика задля будівництва броварні. Офіційне відкриття Київського пивзаводу №3 пройшло у 1980 році. У цей же рік провадився випуск першої партії пива. Ця подія була приурочена до двадцять других Олімпійських ігор, що провадились у 1980 році. Пивобезалкогольне об'єднання «Оболонь» було утворено у 1986 році на базі Київського пивзаводу №3, до складу якого ввійшли Київський пивзавод №1, Київський пивзавод №2 та Фастівський пивзавод. Юридичний статус закритого акціонерного товариства «Оболонь» отримало у 1993 році. Визначальна подія відбулась у 1998 році, коли тодішнє закрите акціонерне товариство «Оболонь» одержало сертифікат міжнародного рівня щодо системи управління якістю ISO-9001 (версія 1994 року). Останній свідчив про те, що всі процеси на підприємстві знаходяться на високому рівні, а також те, що

підприємство може виробляти продукцію світового рівня. Найбільша лінія розливного пива у Європі, що мала потужність 110 тис. пляшок за годину, була запущена у 2004 році. Саме тоді досліджуваний завод увійшов до 3 найбільш потужних пивоварних заводів у Європі. 2009 рік ознаменувався урочистим відкриття солодового заводу у селищі міського типу Чемерівці, що знаходиться у Хмельницькій області, до речі, останній є найбільш сучасним у Європі. \$ 100 млн. – це інвестиції, що були вкладені у цей проєкт. Варто зазначити, що потужність «Оболонь» становить 120 тис. тонн солоду в рік. Протягом 2009-2011 років в експлуатацію було введено реконструкцію виробничого комплексу у місті Олександрія, завдяки чому було впроваджено виробництво слабоалкогольних та безалкогольних напоїв у скляній тарі, Рет-пляшках й жестяних банках. Також протягом цього періоду було запроваджено лінію розливу в кеги, випуск ящиків й кріпильно-пакувальної стрічки, побудовано фірмовий магазин та багато інших подій відбулось у цей час. Доцільно зазначити, що рівень загальних інвестицій у виробничий комплекс становив більше ніж 50 млн. грн. [31].

Згодом досліджуваним підприємством була змінена форма власності. Так, останнє набуло форми власності «публічне акціонерне товариство» (ПАТ) у 2011 році. У цей же період часу було оголошено про взаємну комерційну співпрацю між Molson Coors Brewing Company та корпорацією «Оболонь» в Україні. Тоді на ринку України з'явилося широковідоме пиво «Carling». Згодом, утворивши торгову марку «Аквабаланс», підприємство вийшло на ринок кулерної води. Тоді також було запущено випуск нових сортів пива, а саме «Ячмінний колос», «Слава країни», «Оболонь Exclusive», а також безалкогольного соковмісного напою «Живчик Вишня». Важливо відзначити, що корпорація «Оболонь» займала у 2010 році двадцять восьме місце у світі у відповідності до обсягів виробництва пива. Також у цьому році підприємство почало провадити перші експортні поставки пива у Китай. Протягом 2012-2015 рр. відбувалась реконструкція виробничих потужностей ДП ПАТ «Оболонь» та «Красилівське». Так, у цей період часу було

реконструйовано «цех розливу № 1 та склад готової продукції № 2, водопідготовку». Того ж у кінці цього періоду було впроваджено випуск настоянок, що були новою продукцією для корпорації. Загальну вартість проєкту було оцінено на рівні 30 млн. грн. До того ж, у 2014 році в експлуатацію було введено цех розливу №2 після реконструкції та було засновано випуск бутильованої води. В кінці зазначеного року було закінчено збільшення елеватора солодового заводу у селищі міського типу Чемерівці, що знаходиться у Хмельницькій області, додаткові чотирнадцять силосів, що дали змогу підвищити потужність на 2160 м<sup>3</sup>. У 2017 р. компанія «Оболонь» змінила форму власності з ПАТ на «Приватне акціонерне товариство» [31].

Сьогодні ПрАТ «Оболонь» має право роздрібної й оптової торгівлі безалкогольними й алкогольними напоями, як на українських, так й закордонних ринках. ПрАТ «Оболонь» являє собою один із найбільших вітчизняних виробників пива, слабоалкогольних, безалкогольних напоїв, а також води. Компанія «Оболонь» являється єдиною вітчизняною пивоварною корпорацією що належить до 40 найбільших світових пивоварних концернів світу. Головною місією функціонування ПрАТ «Оболонь» являється задоволення споживчого попиту натуральними і якісними напоями за доступною ціною. Мета діяльності полягає у виході на нові ринки збуту, підвищення одержаного прибутку і задоволення потреб споживачів у повній мірі [31].

Необхідно зауважити, що не дивлячись на кризу спричинену Covid-19, обсяги продажів ПРАТ «Оболонь» в 2020 році залишилися на рівні 2019 року через збільшення частки на ринку пива (Україна) і зростання експорту. Операційний прибуток зріс у 2 рази через зниження собівартості і неістотному збільшенню операційних витрат [32]. Повсякчас, вагомий для компанії експортний напрямок, суб'єкт господарювання постійно розширює географію нових ринків і залишається експортером напоїв №1 в нашій країні.

Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь» об'єднує у собі

різні підходи і форми, в той же час основу її складає лінійно-функціональна модель, що базується на щільному сполученні функціональних і лінійних зв'язків між структурними одиницями та забезпечує такий розподіл управлінської праці, за якого лінійні ланки приймають рішення і виконують пряме керівництво об'єктом, а функціональні – координують, консультують, контролюють, планують, інформують тощо. Керівники усіх функціональних ланок (підрозділів, служб) ПрАТ «Оболонь» входять водночас до підсистеми лінійного керівництва та являються лінійними керівниками для підпорядкованих безпосередньо ним працівників; функціональні ланки чинять власний вплив на інші (управлінські, комерційні, виробничо-технічні тощо) не маючи розпорядчих прав, базуючись на функціональних повноваженнях. Представимо її на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

*Джерело: складено автором на основі [31]*

ПрАТ «Оболонь» у власній діяльності керується своїми Принципами (кодексом) корпоративного управління. Дані Принципи розроблені згідно з чинним законодавства України і визначають сутність та важливість

корпоративного управління і їх вплив на успішну діяльність. Система відносин корпоративного управління здійснюється згідно з Конституцією України, Господарським кодексом України, Цивільним кодексом України, Законом України «Про цінні папери та фондовий ринок», Законом України «Про акціонерні товариства», Статутом Товариства, внутрішніми положеннями Товариства тощо [31].

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

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

- значні обсяги закупівель;
- наявність розгалуженої мережі продажів і забезпечення широкого асортименту продукції на складах компанії;
- постійна націленість на інновації і пропозиція клієнту найбільш перспективних і конкурентоспроможних видів продукції [31].

Консолідована фінансова звітність містить фінансову звітність ПрАТ «Оболонь» і дочірніх господарюючих суб'єктів. Корпорація «Оболонь» об'єднує 10 виробничих суб'єктів господарювання по всій нашій країні. В цілому в корпорації працює понад 3 тисячі людей. До складу компанії належать головний завод у столиці України з віддаленими виробництвами в Олександрії і Чемерівцях Хмельницької області, два дочірніх суб'єкти господарювання «Красилівське» (Красилів, Хмельницька обл.) і «Пивоварня Зіберта» (Фастів, Київська обл.), а також господарюючі суб'єкти із корпоративними правами в Чемерівцях, Бершаді, Рокитному, Охтирці і

Коломиї. Основні пивні бренди корпорації: «Десант», «Оболонь», «Zibert», «ОболоньBeerMix», «Нікерpremium». Основні безалкогольні бренди: «Оболонська», «Прозора», «Живчик» [31].

Головні види сировини (солод, ячмінь, кукурудзяна крупа, цукор, рисова січка, хміль) ПрАТ «Оболонь» купує як у вітчизняних виробників, так й за кордоном. Для всіх напоїв ПрАТ «Оболонь» застосовує воду із своїх артезіанських свердловин, розташованих на території заводу [31].

Основних постачальників ПрАТ «Оболонь» представимо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

### Основні постачальники ПрАТ «Оболонь»

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

Джерело: складено автором на основі [31]

Головні критерії відбору постачальників ПрАТ «Оболонь» – це:

- обґрунтованість: комерційна привабливість (умови платежів, вартість), надійність постачальника, технічні характеристики, якість продукції;
- конкретність: конкуренція постачальників, відкриті конкурси;
- відкритість: участь в процесі закупівель корпорації є відкритою для всіх учасників ринку [31].

Для кожного окремого обсягу матеріалів, сировини або послуг ПрАТ «Оболонь» кожного разу обирає постачальників через проведення конкурентних процедур закупівель. З більшістю постачальників компанія не встановлює довгострокових взаємовідносин. До учасників закупівельних процедур ПрАТ «Оболонь» не висуває специфічних й інших вимог, котрі можуть обмежити кількість учасників закупки та порушити антимонопольне законодавство України [31].

ПрАТ «Оболонь» являється національним виробником пива в нашій країні зі стовідсотковим вітчизняним капіталом. Окрім позицій на пивному ринку, корпорація «Оболонь» має різноманітний портфель безалкогольної продукції. Даний портфель містить в собі ТМ «Живчик», квас «Старокиївський», лінійку традиційних лимонадів, широкий асортимент питних і мінеральних вод (Прозора, Оболонська, Аквабаланс, Збручанська й інші регіональні води). Галузь характеризується жорсткою конкуренцією і великим ступенем впливу цінового фактору на прийняття рішення щодо покупки. Основними видами продукції ПрАТ «Оболонь» є наступні (рис. 2.2).

З огляду на рисунок 2.2, основними видами продукції ПрАТ «Оболонь» є наступні: безалкогольні напої, солод, мінеральна вода, слабоалкогольні напої, пиво. Варто зазначити, що суттєвий дохід ПрАТ «Оболонь» забезпечує безпосереднє виробництво пива (57% усього обсягу реалізації продукції), безалкогольних напоїв (34%), мінеральна вода – 7% і слабоалкогольні напої – 2%, сидр – 1% [31].

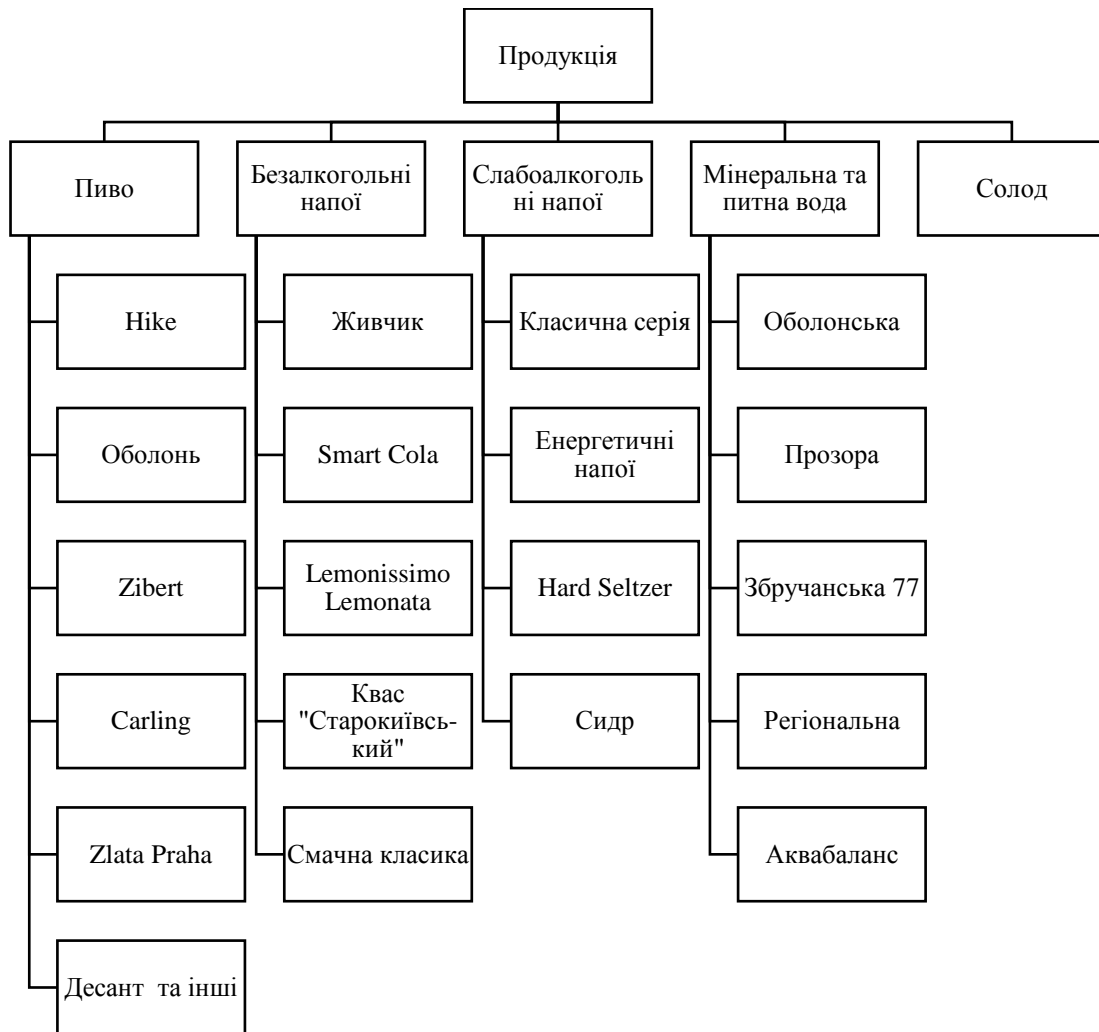


Рис. 2.2. Основні види продукції ПрАТ «Оболонь»

*Джерело: складено автором на основі [31]*

Частка основних видів продукції ПрАТ «Оболонь» в загальному обсязі реалізації станом на 2020 рік представлена на рисунку 2.3.

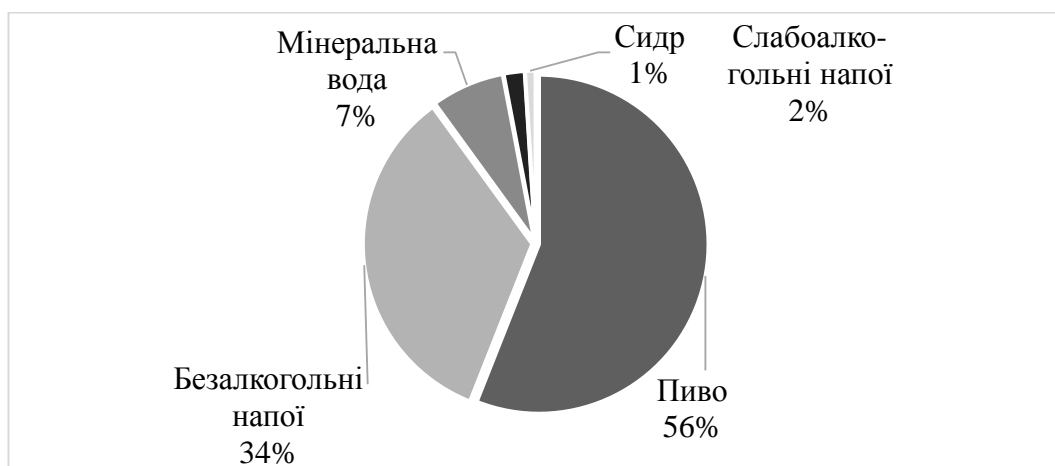


Рис. 2.3. Частка основних видів продукції ПрАТ «Оболонь» в загальному обсязі реалізації станом на 2020 рік

*Джерело: складено автором на основі [31]*

Найбільшими споживачами-посередниками продукції корпорації є: мережі супермаркетів «Фуршет» (ТМ «Фуршет», ТМ «Народна»), «Ашан» (ТМ «Кожен день»), «Велмарт» (ТМ «Хіт продукт»), «Новус» (ТМ «MARKA PROMO»), АТБ (ТМ «Своя лінія», ТМ «De Luxe»), «METRO Cash and Carry» (ТМ «ARO», ТМ «RIOBA»), «Велика кишеня» (ТМ «BTM»), «Сільпо» (ТМ «Премія», ТМ «Повна чаша»), та інші [33]. Майже зі всіма українськими торговими мережами укладені національні договори, котрі дають змогу при відкритті в нових містах торгівельних представництв мати гарантований збут продукції ПрАТ «Оболонь».

На сьогоднішній день продукцію ПрАТ «Оболонь» можливо придбати в усіх регіонах нашої країни.

У 2020 році ПрАТ «Оболонь» залишалося головним гравцем галузі, якій властиві значний впливом сезонних змін, жорстка конкуренція, загальна економічна ситуація в нашій країні та світі. Суттєвий вплив на діяльність корпорації, так і на всі компанії світу, мала ситуація із поширенням коронавірусної хвороби COVID-19 й заходи пов'язані із боротьбою із захворюванням як у межах держави так й Товариства. За період 2020 року ПрАТ «Оболонь» проводило активну брендингову політику, в тому числі вивело на ринок новий преміальний бренд пива, мінеральної води ТМ «Оболонська» і безалкогольного напою «Живчик». Крім того, ПрАТ «Оболонь» проводить роботу над розширенням мережі країн експорту, якщо в 2018 році – це було 52 країни, то в 2020 році експорт продукції групи компаній «Оболонь» відбувався до понад 60 країн світу (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Динаміка розширення мережі експорту ПрАТ «Оболонь», країн

Джерело: складено автором на основі [31]

У 2020 році ПрАТ «Оболонь» вийшло на 9 нових ринків і налагодило роботу із 19 новими партнерами в різних країнах Австралії, Латинської Америки, Азії й Африки [32]. Компанія планує продовжувати розширювати географію експорту.

Таким чином, експортна діяльність ПрАТ «Оболонь» являється доволі широкою. Головними ринками збуту продукції корпорації являються країни Прибалтики (Естонія, Латвія, Словенія), Білорусь, Китай, Молдова, Польща й інші, серед котрих лідерами (за вартістю реалізованої продукції) в 2020 році були Білорусь (29,9%), Китай (14,4%) Польща (12,7%), Молдова (9,9%), Німеччина (7,4) й інші (29,7%) [31] (рис. 2.5).

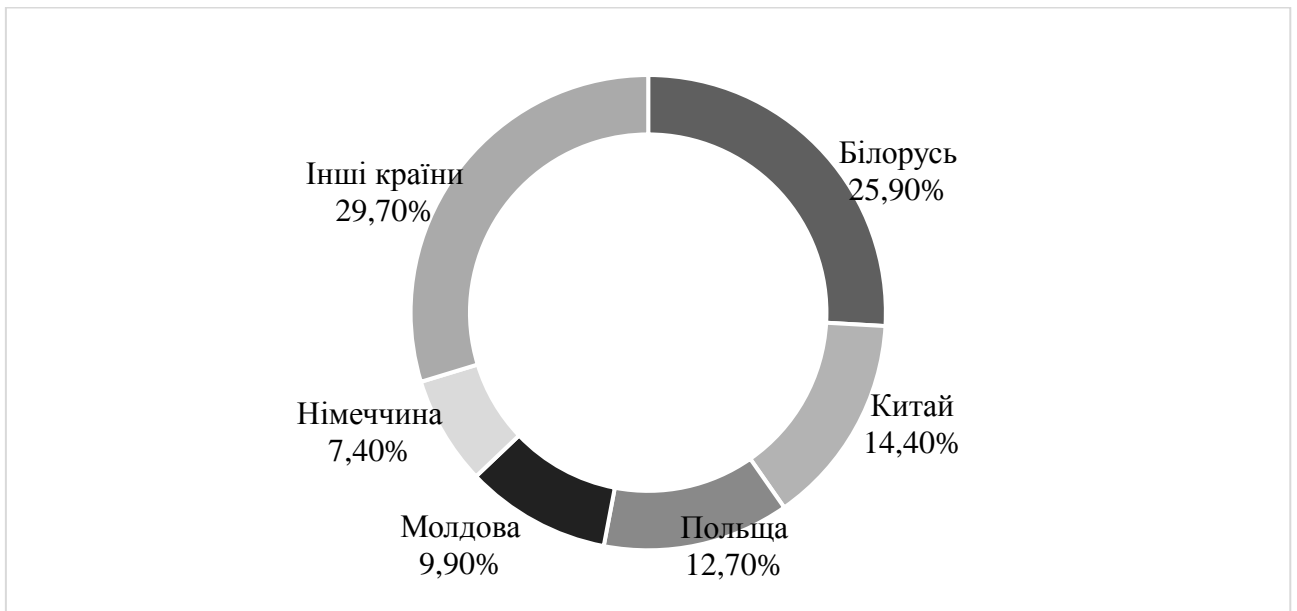


Рис. 2.5. Географічна структура експорту ПрАТ «Оболонь» у 2020 році

*Джерело: складено автором на основі [31]*

Матеріал, який виробляється внаслідок переробки ПЕТ-пляшок, експортується до Китаю. До того ж, відповідно до стану на 2021 рік, сировина й матеріали виробництва компанії експортуються до Франції, Бельгії, Словенії, Польщі, Білорусі і Німеччини. До того ж «Оболонь» переробляє «пивну шротину» – відходи пивоваріння – й експортує продукт у країни Європейського Союзу й Ізраїль [33].

Загальні обсяги виробництва та реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» в 2018 році становили близько 53 млн. дал: внутрішній ринок – 45 млн. дал у

натуральному виразі (3055 тис. грн.), експорт продукції – 8 млн. дал в натуральному виразі (562 тис. грн.). Обсяг випуску продукції ПрАТ «Оболонь» в 2019 році становив більше 66 млн. дал, з котрих внутрішній ринок становив 58 млн. дал і експорт – 8 млн. дал. У 2020 році ПрАТ «Оболонь» продовжувало розширювати діяльність на експортних ринках. Загальні обсяги випуску продукції в 2020 році становили близько 65 млн. дал, з котрих 8,4 млн. дал було експортовано за кордон, з цього випливає що близько 56,6 млн. дал реалізовано в Україні [32].

Представимо на рисунку 2.6 динаміку обсягів експорту ПрАТ «Оболонь» в натуральному виразі за 2018-2020 рр.

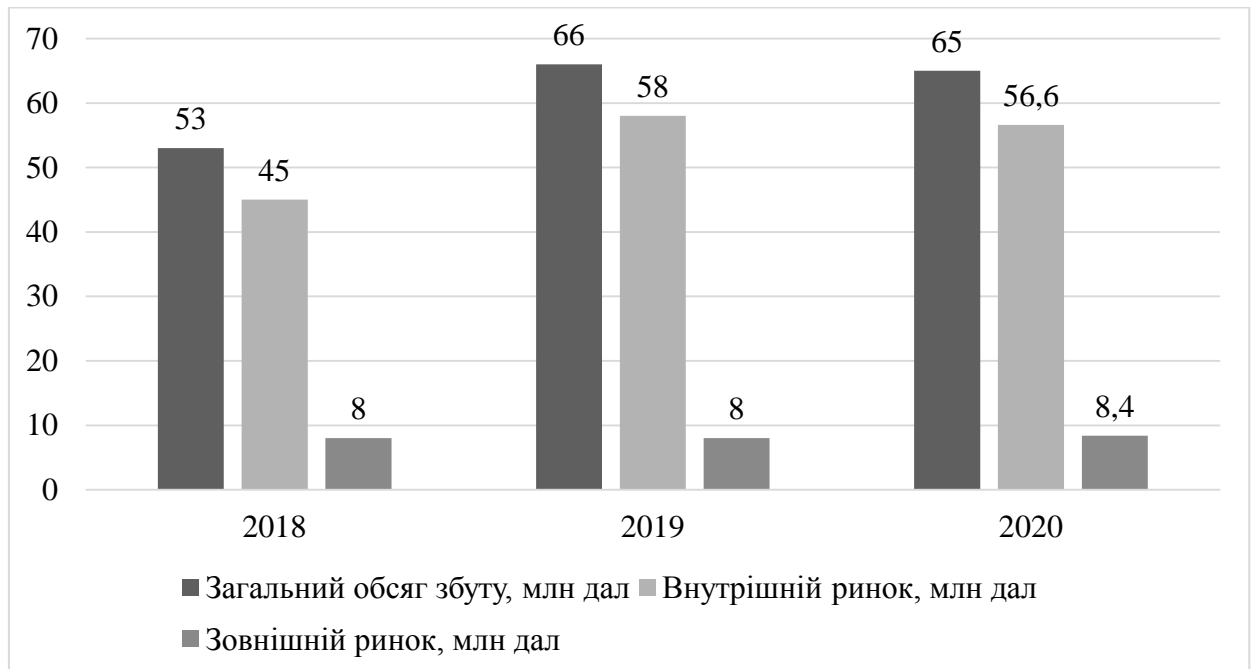


Рис. 2.6. Динаміка обсягів експорту ПрАТ «Оболонь» у натуральному виразі за 2018-2020 рр., млн. дол.

*Джерело: складено автором на основі [31]*

ПрАТ «Оболонь» прагне постійно оптимізувати діяльність, дотримуватися балансу у випуску різних видів продукції, оперативно реагувати на зміни споживчих настроїв і ринкових тенденцій. Якраз цей підхід дав змогу суб'єкту господарювання вийти на траєкторію динамічного розвитку, збільшуючи об'єми продажів в Україні й експорт продукції не дивлячись на всі складнощі й виклики останніх років.

Таким чином, компанія ПрАТ «Оболонь» – це один із найбільших вітчизняних виробників пива, слабоалкогольних, безалкогольних напоїв, а також води, що займає одну з лідируючих позицій в Україні.

## 2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

Детальні звіти економічних показників ПрАТ «Оболонь» наведено у додатках А-Д. Проведемо аналіз основних фінансових показників ПрАТ «Оболонь» за даними фінансової звітності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2019-2020 рр.

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

Джерело: складено автором на основі [32; 34]

Здійснюючи аналіз результатів діяльності корпорації за 2018-2020 рр. порівняно з попередніми роками, бачимо збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь». Суттєве збільшення показника в 2019 році у порівнянні із 2018 роком (на 387384 тис. грн. чи 7,73%), змінилось деяким вповільненням росту в 2020 році у порівнянні з 2019 роком (на 83558 тис. грн. чи 1,53%).

Показник валового прибутку ПрАТ «Оболонь» за аналізований період стабільно збільшувався. В 2019 році помічене суттєве збільшення даного показника (401922 тис. грн. або 51,11%) у порівнянні із 2018 роком (внаслідок зменшення обсягу собівартості, збільшення чистого доходу і витрат на збут). У той же час в 2020 році валовий прибуток збільшився на 291282 тис. грн. чи 24,51% відносно 2019 року, що можна обґрунтувати зниженням розміру собівартості в 2020 році у порівнянні з 2019 роком на 207724 тис. грн. (4,86%).

У 2018 році господарюючий суб'єкт одержав чистий збиток в розмірі 365420 тис. грн., що на 542 000 тис. грн. (306,94%) менше, ніж 2017 року. 2019 рік господарюючий суб'єкт закінчив з позитивним фінансовим результатом, істотно збільшивши обсяг чистого прибутку відносно 2018 року (на 623053 тис. грн. або 170,5%).

У 2020 році зафіксоване подальше збільшення показника чистого прибутку (на 80981 тис. грн. або 31,43%). Ми вважаємо, що цей факт можна пояснити комплексом причин, в тому числі поєднанням зростання чистого доходу від реалізованої продукції і зменшенням собівартості реалізованої продукції. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації в 2019 р. знизилися на 7,4% (6 коп.), в 2020 р. – ще на 6,29% (5 коп.). Для наочності відобразимо зміну показників діяльності корпорації за 2018-2020 рр. на рисунку 2.7.

Таким чином, за період 2018-2020 рр. сума доходу ПрАТ «Оболонь» хоча й нерівномірно, проте збільшувалась, що вказує на зростання масштабів його діяльності і зміцнення позицій на ринку, з огляду на той факт, що дане зростання відбулося у зв'язку із зростанням обсягів виробництва.

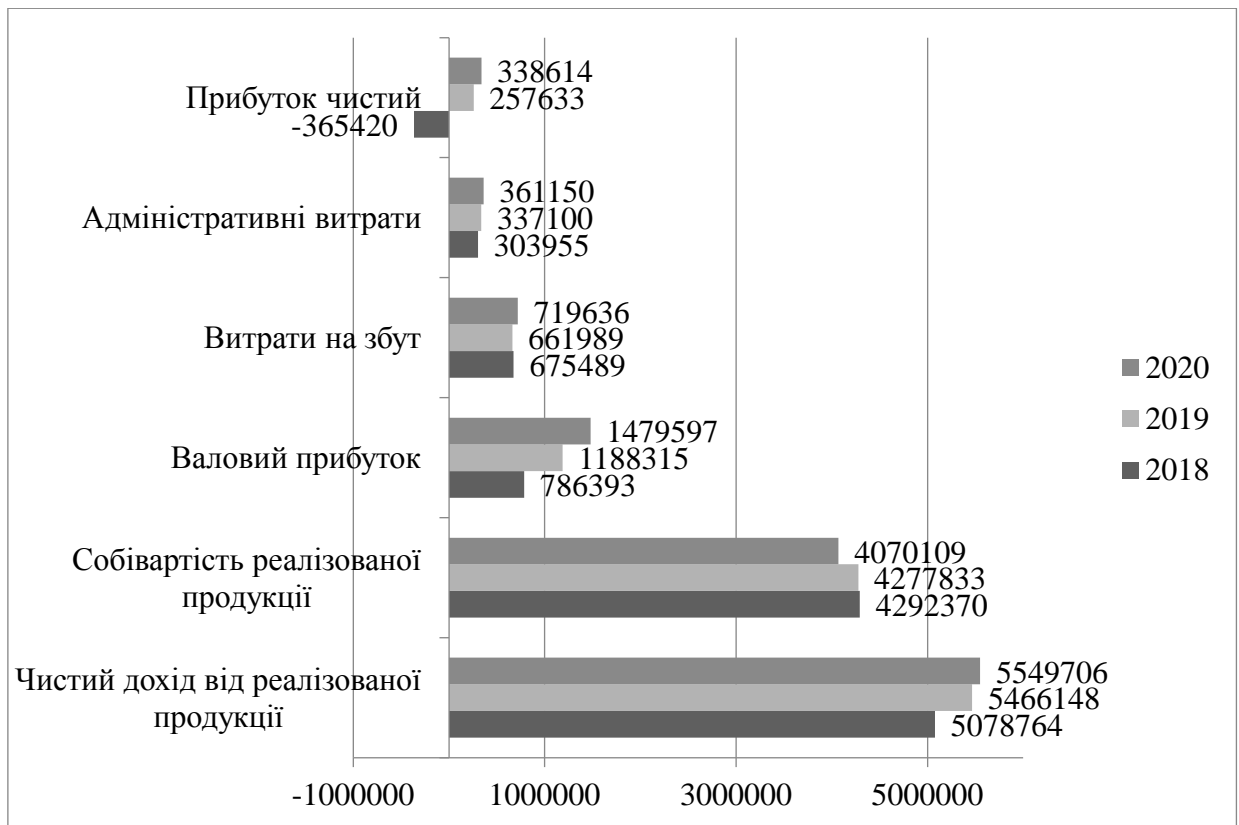


Рис. 2.7. Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності  
ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.

*Джерело: складено автором на основі [32; 34]*

Аналіз показників балансу ПрАТ «Оболонь» свідчить, що в 2020 році відносно 2019 року необоротні активи суб'єкта господарювання знизились на 306359 тис. грн. (6,53%) продовживши тенденцію попереднього звітного періоду, поточні зобов'язання та забезпечення на 459050 тис. грн. (17,3%), проте в той же час зросли оборотні активи – на 338321 тис. грн. (29,02%), власний капітал – на 337896 тис. грн. (14,46%), довгострокові зобов'язання та забезпечення – на 153116 тис. грн. (17,66%), що в результаті спричинило збільшення показника валюти балансу на 31 962 тис. грн. (0,55%).

Можемо підсумувати, що діяльність ПрАТ «Оболонь» характеризувалася стабільністю показників, проте з огляду на від'ємний показник чистого прибутку в 2018 році, керівництву потрібно вживати заходи для підтримання стабільності показників.

Діагностику фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за даними

фінансової звітності підприємства представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Діагностика фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь»**

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

*Джерело: складено автором на основі [32; 34]*

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) ПрАТ «Оболонь» за аналізований період має значення нижче нормативного (0,5-0,8), що свідчить про неможливість господарюючого суб'єкта здійснити зовнішні зобов'язання шляхом власних активів; його залежність від позикових джерел. Позитивним явищем являється збільшення показника на 11,3% протягом 2018-2020 рр.

Високе значення показника фінансової залежності в 2018 році (2,93) свідчить про те, що рівень фінансових ризиків суб'єкта господарювання суттєвий. Зниження значення коефіцієнту фінансової залежності ПрАТ «Оболонь» протягом 2019-2020 років являється позитивною тенденцією.

З метою зниження залежності на подальшу перспективу слід працювати на зростання обсягу власного капіталу. Задля цього доцільно здійснити додаткову емісію акцій, вкласти одержаний прибуток в роботу компанії, застосовувати інші доступні заходи. Власні обігові кошти ПрАТ «Оболонь» – показник фінансової стійкості та ліквідності компанії, який являє собою суму грошових коштів, що залишилася після виключення зобов'язань фірми зі своїх оборотних активів. Іншими словами, це сума власних оборотних активів, яка доступна для щоденної операційної діяльності компанії. Значення показника протягом аналізованого періоду від'ємне, тому можемо підсумувати, що у ПрАТ «Оболонь» недостатньо коштів для забезпечення безперебійної діяльності за рахунок постійних фінансових ресурсів. Це створює ризик втрати ліквідності і стійкості, керівництву господарюючого суб'єкта потрібно залучати додаткові кошти на постійній основі. Це можуть бути як додаткові вкладення сторонніх інвесторів, так і кошти поточних власників. Для визначення причини такого фінансового стану необхідно більш детально вивчити структуру активів і фінансових ресурсів. Зростання показника вказує на поліпшення ситуації.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ПрАТ «Оболонь» вказує на рівень левериджу компанії, інакше кажучи використання позикового капіталу або фінансових інструментів з метою збільшення потенційної рентабельності інвестицій. У 2018-2020 рр. рівень показника був вище нормативного, проте зафіксоване його деяке зниження з 0,659 в 2018 році до 0,546 (майже на рівні нормативного 0,5) – в 2020 році. Високий рівень левериджу ПрАТ «Оболонь» свідчить, що рівень фінансових ризиків являється високим. Для виходу із можливого кризового стану ПрАТ «Оболонь» рекомендовано: провести зміни в поточній дивідендній політиці і провести реінвестування одержаного прибутку у щоденну роботу компанії; здійснити залучення додаткових коштів поточних власників або нових інвесторів; здійснити оптимізацію поточної фінансової структури активів задля зменшення необхідності в джерелах фінансування тощо.

З огляду на від'ємне значення показника власних обігових коштів ПрАТ «Оболонь», коефіцієнт маневреності робочого капіталу суб'єкта господарювання також має негативне значення: мінус 0,001 в 2018-2019 рр. і мінус 1,467 в 2020 році, що позитивно характеризує діяльність господарюючого суб'єкта та дозволяє зробити висновок щодо зростання частки запасів у власних обігових коштах. Коефіцієнт маневреності власного капіталу ПрАТ «Оболонь» за аналізований період мав значення менше нормативного, в той же час змінювався від 0,780 в 2018 році до мінус 0,259 в 2020 році (збільшення на 0,521). Від'ємне значення показника в 2018-2020 рр. свідчить щодо того, що кошти та власний капітал, котрі були залучені на довгострокову перспективу, були направлені на проведення фінансування необоротних засобів, якраз тому з метою фінансування оборотних активів необхідно повертатись до позикових джерел фінансування. Останнє здійснює вплив на зменшення фінансової стійкості. Напрямом розв'язання проблеми низького рівня показника є робота менеджерів ПрАТ «Оболонь» стосовно зростання частки власних ресурсів, що дозволить підвищити суму власних оборотних коштів, що допоможе у підвищенні значення показника.

Відповідно до отриманих значень коефіцієнту забезпеченості власними оборотними засобами ПрАТ «Оболонь» не має змоги перетворити активи в ліквідні кошти. Коефіцієнт має від'ємне значення як в 2018 році (мінус 1,469), так й в 2020 році (мінус 0,461), до того ж, що його нормативне значення 0,1 й вище. Зафіксоване значення коефіцієнту перебуває на рівні нижче нормативного, що свідчить про істотну фінансову залежність ПрАТ «Оболонь» від зовнішніх кредиторів. Інакше кажучи, за умов погіршення ситуації на ринку, ПрАТ «Оболонь» не матиме можливості продовжувати власну діяльність. Від'ємне значення показника вказує на те, що власний капітал та джерела на довгострокову перспективу направлені на проведення фінансування необоротних активів та у ПрАТ «Оболонь» немає довгострокових коштів, котрі були б направлені на утворення власного оборотного капіталу. Задля підвищення показника керівництво ПрАТ

«Оболонь» може здійснити оптимізацію структури оборотних та необоротних активів, залучити додаткові кошти власників, здійснити зміни в поточній дивідендній політиці, а також провести реінвестування чистого прибутку у діяльність підприємства тощо.

Низьке у порівнянні із нормативним значення показника коефіцієнта фінансової стабільності ПрАТ «Оболонь» в 2018-2020 рр. свідчить про наявність фінансових ризиків у довгостроковій перспективі. Збільшення значення показника на 0,315 пункти в 2020 році у порівнянні із 2018 роком вказує на зростання фінансової стійкості господарюючого суб'єкта, проте для досягнення нормативного значення ( $>1$ ), як і у випадку із показником фінансової автономії, ПрАТ «Оболонь» потрібно залучати кошти інвесторів чи власників, реінвестувати прибуток в роботу компанії тощо. Якщо є можливість інтенсифікувати діяльність, то добре було б залучати додаткові позикові кошти.

Проведемо аналіз показників ліквідності підприємства представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Показники ліквідності ПрАТ «Оболонь»

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

*Джерело: складено автором на основі [32; 34]*

Коефіцієнт поточної ліквідності чи коефіцієнт покриття показує, скільки ПрАТ «Оболонь» має гривень оборотних коштів на кожен гривню поточних зобов'язань [35]. Зафіксований показник коефіцієнта, який є нижче

нормативного (1,041 в 2018 році, 0,684 в 2020 році), вказує на проблемний стан платоспроможності ПрАТ «Оболонь», оскільки оборотних активів немає в повному обсязі задля того, аби відповідати поточним зобов'язаннями. Наслідком цього є зменшення довіри до суб'єкта господарювання партнерів, кредиторів, інвесторів та постачальників. Більше того проблеми із платоспроможністю сприяють підвищенню вартості позикових коштів і, як результат, до прямих фінансових втрат. З метою підвищення значення поточної ліквідності керівництву ПрАТ «Оболонь» слід працювати у напрямку зниження суми поточних зобов'язань і підвищення суми оборотних активів. Для зниження суми поточних зобов'язань можна домовитися щодо надання кредитних коштів на більш довгий період часу.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності ПрАТ «Оболонь» є нижчим нормативного значення (більше 0,6) за аналізований період свідчить про те, що менеджменту господарюючого суб'єкта варто працювати у напрямку зниження суми поточних активів і збільшення суми високоліквідних активів.

Надто низьке значення коефіцієнту абсолютної ліквідності ПрАТ «Оболонь» в 2018-2020 рр. свідчить про неспроможність суб'єкта господарювання своєчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів скоро настане. Задля вирішення даної ситуації ПрАТ «Оболонь» може залучити позикові кошти, реалізувати частину зайвих активів з метою збільшення суми найбільш ліквідних активів.

У тому випадку, коли значення показника співвідношення довгострокової та короткострокової кредиторської заборгованості орієнтовно дорівнює одиниці, то господарюючий суб'єкт може кредитувати власних покупців за рахунок постачальників, іншими словами власний капітал не відволікається на кредитування клієнтів й дані кошти можуть бути направлені на інтенсифікацію діяльності компанії [35]. Значення показника визначене для ПрАТ «Оболонь» значно нижче нормативного (1,0), що може служити ознакою неефективної політики комерційного кредитування та, як наслідок, дебітори заборгували підприємству більше коштів, ніж воно

одержало від постачальників. У випадку, коли несвоєчасний розрахунок із кредиторами відбувається на постійній основі, то це вказує на низьку якість фінансового менеджменту. З метою вирішення проблеми ПрАТ «Оболонь» потрібно застосовувати бюджетування, складати платіжний календар, застосовувати інші прийоми, котрі дадуть змогу контролювати рух вихідних та вхідних грошових потоків. Значення показника нижче одиниці свідчить про те, що потрібно попрацювати над політикою товарного (комерційного) кредитування клієнтів. Негативною тенденцією являється зниження значення показника в 2020 році на 0,012 пункти у порівнянні із 2018 роком.

Разом із балансовими показниками ПрАТ «Оболонь» необхідно розрахувати та проаналізувати в динаміці показники ефективності капіталу та складові його елементів. Розрахунок основних показників ділової активності ПрАТ «Оболонь» представлено в таблиці 2.6.

Задля оцінки ефективності використання фінансових ресурсів ПрАТ «Оболонь» застосовано коефіцієнти віддачі (оборотності) сукупних джерел коштів суб'єкта господарювання, а також їх окремих видів: кредиторської заборгованості, короткострокових позик та кредитів, власного капіталу.

Коефіцієнт фондівіддачі ПрАТ «Оболонь» вказує на ефективність застосування основних засобів господарюючого суб'єкта, інакше кажучи скільки товарів чи послуг було виготовлено або надано із залученням кожної гривні основних засобів [35]. Грунтуючись на проведеному аналізі, можемо підсумувати, що за 2018-2020 рр. даний показник у ПрАТ «Оболонь» збільшився на 0,167 пункти, що є позитивною тенденцією, проте керівництву необхідно розглянути варіанти підвищення рівня показника фондівіддачі, зокрема, через забезпечення стовідсоткової завантаженості обладнання.

У 2020 році зафіксоване зменшення коефіцієнту оборотності власного капіталу до рівня 2,08, іншими словами зменшилась ефективність застосування капіталу господарюючого суб'єкта, що свідчить про необхідність працювати у напрямку зростання обсягу збуту.

## Показники оцінки ділової активності ПрАТ «Оболонь»

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

*Джерело: складено автором на основі [32; 34]*

Рівень показника оборотності активів ПрАТ «Оболонь» вказує на те, скільки послуг та товарів було продано за період, який досліджується, на кожну гривню використаних активів. Таким чином, зміна значення коефіцієнта з 0,85 в 2018 році до 0,94 в 2020 році свідчить про збільшення ефективності використання активів господарюючого суб'єкта.

Значення коефіцієнту оборотності запасів вказує на кількість оборотів, котрі здійснили запаси господарюючого суб'єкта за рік. Зменшення показника ПрАТ «Оболонь» з 5,83 обороти в 2018 році до 4,6 оборотів в 2020

році свідчить про погіршення управління запасами. Ефективність управління запасами вказує на те, що поточний рівень виробничих запасів, готової продукції, незавершеного виробництва т забезпечує безперебійність процесу виробництва і збуту послуг та товарів, проте в той же час мінімальний обсяг фінансових ресурсів відволікається на фінансування запасів.

Період обертання запасів ПрАТ «Оболонь» на противагу до рекомендованого напрямку збільшився на 16 днів, із 62 днів в 2018 році до 78 днів в 2020 році.

Ефективність управління заборгованістю клієнтів та інших дебіторів, інакше кажучи коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ПрАТ «Оболонь» знизився на 0,93 обороти, із 14,02 – в 2018 році до 13,09 – в 2020 році. Значення коефіцієнта показує скільки разів дебітори погасили власні зобов'язання перед компанією, таким чином його зниження негативно характеризує діяльність ПрАТ «Оболонь».

Нормативний напрям періоду погашення дебіторської заборгованості – зниження – не виконується ПрАТ «Оболонь». В 2018 році значення показника було 26 днів, а в 2020 році стало на 2 дні більше, іншими словами 28 днів, що вказує на те, що відволікання клієнтами фінансових ресурсів господарюючого суб'єкта на більший термін. Для того, аби період погашення дебіторської заборгованості був контрольованим, менеджерам ПрАТ «Оболонь» потрібно підготувати комплексну стратегію управління дебіторською заборгованістю покупців.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ПрАТ «Оболонь» змінився із 102 днів в 2018 році до 130 днів в 2020 році, інакше кажучи, збільшився на 28 днів, що чинить несприятливий вплив на діяльність суб'єктомпанії. Показник оборотності кредиторської заборгованості ПрАТ «Оболонь» доволі високий, тому менеджерам підприємства доречно підвищувати платіжну дисципліну.

Відповідно до розрахунків тривалість операційного циклу ПрАТ «Оболонь» становила 87 днів в 2018 році, 86 – в 2019 році і 106 – в 2020 році,

інакше кажучи відбулось збільшення на 19 днів, що являється негативною тенденцією, оскільки це свідчить про збільшення часу між покупкою запасів та одержанням грошей за надані послуги чи продані товари. Зменшення значення показника тривалості операційного циклу ПрАТ «Оболонь» може бути досягнуто як через оптимізацію виробничого процесу, так й через підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю. Зменшення середнього періоду погашення дебіторської заборгованості дасть змогу знизити тривалість операційного процесу.

Тривалість фінансового циклу ПрАТ «Оболонь» в 2018-2020 рр. мала від'ємне значення, що підтверджує наявність у господарюючого суб'єкта проблем із ліквідністю. ПрАТ «Оболонь» залучає великі суми кредиторської заборгованості, що може мати негативні довгострокові наслідки, отже керівництву компанії потрібно вжити заходів із відновлення ліквідності суб'єкта господарювання, на кшталт, залучити позикові кошти.

З метою аналізу прибутковості діяльності суб'єкта господарювання застосовуються показники рентабельності. Показники рентабельності діяльності ПрАТ «Оболонь» представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

### Показники діагностики рентабельності діяльності ПрАТ «Оболонь»

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

Джерело: складено автором на основі [32; 34]

Істотно змінювався за аналізований період показник рентабельності активів за чистим прибутком ПрАТ «Оболонь»: у 2018 році зафіксоване від'ємне значення показника (мінус 6,11%), а в 2019 році відбулось істотне зростання рентабельності до 4,31%, в 2020 році показник склав 5,77%, що являється позитивним явищем та свідчить про поліпшення роботи господарюючого суб'єкта й ефективності процесу управління.

Показник рентабельності власного капіталу ПрАТ «Оболонь» збільшився з мінус 11,66% в 2018 році до 13,52% в 2020 році. Негативне значення коефіцієнту пов'язане з тим, що в 2018 році зафіксоване від'ємне значення чистого прибутку корпорації. Тенденція до збільшення коефіцієнта рентабельності власного капіталу ПрАТ «Оболонь» означає підвищення спроможності господарюючого суб'єкта генерувати прибуток власникам.

Коефіцієнт рентабельності основних засобів ПрАТ «Оболонь» змінювався аналогічно до попереднього: з – 7,71% в 2018 році піднявся до 7,56% у 2020 році. Менеджерам корпорації необхідно звернути увагу на розробку заходів зі збільшення даного показника, в тому числі здійснити аналіз завантаженості основних засобів і оптимізацію рівня запасів.

Розраховане значення коефіцієнту рентабельності продукції за чистим прибутком ПрАТ «Оболонь» на рівні 6,10% в 2020 році, з огляду на від'ємний показник в 2018 році (мінус 7,2%), свідчить про необхідність оптимізації структури фінансових ресурсів та зниження вартості їх залучення, застосування податкових пільг, зменшення витрат на виробництво послуг й товарів, оптимізація витрат на маркетингові комунікації, що дасть змогу підвищити рентабельність продажів ПрАТ «Оболонь».

Період окупності власного капіталу ПрАТ «Оболонь» відображає період (в роках), протягом котрого капітал господарюючого суб'єкта окупиться. Від'ємне значення показника, зафіксоване в 2018 році (мінус 6,05), являється неприйнятним та вказує на зменшення добробуту власників. Нормативним напрямком являється зниження окупності власного капіталу,

що свідчить про збільшення ефективності роботи господарюючого суб'єкта.

За даними ПрАТ «Оболонь» видно збільшення показника до рівня 8,58 років в 2019 році й зниження в 2020 році до значення 7,4 років. Зменшувати окупність ПрАТ «Оболонь» рекомендовано шляхом збільшення ефективності використання фінансових ресурсів, що дозволяє повернути частину власного капіталу власникам чи через забезпечення збільшення чистого прибутку.

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

### **2.3. Особливості виробничої стратегії підприємства**

Основна виробнича мета ПрАТ «Оболонь» полягає в тому, щоб постійно вдосконалювати якість своєї продукції та її усіх процесів виробництва. Саме тому підприємство завжди оновлює своє обладнання до найбільш сучасного, що дозволяє їм бути першими в рівні технічного оснащення не лише в країні, але і серед країн Європи.

У склад компанії входить дві найбільш сучасні броварні в країні. Це основний завод «Оболонь», який розташований в столиці, місті Київ та «Пивоварня Зіберта», яка розташована в Київській області, місто Фастів.

Завод, який розташований в місті Київ має проектну потужність 11 млн. гл пива в рік, саме цей показник робить ПрАТ «Оболонь» найбільшою

пивоварнею в європейських країнах. За останні роки на пивоварні було встановлено унікальну варильну систему, яка може виконати по 12 варок за день виробляючи по 750 гектолітрів суслу. Однією із особливостей цього варильного станка, який був привезений із німецької фірми Ziemann, є те, що він економить витрати на енергію в два рази. А енергоємність – це одна із основних задач, яка стоїть на сьогоднішній день перед інженерами підприємства [37].

Ще однією особливістю виробничої стратегії та системи виробництва ж установка по виділенню пива з відпрацьованих дріжджів, яка може виробити 500-600 тис. літрів пива на рік. Такі установки дозволяються налагоджувати безперебійне, а головне екологічно чисте виробництво.

Однією із основних складових при створенні виробничої стратегії було закладення гарантій високої якості продукції, які досягаються за допомогою чотирьох потужних фільтраційних установок, виконаних на замовлення київського заводу компанією із Німеччини. Найбільший із 4-ох фільтрів має потужність 950 гектолітрів за одну годину. Фільтраційна система підприємства є унікальною, аналогів такої системи немає ні в одній з країн Європи.

Унікальність має і розливна система підприємства, яка входить в виробничу систему. За допомогою цієї системи можна за одну годину розлити 110 тис. пляшок. Також за останні роки значної модернізації набула лінія розливу пива у кеги – на даний момент її потужність становить 1 тис. 50-літрових кег на годину.

Усі заводи ПрАТ «Оболонь» оснащені автоматизованими машинами, адже е грає велику роль під час процесу виробництва. Робочі майстри контролюють процес роботи та задають відповідні параметри в налаштування обладнання. Це свідчить не лише про високу якість та досконалість виробництва, але й про суворі стандарти якості продукції та розвинений рівень організації процесів. Завдяки досвідченим технологам, які працюють на підприємстві більше двох десятиліть, воно має можливість

створювати нові смаки, запроваджувати в свою діяльність передові технології та бути одними із найкращих виробників.

Також до виробничої системи входять сучасні лабораторії, серед яких: експериментальні, виробничі, радіологічні та технічні. Вони постійно аналізують якість продукції на кожному із етапів виробництва а також шукають інноваційні продукти.

У приміщеннях підприємства підтримується спеціально створений клімат-контроль. Не зважаючи яка пора року, температура становить +12 градусів (допустиме відхилення від норми +/- 2 градуси), вологість зберігається на рівні 70-80%. Підтримування мікро-клімату є надзвичайно важливим зважаючи на специфіку продукції та розміри складів.

Під час створення виробничої стратегії власники та керуючий підприємством заклали дотримання всіх стандартів та технологій в основу стратегії виробництва. Продукція підприємства виготовляється з натуральних інгредієнтів, тому вона має особливу чутливість до температурних перепадів. Висота приміщень може досягати 12 метрів, тому важливо ретельно стежити, щоб тепле повітря не здіймалося вгору та не робило перепадів температури по усій площині.

Асортимент підприємства дуже різноманітний, на заводах виготовляються такі види продукції: пиво, алкогольні та безалкогольні напої. Детальна номенклатура відображена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Виробництво промислової продукції за номенклатурою  
у ПрАТ «Оболонь» за 2019-2021 рр., тис. л**

Назва виду продукції за номенклатурою продукції промисловості	Роки			Абсол. відхил., +/-			Відносне відхил., %		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Пиво	2356,9	2976,2	3778	619,3	801,8	1421,1	26,3	26,9	60,3
Безалкогольні напої	137,8	325,9	437	188,1	111,1	299,2	136,5	34,1	217,1
Алкогольні напої	65	90,7	-	25,7	-90,7	-65	39,5	-100,0	-100,0

*Джерело: сформовано автором на основі [31]*

Перелік продуктів, які виробляє підприємство представлена різноманітними позиціями. В 2021 році зросли обсяги більшості видів напоїв порівнюючи з даними 2019 року за рахунок попиту на товар. Проте виробництво квасу в 2020 році скоротилось майже на 100%.

Аналізуючи динаміку списку асортименту продуктів виробництва ПрАТ «Оболонь» зрозуміло, що найбільше виробляється пиво, яке займає в структурі напоїв 93% від всього виробленого товару. Це пов'язано з тим, що на дану групу товару діє найбільший попит. Проте варто зауважити, що у 2018 році відсоток даної групи товарів був дещо менший в порівнянні з іншими роками, це пов'язують з меншою купівельною спроможністю споживачів та більш раціональним використанням даної продукції.

З кожним роком своєї роботи ПрАТ «Оболонь» збільшує обсяги виробництва та продажів пива. Саме в цей напрям виробництва спрямовується найбільша кількість ресурсів. Керівництво виробництва робить виробництво пива та його похідних – ключовим аспектом виробничої стратегії. Кожного року технологія виготовлення продукції покращується а виробничі витрати зменшуються через встановлення новітнього обладнання, курси підвищення кваліфікації та розвитку персоналу, що втримує задовільну ціну на товари підприємства. Виходячи з цього, виробничу стратегію в даній бізнес-одиниці ними сформульовано як стратегію глибокого проникнення на ринок.

Виробництво корпорацією слабоалкогольних напоїв за останній період скорочується. Бренди «Оболоні» в цій галузі є менш відомими та впізнаваними серед споживачів, компанія ставить нижчі цілі у цій СЗГ, що вказує на застосування стратегії скорочення. На ринку мінеральної води корпорація «Оболонь», маючи у портфелі два флагманські бренди – «Оболонську» і «Прозору», – входить до першої п'ятірки виробників із часткою ринку 4,3%. В 2016 році була проведена глобальна реконструкція, в інвестиції на неї було задіяно більше ніж 12 млн. євро. Було встановлено та

введено в експлуатацію дві лінії розливу напоїв потужністю по 20 тис. пляшок за годину, нове сучасне купажне відділення, котельню, водопідготовку, службово-побутовий корпус, склад сировини та матеріалів.

Отже, підприємство прагне розвивати випуск даної продукції, це є виробнича стратегія інтенсивного зростання.

Також ПрАТ «Оболонь» виробляє такі промислові товари: солод, пивна дробина, бандажна стрічка. Такий перелік продукції свідчить, що компанія використовує стратегію концентричної диверсифікації, оскільки дані товари частково пов'язані з продукцією «Оболонь» і реалізуються на інших ринках.

Потрібно зазначити, що виробнича стратегія ПрАТ «Оболонь» включає такі дві основні складові:

- управління якістю: проведення зовнішнього аудиту інтегрованої системи якості підприємства.

- технології: впровадження системи Re Con із повернення енергії під час газифікації скрапленої вуглекислоти; установка адіабатичних панелей для попереднього охолодження повітря перед холодильною установкою у цеху № 8 пивоварні «Оболонь» [41].

Виробнича стратегія також має декілька наступних підпунктів:

- виробництво пива, що відповідає світовим стандартам;
- всебічне управління якістю;
- використання сучасного обладнання від передових компаній пивоварної промисловості світу;
- екологічність виробництва (усі підприємства отримали сертифікат ISO);
- енергозберігаючі проекти.

ПрАТ «Оболонь» у виробничій стратегії також має пункт «Сталий розвиток підприємства, або добрі справи на довгі роки». Філософія сталого розвитку передбачає чотири головні складові стратегії сталого розвитку корпорації «Оболонь», основними пунктами є:

1) люди. Співробітники є ключовим активом корпорації, який формує особливу трудову культуру підприємства;

2) екологія. Мінімізація впливу діяльності компанії на довкілля через повторне використання ресурсів та енергоефективні технології гарантує еко-відповідальність кожного процесу роботи;

3) місцеві громади. Ефективна і взаємовигідна співпраця з громадами на всіх територіях присутності підприємств корпорації – одна із ключових цілей діяльності;

4) культура і спорт. Соціальні інвестиції у розвиток культурноосвітніх програм і спорту, підтримка самобутності українських традицій є соціальним обов'язком.

«Ніщо не стоїть на місці і ми постійно прагнемо досконалості, встановлюючи і досягаючи більш високих цілей у всіх сферах діяльності» – так описує свою виробничу стратегію керівництво підприємства.

Перспективою розвитку корпорації «Оболонь» є ефективний ріст, здатний забезпечити комерційний результат, соціальний прогрес і екологічну сталість. Такий підхід є довгостроковим зобов'язанням підприємства у вдосконаленні шляхів підтримки усіх зацікавлених сторін компанії – споживачів, працівників, місцевих громад, партнерів, держави.

Для виробничої стратегії підприємства важливим став 2021 рік. Цей рік дозволив українським пивоварам трохи розслабитись. Формально виробництво знижувалося, але головне, що на ринок тепер не тиснуть надмірні запаси, а відпускні та роздрібні ціни пішли у плюс. Ініціатором зростання цін була AB InBev Efes, що негативно вплинуло на її частку. Головні ринкові тренди 2021 року: небувале зростання випуску безалкогольного пива, відновлення частки пива у КЄГ, а також швидка експансія банки. Зростанню цієї упаковки сприяє посилення ролі супермаркетів та активність «Оболоні».

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 понад \$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.

Довгий час попит на пиво (особливо в сезон) перевищував пропозицію. Зараз українські виробники можуть задовольнити запити ринку. Однак з урахуванням експортної активності «Оболоні» та перспектив зростання ринку, фахівці компанії переконані в необхідності наявності запасу виробничого ресурсу. Також «Оболонь» має намір нарощувати обсяги експорту та його частку в структурі збуту. Зараз за кордоном продається близько 20 % виробленого компанією пива.

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. Примітно, що раніше компанія проводила мінімум маркетингових досліджень при запуску нових різновидів продукції , волюючи організовувати пробні продажі і перевіряти ідею на практиці. Тепер же, наприклад, 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.

## **Висновки до розділу 2**

Корпорація ПрАТ «Оболонь» – один із найбільших вітчизняних виробників пива, слабоалкогольних, безалкогольних напоїв, а також води, що

займає одну з лідируючих позицій в Україні.

Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь» об'єднує у собі різні підходи і форми, в той же час основу її складає лінійно-функціональна модель, що базується на щільному сполученні функціональних і лінійних зв'язків між структурними одиницями та забезпечує такий розподіл управлінської праці, за якого лінійні ланки приймають рішення і виконують пряме керівництво об'єктом, а функціональні – координують, консультують, контролюють, планують, інформують тощо. Керівники усіх функціональних ланок (підрозділів, служб) ПрАТ «Оболонь» входять водночас до підсистеми лінійного керівництва та являються лінійними керівниками для підпорядкованих безпосередньо ним працівників; функціональні ланки чинять власний вплив на інші (управлінські, комерційні, виробничо-технічні тощо) не маючи розпорядчих прав, базуючись на функціональних повноваженнях.

Здійснюючи аналіз результатів діяльності суб'єкта господарювання за 2018-2020 рр. порівняно з попередніми роками, бачимо збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь». Суттєве збільшення показника в 2019 році у порівнянні із 2018 роком (на 387384 тис. грн. чи 7,73%), змінилось деяким вповільненням росту в 2020 році у порівнянні з 2019 роком (на 83558 тис. грн. чи 1,53%). За період 2018-2020 рр. сума доходу ПрАТ «Оболонь» хоча й нерівномірно, проте збільшувалась, що вказує на зростання масштабів його діяльності і зміцнення позицій на ринку, з огляду на той факт, що дане зростання відбулося у зв'язку із зростанням обсягів виробництва.

Таким чином, здійснивши аналіз показників фінансового стану ПрАТ «Оболонь», можемо підсумувати, що стан суб'єкта господарювання протягом 2018-2020 років поліпшився, певні показники зросли, передусім це стосується рентабельності. Дана тенденція вказує на поступову стабілізацію фінансового стану підприємства, однак в той же час більшість коефіцієнтів дотепер мають значення нижче нормативних. Таким чином, відповідно до

результатів 2020 року ПрАТ «Оболонь» має нестабільний фінансовий стан. Не дивлячись на нестійкий фінансовий стан в 2020 році, ПрАТ «Оболонь» залишається головним гравцем з-поміж галузі виробництва безалкогольних напоїв, що характеризується жорсткою конкуренцією і значним впливом сезонних змін.

## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»**

### **3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення виробничої стратегії підприємства ПрАТ «Оболонь»**

Сучасна ринкова економіка, де діє механізм конкуренції, існують швидкі кон'юнктурні зміни, вимагає для забезпечення ефективного функціонування підприємств збільшення ролі виробничої стратегії. Тому, саме виробнича стратегія дозволяє зменшити ризики, підвищити інвестиційну привабливість підприємства за допомогою формування конкретних цілей та стратегії розвитку виробництва.

Сучасний метод управління підприємством повинен врахувати усі вияви негативних економічних явищ, які будуть знаходити відображення в формуванні захисту виробничої стратегії від їх проявів.

Провівши аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» в попередньому розділі, ми побачили, що на підприємстві існує декілька проблем, які можуть нашкодити ефективному виробництву та реалізації стратегії підприємства. Було виявлено ряд факторів, які впливають на дану ситуацію на підприємстві. Серед основних зовнішніх факторів, можна виділити політико-економічну нестабільність в країні. Серед внутрішніх – ефективність виробничої планування та зміни виробничої стратегії в залежності від змін умов, адже саме від цього залежить фінансовий стан ПрАТ «Оболонь».

Підприємство активно використовує та удосконалює різноманітні системи та моделі управління для збільшення ефективності своєї діяльності. В структурі підприємства створюються додаткові спец відділи, робочі групи та сектори, які визначають довгострокові плани виробництва, пріоритети напрямку роботи та вектор змін виробничої стратегії. Використовуючи додатково усі наявні напрацювання в сфері управління виробництвом, ПрАТ «Оболонь» має значну перевагу серед конкурентів у боротьбі за ринок, споживача, канали збуту, матеріали для виробництва.

Отже, для успішної діяльності ПрАТ «Оболонь» на даний момент потрібно вдосконалити виробниче планування, тому що саме виробнича стратегія та її реалізація дають змогу стабільного розвитку.

Одним із пріоритетів в управлінні виробництвом в діяльності підприємства є розробка та реалізація нової асортиментної лінії товару, а також концентрування уваги на окремих сегментах споживчого ринку, що дозволить вирішити завдання розробки нового товару, оновлення асортименту. Для цього потрібні знання в споживчих перевагах свого асортименту та існуючої продукції. В рамках такої ініціативи пропонується створити окремий підрозділ у відділі маркетингу, тому для розробки нової продукції необхідний неперервний пошук нових товарів, розробки процедур та методів оцінювання продажів. Новий товар, що буде користуватися попитом у споживачів, може сформувати новий товарний портфель компанії та управління ним для оптимального розподілу ресурсів між товарами підприємства.

Після проведення дослідження результатів роботи ПрАТ «Оболонь», особливостей його діяльності на ринку можна надати наступні пропозиції щодо покращення виробничої стратегії підприємства.

1. Основний напрям вдосконалення стратегії підприємства є розроблення та випуск нового напою, в складі якого не буде цукру, адже такий товар має попит на ринку та своїх споживачів.

2. Наступний напрям – створення власної торгівельної марки (ВТМ), яка буде реалізовуватись в обмеженому колі магазинів. Продукція вироблена під власною торговою маркою, є альтернативою дорогим брендам та відомим світовим маркам. Також, після запровадження цієї пропозиції підприємство зможе брати участь в тендерах, тому що ПрАТ «Оболонь» зацікавлене в додатковій завантаженості виробничих потужностей.

3. Сьогодні великого попиту набуває спортивне харчування. У ході дослідження даного сегменту було виявлено, що товар який містить в своєму складі протеїн користується великою популярністю. Таким чином, у

виробничу стратегію підприємства потрібно ввести зміни та запропонувати розробку напоїв з протеїном.

4. Запровадження нової маркетингової компанії, а саме використати виробництво нових товарів для збільшення загальних обсягів продажу підприємства. В даний процес можна залучити не лише власний відділ маркетингу, а й сторонні організації які займаються рекламою.

Отже, здійснення виробничої стратегії підприємства в умовах сучасного ринку та її удосконалення, має сприяти його розвитку в майбутньому, а заходи які запропоновані для покращення виробництва можуть підвищити ефективність та збільшити доходи. Для більшої ефективності потрібно дотримуватись ряду вимог, які безпосередньо переплітаються з процесом виробництва та управління на підприємстві. Було запропоновано чотири пропозиції для покращення виробничої стратегії та діяльності товариства в цілому.

У сучасних умовах управління виробничим потенціалом та процесом має велике значення для ПрАТ «Оболонь». Тому серед основних завдань було визначено вдосконалення виробничої стратегії такими підходами до розвитку, які б дали змогу аналізувати свої максимальні можливості та якісно користуючись ними, забезпечити найвищу конкурентоспроможність.

Одним із таких напрямів покращення виробництва було запропоновано розроблення та випуск нового напою, в складі якого не буде цукру. Його пропонується замінити замінником на рослинній основі. Перевагою такого напою буде те, що такий замінник засвоюється організмом довше ніж звичайний цукор та потребує менше інсуліну, що в свою чергу зменшує тиск на роботу органів травлення. Також данні замінники не підвищують рівень глюкози в організмі людини, що дасть змогу споживати новий напій як людям хворим на цукровий діабет, так і іншим, які слідкують за здоров'ям.

Досягнення в галузі дієтології та медицини за останні роки дають підтвердження актуальності таких напоїв. Також дані результати показали взаємозв'язок між збільшенням споживання цукру в своєму раціоні та

відповідно збільшені таких захворювань, як цукровий діабет, захворювання серцево-судинної системи, карієсу.

Проаналізувавши ринок було виявлено платоспроможність покупців, яких би зацікавив новий напій. Ринок є відкритим, сировина, яка поставляється та є доступною – гарної якості. Це дає змогу стверджувати, що продукція буде конкурентоспроможною на ринку. Стратегія реалізації виробничої стратегії, пов'язаної з виробництвом нового напою, буде базуватись на чотирьох альтернативах, а саме:

- збільшення обсягів продажів;
- ріст;
- збільшення прибутку;
- підвищення техніко-технологічного розвитку підприємства.

Реалізуюючи дану стратегію, підприємство може стикнутися з рядом змін в своїй фінансово-господарській діяльності. Аналіз таких змін наведено в таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Фінансові та економічні ризики пов'язані з виробництвом нової продукції**

Види ризиків	Негативний вплив на прибуток	Можливості підприємства
Нестабільність попиту	Спад попиту з ростом цін	Зниження собівартості продукції за рахунок застосування заміників цукру
Поява нових конкурентів	Зниження попиту	Освоєння нових ринків збуту
Зниження цін конкурентів	Зменшення попиту	Запровадження гнучкої цінової політики
Збільшення обсягів виробництва конкурентів	Падіння продажів або зниження цін	Збільшення обсягів виробництва за рахунок резервного фонду підприємства
Збільшення податків	Зменшення чистого прибутку	Збільшення об'ємів виробництва
Зниження платежеспроможності споживачів	Спад продажів	Зменшення собівартості продукції
Ріст цін на сировину, матеріали та перевезення	Зменшення прибутку через ріст цін	Підвищення ціни на продукцію

*Джерело: складено автором*

Отже, можна зазначити, що нові виробничі стратегії підприємства допоможуть покращити фінансовий стан, краще використовувати виробничі потужності, для усунення простою приладів та вивести продажі на новий рівень.

Для реалізації виробничої стратегії із випуску нового продукту потрібно встановити нове обладнання. Витрати на нові станки наведено в таблиці 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Розрахунки витрат на встановлення обладнання для виготовлення нового напою без цукру**

Стаття витрат	Сума витрат, тис. грн.
Вартість обладнання	25300
Вартість доставки	100
Монтаж	174
Навчання персоналу	56
Термін експлуатації, років	15
Разом:	25630

*Джерело: складено автором на основі[38]*

Обладнання для виготовлення нового напою без цукру є можливість придбати в Китаї, ціна такого обладнання складає 25 300 000 грн. Ціна доставки обладнання на виробництво – 100 000 грн. Майстрам з налаштування потрібно буде заплатити ще 174 000 грн. Також для ефективного управління обладнанням потрібно пройти навчання, яке надає продавець товару за 56 000 грн., також виробником зазначено що термін експлуатації лінії з виготовлення напоїв без цукру – 15 років [38].

Отже, для закупки, доставки, встановлення та навчання персоналу підприємству потрібно витратити 25 630 000 грн. Для покупки обладнання ПрАТ «Оболонь» буде використовувати власні кошти, адже вони мають ряд перевага, серед яких: швидкість залучення, підприємству не потрібно буде в подальшому здійснювати додаткові витрати на оплату позикових процентів, управління зберігатиметься в руках керівної ланки, простота отримання

даних коштів.

Після отримання даного обладнання воно буде встановлено в цеху безалкогольних напоїв, оскільки виробнича лінія має розміри 48 м<sup>2</sup>, а в цеху є вільні 62 м<sup>2</sup>, яка тимчасово не використовується в виробництві і може бути місцем для встановлення нової техніки.

Отже, підвівши підсумки, можна стверджувати що з кожним роком в світ зростає кількість людей, які слідкують за своїм здоров'ям та переходять на правильний раціон харчування, що включає в себе відмову від вживання цукру та інших шкідливих продуктів, а відповідно до цього зростає попит на товари, які виключають дані складники із своєї продукції. Тому збільшення асортименту виробництва саме за рахунок товару без цукру буде доречним для ПрАТ «Оболонь». Для закупівлі необхідного обладнання підприємство витратить 25 630 000 грн., це власні кошти підприємства, які воно без проблем може залучити для покращення свого виробничого потенціалу та виробничої стратегії. Нова виробнича лінія буде встановлена в уже готовий цех безалкогольних напоїв, що дасть змогу не витратити зайві кошти на приміщення.

### **3.2. Обґрунтування доцільності диверсифікації виробничої структури підприємства**

Введення в експлуатацію нового обладнання та виробництва нового продукту, а саме напою без цукру в своєму складі є одним із найперспективніших напрямів діяльності та покращення виробничої стратегії підприємства. Напій без цукру в подальшому та в продажах пропонується назвати «фітнес-напій».

Основні характеристики фітнес-напою у розрахунку на 100 грам:

- харчова цінність – 18 ккал;
- вміст білків 0 г, жирів 0 г, вуглеводів 10 г;
- упаковка із скла.

Для виробництва фітнес-напою можна використовувати різноманітні

замінники цукру, а саме: сахароза, фруктоза, сорбіт, кислот. Також одним із популярних варіантів є використання стевію, тому що, це є натуральна сировина з низьким вмістом калорій та без негативної дії на стан організму. Також стевія має нижчу вартість порівняно з іншими варіантами цукрозамінників.

Для розробки нового фітнес-напою за основу було взято напій Jaffa, Fitness, компанії Vitmark [39]. В основу даного напою також закладено листя стевію, яке хочеться використовувати для нового фітнес-напою ПрАТ «Оболонь». Також для конкурентного продукту неможливо просто копіювати вже існуючий продукт іншої компанії, потрібно замінити основні інгредієнти, а саме нектар манго на імбир, лимону кислоту та апельсиновий сік.

Основну сировину для виробництва напою без цукру складає листя трави – стевії, яка росте в південних регіонах України. По рівню солодкості стевія перевищує у 30 разів цукор, проте рівень калорій в 100 грам рослини лише 18 ккал. Час виробництва – 1 день, вартість 1 тони такої продукції – 300 000 грн.

Для початку розрахуємо скільки днів на рік може працювати та виробляти новий товар ПрАТ «Оболонь». Дані відображено в таблиці 3.3.

*Таблиця 3.3*

**Кількість днів роботи в рік виробництва фітнес-напою ПрАТ «Оболонь»**

Обладнання за закріпленим асортиментом	Календарний фонд часу	Зупинки з причин			Всього зупинки	Кількість днів роботи обладнання, (гр.2 - гр.6)
		Вихідні і святкові	Ремонт обладнання			
			поточний	капітальний		
Лінія з виробництва фітнес-напою	365	-	5	-	4	360

*Джерело: складено автором*

На рік потрібно 5 днів для поточних ремонтів та перевірок обладнання. На свята та у вихідні дні (субота, неділя) товариство не перестає працювати, тому ці дні не випадають з загального циклу виробництва. Отже, на рік ПрАТ «Оболонь» зможе використати 360 днів для виробництва.

Наступним кроком є розрахунок виробничої програми, яка відображається в натуральному виразі. Добова потужність, як зазначалося раніше, 1000 літрів на день. Коефіцієнт використання потужностей трохи вище нормативного рівня і становить 0,9. Відповідні розрахунки показано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

### Виробнича програма в натуральному виразі

Найменування продукції	Добова потужність, л	Коефіцієнт використання потужності	Фактичний добовий обсяг виробництва, л	Річний обсяг виробленої продукції, л
Фітнес-напій	1000	1	1000	360 000

*Джерело: складено автором*

Отже, за рік використання нового обладнання можна буде виготовити 360 000 літрів фітнес-напою.

Для розрахунку ефективності та економічної вигоди від запровадження даного виробництва пропонується запускати пробний варіант за яким в день буде виготовлятися 1000 л готової продукції. У таблиці 3.5 проаналізовано витрати на сировину, яку було визначено на основі даних конкуруючого напою.

Таблиця 3.5

### Вартість сировини для виготовлення 1000 л фітнес-напою

Назва сировини	Кількість, тонн	Ціна, грн/т	Витрати на 1 тону готової продукції, грн.	Обсяг продукції, яку підприємство виготовити за рік, тонн	Витрати на сировину за рік, грн.
Листя стевії	0,08	300000	24000	360	8 640 000
Вода	0,8	-	-		-
Лимонна кислота	0,05	54000	2700		972 000
Імбир	0,05	78200	3910		1 407 600
Сік апельсину	0,2	25 000	5000		1 800 000
Разом	1	-	35610	360	12 819 600

*Джерело: складено автором на основі д. напою Jaffa Fitness СП «Віммарк-Україна» [39]*

Також для виробництва потрібна електроенергія для роботи обладнання. Витрати на неї відображено в таблиці 3.6. Згідно технічних

характеристик виробничої лінії, денна потужність становить 980 кВт/день.

Таблиця 3.6

**Витрати на електроенергію для виробничої лінії на виготовлення 1000 л  
фітнес-напою**

Обладнання	Потужність, кВт/ день	К-ть днів для виробництва 1000 л	Ціна, грн/кВт	Сума витрат на електроенергію на 1000 л, грн.	Витрати на електроенергію за рік, грн.
Лінія з виробництва фітнес-напою	980	1	2,13	2087,4	761 901

*Джерело: складено автором*

Витрати на заробітну плату персоналу відображені в таблиці 3.7. Згідно з нормами законодавства, один працівник не може працювати більше 40 годин в тиждень. Для нового обладнання, яке працює безперервно потрібно 3 зміни працівників за день, на одну зміну потрібно 2 працівники, які будуть змінювати один одного. Отже, на один день роботи потрібно 6 працівників. Після додаткового навчання по роботі з обладнанням майстер в середньому буде отримувати – 10 257,28 грн. Із заробітної плати майстрів буде відбуватися відрахування єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (ЄСВ), що складає 22% від розміру заробітної плати [40]. Тобто відрахування на соціальні заходи із заробітної плати майстрів буде становити:  $10\,257,28 * 22\% = 615,43$  грн., що відображено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Витрати на заробітну плату майстрів виробничої лінії з розрахунку на  
1000 л продукції**

Посада	Кількість осіб	Кількість днів для виробництва 1000 л продукту	Денний оклад одного працівника, грн.	Загальна сума заробітної плати на 1 тонну продукції, грн.	Відрахування на соціальні заходи, грн.	Витрати на заробітну плату за рік, грн.	Відрахування з заробітної плати на рік, грн.
Майстер виробничої лінії	6	1	466,24	2797,44	615,43	816840,8	179704,9

*Джерело: складено автором*

Працівники мають стабільний оклад, адже лінія нова, автоматизована та не потребує великої кількості додаткової роботи, окрім введення необхідних параметрів та спостереження за правильністю роботи. Дане обладнання встановлене в цеху безалкогольних напоїв, тому майстри будуть підпорядковуватись начальнику цього цеху, оклад в нього не буде змінюватись, тому додаткові розрахунки не потрібно проводити.

Наступні витрати, що включаються до собівартості – сума витрат на утримання та експлуатацію виробничої лінії. Загальна вартість обладнання – 25630000 грн., термін експлуатації – 15 років. Амортизація розраховується за допомогою прямолінійного методу, витрати на амортизацію виробничої лінії зображено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

#### Витрати на амортизацію обладнання з виробництва фітнес-напою

Загальна вартість основних засобів, грн.	Встановлені на підприємстві строки використання, роки	Норма амортизації, %	Річна сума витрат на амортизацію, грн.	Сума витрати на амортизацію на 1000 л, грн.
25630000	15	6,7	114 547,6	318,19

*Джерело: складено автором*

Об'єм пляшок, у які буде розливатись фітнес-напій, складатиме 0,25 л. Упаковка та етикетка будуть замовлятися в іншій організації та будуть доставлятися на виробництво у готовому вигляді. Вартість тари становить 6,4 грн за одну одиницю, а вартість наклейки – 1,8 грн. Таким чином, для упакування 1000 л фітнес-напою потрібні 4000 одиниць готової тари з наклейкою. Вартість такого замовлення 32800 грн. Так як обладнання буде встановлено в існуючому цеху безалкогольних напоїв, так уже є існуючий адміністративний персонал, тому наймати новий не потрібно. Проте варто врахувати надбавку у розмірі 0,05 % від вартості виробництва 1000 л. готової продукції до ставки адміністративного персоналу. Наступні витрати – витрати на збут. У зв'язку з запровадженням нового виду напою витрати на збут становитимуть 2 672 210,08 грн., що в свою чергу складає 20% від собівартості виробництва.

Сумарні витрати на виготовлення та реалізацію однієї партії фітнес-напою, а саме 1000 л, відображено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

**Планова калькуляція фітнес-напою, грн. на рік**

№	Стаття калькуляції	Сума витрат за рік, грн.
1	Сировина та матеріали	12 819 600
2	Електроенергія	751 320
3	Заробітна плата робітників	1 007 078,4
4	Нарахування на заробітну плату робітників	221 554,8
5	Амортизація	114 547,6
7	Пакувальні витрати	11 808 000
6	Виробнича собівартість	26 722 100,8
8	Адміністративні витрати	13 361,05
9	Витрати на збут	2 672 210,08
10	Повна собівартість 360 тонн фітнес напою	29 407 671,93
11	Собівартість пляшки напою об'ємом 0,25 л	20,42

*Джерело: складено автором*

Для того, щоб визначити собівартість 1 пляшки готового фітнес-напою, який розливається в тару 0,25 л, потрібно підсумувати усі витрати на виробництво та поділити на 1 440 000 штук (324 000 л на рік виготовляється по 4000 пляшок на день). Отже, собівартість 1 одиниці напою без цукру становить – 20,42 гривні, а для виготовлення товару на рік потрібно 29 407 671,93 грн.

У попередніх розрахунках було визначено витрати, які ПрАТ «Оболонь» понесе для закупівлі та запуску нового обладнання та виведення нового товару на ринок. Потрібно визначити вартість напою з врахування націнки та додаванням ПДВ. Розрахунки відображені в таблиці 3.10.

Якщо брати середню ціну продажу фітнес-напою на ринку збуту з урахування розміру упаковки в 0,25 літра та врахувати рентабельність у розмірі 25%, можна розрахувати, що прибуток буде складати 7 351 917,98 грн. Також потрібно врахувати ПДВ і додати до відпускної ціни корпорації,

**Розрахунок відпускної ціни фітнес-напою ПрАТ «Оболонь» за рік**

	Показник	Значення
1	Виробнича собівартість, грн.	26 722 100,8
2	Адміністративні витрати, грн.	13 361,05
3	Витрати на збут, грн.	2 672 210,08
4	Повні витрати, грн.	29 407 671,93
5	Рентабельність, %	25
6	Прибуток (ст. 4 * ст. 5) / 100, грн.	7 351 917,98
7	Відпускна ціна підприємства (ціна без ПДВ) (ст.4+ст.6), грн.	36 759 589,91
8	ПДВ (ст. 7 * 20%), грн.	7 351 917,98
9	Відпускна ціна (ст. 7 + ст. 8), грн.	44 111 507,89
10	Кількість, шт.	1 440 000
11	Відпускна ціна за 1 шт., грн.	30,63

*Джерело: складено автором*

сума ПДВ – 20% [41]. У такому разі повна відпускна ціна (собівартість, рентабельність та ПДВ) буде складати – 44 111 507,89. А відпускна ціна за одиницю товару становитиме 30,63 грн.

Отже, з розрахунків було визначено, що відпускна ціна 1 пляшки в 0,25 л буде становити 30,63 грн. За рік виробництва ПрАТ «Оболонь» зможе виготовити 1 440 000 пляшок готової продукції, дохід від яких буде складати 44 111 507,89 грн., а прибуток – 7 351 917,98 грн. на рік. Такі показники свідчать про те, що підприємство окупить дану інвестицію трохи менше ніж за 3,5 років і зможе в подальшому отримувати чималі прибутки від запровадження такої зміни в виробничу стратегію.

Щоб краще зрозуміти, як вплине запуск нового товару на виробничу стратегію, потрібно розглянути економічний ефект від встановлення нового обладнання (табл. 3.11). Проаналізувавши дані таблиці, можна зробити висновок, що основні показники діяльності підприємства покращилися. Рентабельність зросла на 1%, зріс прибуток, а це означає що ПрАТ «Оболонь» зможе і надалі інвестувати в нові проекти та розробки.

**Вплив виробництва нового товару на техніко-економічні показники  
роботи підприємства**

Показники	Одиниця вимірювання	До впровадження проєкту	Після впровадження проєкту	Відхилення від звітного року абсолютне	Відхилення від звітного року відносне, %
Виробнича потужність	л	1 100 000 000	1 100 360 000	+ 360 000	0,03
Коефіцієнт використання потужності	%	90%	90%	-	-
Вироблено продукції в натуральному виразі	л	990 000 000	990 324 000	+324 000	0,03
Вироблена продукція в діючих цінах	тис. грн.	28 673 481	39 309 295,91	+10 635 814	37,09
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	23 123 775	26 407 671,93	+ 3 283 896	14,20
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	5 549 706	12 901 623,98	+ 7 351 917	132,47
Рентабельність виробництва	%	24%	25%	+1%	4,17
Витрати на 1 грн. виробленої продукції	грн.	0,81	0,67	-0,14	-17,28
Чисельність промислово персоналу	осіб	2 287	2 293	6	0,26
Продуктивність праці	тис. грн./ос.	12 537,6	17 143,17	+4 605,57	36,73
Фондовіддача	грн./грн.	2,4	1,53	-0,87	-36,25
Капітальні вкладення (початкові інвестиції)	тис. грн.	11 940 760	37 585 760	+25 645 000	214,77
Термін окупності початкових інвестицій	років	0,4	0,96	+0,56	140,00

*Джерело: складено автором*

Реалізувати свій товар ПрАТ «Оболонь» зможе через такі канали збуту:

- 1) у торговельній мережі:
  - через спеціалізовані магазини;
  - через торгові точки заводу;
- 2) оптовим покупцям:
  - зі складу фірми;
  - з оптових баз;
  - на харчових виставках і ярмарках.

Даний товар розрахований на середньо-ціновий діапазон споживачів. Основним методом створення ціни буде метод середніх витрат + прибуток. В такому випадку ціна буде вирахована як сума повної собівартості одиниці, планового розміру прибутку та ПДВ.

Стратегія підприємства полягає в тому, щоб отримати максимальний прибуток за рахунок великого обсягу товару, низької ціни та активного попиту на даний товар. Для цього буде проведена широка рекламна компанія, заходи щодо стимулювання збуту, система знижок для оптових покупців (від 3 до 9%).

### **Висновки до розділу 3**

У результаті проведення аналізу виробничої стратегії ПрАТ «Оболонь» було виявлено, що підприємство знаходиться у доволі стабільному стані та має досить широкий асортимент продукції. Для виходу підприємства на більший рівень прибутку та покращення виробничої стратегії було запропоновано ввести новий вид напою.

На ринку України великої популярності набувають товари без цукру у своєму складі. На основі цього було запропоновано виготовляти фітнес-напій з цукрозамінниками. Шляхом розрахунків було визначено, що відпускна ціна 1 пляшки в 0,25 л буде становити 30,63 грн. За рік ПрАТ «Оболонь» зможе виготовити 1 440 000 пляшок готової продукції, дохід від яких буде складати 44 111 507,89 грн., а прибуток – 7 351 917,98 грн. на рік. Такі показники свідчать про те, що підприємство окупить дану інвестицію трохи менше, ніж за 3,5 років, і зможе в подальшому отримувати чималі прибутки від запровадження такої зміни у виробничу стратегію.

Встановивши обладнання для виробництва нової продукції, підприємство збільшить чистий прибуток. Збільшення прибутку дасть йому змогу далі розвиватися і розширювати свої виробничі можливості. Також варто зазначити, що зміни, які відбудуться після такої інвестиції, позитивно вплинуть на фінансовий стан підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження можна узагальнити, що під виробничою стратегією підприємства доцільно розуміти одну з функціональних стратегій підприємства, що являє собою комплекс рішень, які є взаємозв'язаними стосовно того, як з економічної, технологічної, ресурсної та організаційної точок зору повинна бути організована нова чи впорядкована існуюча виробнича діяльність підприємства задля досягнення суб'єктом господарювання стратегічних конкурентних переваг. Мета виробничої стратегії розкривається в забезпеченні стійкого конкурентного становища господарюючого суб'єкта за допомогою раціонального ухвалення, оптимального об'єднання й ефективної реалізації у галузі його виробничої діяльності економічних, технологічних, ресурсних й організаційних рішень.

Розробка виробничої стратегії підприємства виступає одним з головних завдань планування соціально-економічного розвитку підприємства. Існує низка підходів до розробки виробничої стратегії, при цьому, на нашу думку, найбільш вірним та обширним підходом до розробки виробничої стратегії є той, який включає наступні етапи: визначення корпоративних цілей підприємства; розробка стратегії бізнесу; установка на її основі цілей у галузі виробничої діяльності, яких повинне досягти підприємство, чи набути конкурентних переваг; розробка на основі системи зазначених цілей критеріїв обрання ефективної виробничої стратегії підприємства; проведення виробничого аудиту; оцінювання за результатами виробничого аудиту існуючого виробничого потенціалу й визначення можливості та потреби його змін; формування деякої кількості варіантів виробничої стратегії за допомогою прийняття та взаємоузгодження довгострокових стратегічних рішень; перевірка розроблених варіантів на відповідність до критеріїв обрання виробничої стратегії й обрання найбільш ефективного варіанту; перевірка міри узгодженості обраного варіанту виробничої стратегії з іншими функціональними стратегіями підприємства й внесення, якщо

потрібно, відповідних коректив.

Дослідження здійснено на матеріалах приватного акціонерного товариства «Оболонь». Сьогодні ПрАТ «Оболонь» має право роздрібної та оптової торгівлі безалкогольними й алкогольними напоями як на українських, так і на закордонних ринках. ПрАТ «Оболонь» – один з найбільших вітчизняних виробників пива, слабоалкогольних, безалкогольних напоїв, а також води. Компанія є єдиною вітчизняною пивоварною корпорацією, що належить до 40 найбільших світових пивоварних концернів світу. Головною місією функціонування ПрАТ «Оболонь» є задоволення споживчого попиту натуральними і якісними напоями за доступною ціною.

Керівники усіх функціональних ланок (підрозділів, служб) ПрАТ «Оболонь» входять водночас до підсистеми лінійного керівництва та є лінійними керівниками для підпорядкованих безпосередньо ним працівників; функціональні ланки чинять власний вплив на інші (управлінські, комерційні, виробничо-технічні тощо), не маючи розпорядчих прав, базуючись на функціональних повноваженнях.

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

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

Головні види сировини (солод, ячмінь, кукурудзяна крупа, цукор, рисова січка, хміль) ПрАТ «Оболонь» купує як у вітчизняних виробників, так й за кордоном. Для всіх напоїв ПрАТ «Оболонь» застосовує воду із своїх артезіанських свердловин, розташованих на території заводу.

Основними видами продукції ПрАТ «Оболонь» являються наступні: безалкогольні напої, солод, мінеральна вода, слабоалкогольні напої, пиво.

У 2020 році ПрАТ «Оболонь» вийшло на 9 нових ринків і налагодило

роботу із 19 новими партнерами в різних країнах Австралії, Латинської Америки, Азії й Африки. Компанія планує продовжувати розширювати географію експорту.

Таким чином, експортна діяльність ПрАТ «Оболонь» є доволі широкою. Головними ринками збуту продукції корпорації є країни Балтії (Естонія, Латвія), Словенія, Білорусь, Китай, Молдова, Польща та інші, серед котрих лідерами (за вартістю реалізованої продукції) в 2020 році були Білорусь (29,9%), Китай (14,4%) Польща (12,7%), Молдова (9,9%), Німеччина (7,4) та інші (29,7%).

Таким чином, компанія ПрАТ «Оболонь» – це один із найбільших вітчизняних виробників пива, слабоалкогольних, безалкогольних напоїв, а також води, що займає одну з лідируючих позицій в Україні.

Здійснивши аналіз результатів діяльності корпорації за 2018-2020 рр. порівняно з попередніми роками, ми побачили збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції. Суттєве збільшення показника в 2019 р. порівняно з 2018 р. (на 387384 тис. грн. або 7,73%) змінилося деяким уповільненням росту в 2020 р. порівняно з 2019 р. (на 83558 тис. грн. або 1,53%).

Показник валового прибутку ПрАТ «Оболонь» за аналізований період стабільно збільшувався. У 2019 р. помічене суттєве збільшення даного показника (401922 тис. грн. чи 51,11%) порівняно з 2018 р. (внаслідок зменшення обсягу собівартості, збільшення чистого доходу і витрат на збут). У той же час у 2020 р. валовий прибуток збільшився на 291282 тис. грн. або 24,51% відносно 2019 р., що можна обґрунтувати зниженням розміру собівартості у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 207724 тис. грн. (4,86%).

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) ПрАТ «Оболонь» за аналізований період має значення нижче нормативного (0,5-0,8), що свідчить про неможливість господарюючого суб'єкта здійснити зовнішні зобов'язання шляхом власних активів; його залежність від позикових джерел. Позитивним явищем являється збільшення показника на 11,3% протягом 2018-2020 рр.

Показник рентабельності власного капіталу ПрАТ «Оболонь» збільшився з – 11,66% у 2018 р. до 13,52% у 2020 р. Негативне значення коефіцієнту пов'язане із тим, що у 2018 р. зафіксоване від'ємне значення чистого прибутку корпорації. Тенденція до збільшення коефіцієнта рентабельності власного капіталу ПрАТ «Оболонь» означає підвищення спроможності господарюючого суб'єкта генерувати прибуток власникам.

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

Провівши аналіз виробничої стратегії ПрАТ «Оболонь» було виявлено, що підприємство знаходиться у доволі стабільному стані та має хороший асортимент товару. Для виходу підприємства на більший рівень прибутку та покращення виробничої стратегії було запропоновано ввести новий напій.

На ринку України великої популярності набувають товари без цукру у своєму складі. На основі цього було запропоновано виготовляти фітнес-напій з цукро замінниками. Тож, з розрахунків було визначено, що відпускна ціна 1 пляшки в 0,25 л буде становити 30,63 грн. За рік виробництва ПрАТ «Оболонь» зможе виготовити 1 440 000 пляшок готової продукції, дохід від яких буде складати 44 111 507,89 грн., а прибуток – 7 351 917,98 грн. за рік. Такі показники свідчать про те, що підприємство окупить дану інвестицію трохи менше ніж за 3,5 років і зможе в подальшому отримувати чималі прибутки від запровадження такої зміни в виробничу стратегію.

Встановивши нове обладнання для виробництва нової продукції підприємство збільшить чистий прибуток. Збільшення прибутку дасть змогу ПрАТ «Оболонь» далі розвиватись і дасть можливість розширювати свої виробничі можливості.

Також варто зазначити, що зміни, які відбудуть після такої інвестиції, позитивно вплинуть на фінансовий стан підприємства, а це є результатом правильної виробничої стратегії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василюга С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*, 2020. № 1. С. 121-125.
2. Стратегія розвитку підприємства. URL: <https://sites.google.com/site/kostia03061992/strategia-rozvitku-pidpriemstva-1>.
3. Бестужева С.В., Ткаленко Н.О. Особливості сучасного стратегічного розвитку підприємства у сфері міжнародного бізнесу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2018. № 1 (59). С. 20-27.
4. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*, 2021. Вип.21. С.31-34.
5. Голік В. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія» *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки, 2014. Вип. 8 (1). С. 72-76.
6. Грицюк Н.О. Формування стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості на засадах їх податкової політики: дис. ... канд. ек. наук: спец. 08.00.04. Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки. Луцьк, 2015. 215 с.
7. Rainey D. L. Sustainable Business Development: Inventing the Future through Strategy, Innovation and Leadership. UK Cambridge University Press, 2006. 761 p.
8. Fischer Th., Gebauer H., Fleisch E. Service Business Development: Strategies for Value Creation in Manufacturing Firms. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2012. 316 p.
9. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2015. Вип. 5. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/61.pdf>.
10. Caspari J. A., Caspari P. Management Dynamics: Merging Constraints Accounting to Drive Improvement. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2004.

327 р.

11. Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*, 2017. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5660>.

12. Люльов О.В. Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки: дис. ... канд. ек. наук: спец. 08.00.04. Сумський державний університет. Суми, 2011. 186 с.

13. Рибак М.І. Види виробничих стратегій підприємств. *Економіка та держава*: міжнародний науково-практичний журнал, 2014. № 6. С. 114-119.

14. Коленда Н. В. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент, 2017. Вип. 23 (1). С. 103-107.

15. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. Суми: Сумський державний університет, 2016. 80 с.

16. Глівінська Ю.В. Наукові аспекти визначення виробничої стратегії підприємства. *Інтелект XXI*, 2019. № 6. С. 51-54.

17. Андрійчук І.В., Писків М.П. Оцінювання функціональних стратегій газотранспортних підприємств. *Науковий журнал «Науковий погляд: економіка та управління»*, 2020. № 2 (68). С. 79-85.

18. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2005. 532 с.

19. Івашко Л.М., Михайлова Д.С. Моделювання виробничої стратегії компанії з виробництва шоколадних цукерок та шоколаду *Причорноморські економічні студії*, 2018. Вип. 35 (2). С. 167-174.

20. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навчальний посібник; 3-є вид. Львів: Новий світ, 2007. 324 с.

21. Омеляненко Т.В. Виробнича стратегія підприємства: сутність та траєкторія розвитку. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право)* : наук. журн. / голов. ред. О. П. Степанов. Київ: НАУ, 2004. Вип. 3-4.

С. 556-565.

22. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

23. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник; 2-е вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

24. Омеляненко Т.В. Виробнича стратегія підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2013. 277 с.

25. Варава Л.М., Варава А.А. Моделювання виробничої стратегії на сучасному гірничодобувному підприємстві. *Економіка промисловості*, 2009. № 1. С. 81-85.

26. Мироненко Є.В., Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Шулін Р.В. Формування виробничої стратегії в системі управління промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*, 2021. № 3 (65). С. 131-136.

27. Stevenson, W.J. Operations Management. 12th Edition, McGraw-Hill Education, New York, 2014. 928 p.

28. Thompson Jr. A.A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Situations for Analysis: 12th ed. Williams, 2002. 928 p.

29. Gaither N. Production and Operations Management. A Problem- Solving and Decision-Making Approach. Norman Gaither. 3<sup>th</sup> edition. N.-Y.: The Dryden Press, 1986. 884 p.

30. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 700 с.

31. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/ua>.

32. Річна інформація емітента цінних паперів (річний звіт) за 2020 рік. Сайт ПрАТ «Оболонь». URL: [https://obolon.ua/files/shareholders/379\\_a0cab5dab407e92ebc5ead8be2d5b.pdf](https://obolon.ua/files/shareholders/379_a0cab5dab407e92ebc5ead8be2d5b.pdf).

33. Звіт про управління ПрАТ «Оболонь». URL: [https://obolon.ua/files/shareholders/023296c9f6e17ab3ae1c5e8\\_64b801653.pdf](https://obolon.ua/files/shareholders/023296c9f6e17ab3ae1c5e8_64b801653.pdf).

34. Річна інформація емітента цінних паперів (річний звіт) за 2019 рік. Сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/58ee08c3241d7c5133ea6704f6d10882.pdf>.

35. Кобилецький В.Р. Словник економіко-фінансових показників, коефіцієнтів, індикаторів. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv>.

36. Бершадська І.І. Методи управління прибутком підприємства / І. І. Бершадська, С.О. Тульчинська. Збірник наукових праць «Сучасні проблеми економіки і підприємництва». Випуск № 20, 2017. URL: <http://sbkeip.kpi.ua/article/view/113947/118761>.

37. Ринок пива в Україні. URL: [http://www.ukrbeer.kiev.ua/commerce/package\\_page.php?packid=73](http://www.ukrbeer.kiev.ua/commerce/package_page.php?packid=73).

38. <https://ua.all.biz/uk/obladnannya-dlya-vyrobnytva-napoyiv-bgc193>.

39. <https://jaffa.ua/catalog/>.

40. Закону України від 08.07.2010 р. №2464-VI «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» – п. 4 ч. 1 ст. 1.

41. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо ставки податку на додану вартість при оподаткуванні операцій з постачання окремих видів сільськогосподарської продукції» від 01.07.2021 р. № 1600-IX.

42. Річна фінансова звітність ПрАТ «Оболонь»: за даними Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <http://smida.gov.ua/>.

## ДОДАТКИ

Додаток А

## Консолідований баланс ПрАТ «Оболонь» станом на 31.12.2020 року

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	6 857	6 026
первісна вартість	1001	43 396	43 963
накопичена амортизація	1002	( 36 539 )	( 37 937 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20 201	18 141
Основні засоби:	1010	4 867 736	4 611 402
первісна вартість	1011	11 940 760	12 003 847
знос	1012	( 7 073 024 )	( 7 392 445 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	109 397	57 581
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	14	14
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>5 004 205</b>	<b>4 693 164</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	719 638	753 270
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	203 818	260 966
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	89 746	44 300
з бюджетом	1135	35 310	51 330
у тому числі з податку на прибуток	1136	5 475	4 813
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 897	18 911
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	16 876	16 228
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	30 659	18 927
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 105 944</b>	<b>1 163 932</b>

<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>6 110 149</b>	<b>5 857 096</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 763 289	2 603 868
Додатковий капітал	1410	5 997	1 916
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-746 302	-329 248
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Інші резерви	1435	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>2 082 548</b>	<b>2 336 100</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	542 401	426 702
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	487 124	180 402
Інші довгострокові зобов'язання	1515	267 953	260 062
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>1 297 478</b>	<b>867 166</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	1 419 600	867 166
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	1 021 281	909 794
розрахунками з бюджетом	1620	91 167	104 445
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	164
розрахунками зі страхування	1625	5 926	6 382
розрахунками з оплати праці	1630	44 447	57 270
за одержаними авансами	1635	64 560	120 483
за розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	11 462	13 639
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0

Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	69 804	44 462
Усього за розділом III	1695	2 730 123	2 653 830
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>6 110 149</b>	<b>5 857 096</b>

## Консолідований звіт про фінансові результати ПрАТ «Оболонь» за 2020 р.

<b>I. Фінансові результати</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 466 148	5 078 764
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 4 277 833 )	( 4 292 370 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий: прибуток</b>	2090	1 188 315	786 394
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	62 681	85 301
у тому числі: Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 337 100 )	( 18860 )
Витрати на збут	2150	( 661 989 )	( 51032 )
Інші операційні витрати	2180	( 32 219 )	( 32941 )
у тому числі: Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	( 0 )
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	( 0 )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>	2190	219 688	64400
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	39 058	0
Інші фінансові доходи	2220	280	4284
Інші доходи	2240	216 198	4195
у тому числі: Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0

Фінансові витрати	2250	( 329 215 )	( 275 269 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 1 418 )	( 8656 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>	2290	144 591	55974
збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	113 042	-9427
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	2350	257 633	46547
збиток	2355	( 0 )	( 0 )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	- 4 081	-2 902
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	- 4 081	-2 902
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	- 4 081	-2 902
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	253 552	-368 322

## III. Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	3 157 057	3 267 238
Витрати на оплату праці	2505	626 692	539 153
Відрахування на соціальні заходи	2510	132 414	113 058
Амортизація	2515	422 999	457 032
Інші операційні витрати	2520	1 159 110	1 296 562
Разом	2550	5 498 272	5 663 043

### Консолідований баланс ПрАТ «Оболонь» станом на 31.12.2019 року

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	8 337	6 857
первісна вартість	1001	43 259	43 396
накопичена амортизація	1002	(34 922)	( 36 539 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48 455	20 201
Основні засоби:	1010	5 141 361	4 867 736
первісна вартість	1011	11 850 066	11 940 760
знос	1012	(6 708 705)	( 7 073 024 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18 522	109 397
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	6067	0
Інші необоротні активи	1090	14	14
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>5 216 689</b>	<b>5 004 205</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	750 563	719 638
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	297 870	203 818
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	51 466	89 746
з бюджетом	1135	71 280	35 310
у тому числі з податку на прибуток	1136	8 047	5 475
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	430 965	9 897
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	46 172	16 876
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	16 455	30 659
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 664 771</b>	<b>1 105 944</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>6 881 460</b>	<b>6 110 149</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 945 067	2 763 289
Додатковий капітал	1410	8 353	5 997
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	546	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-518 048	-746 302
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	( 13 580 )	(13 580)
Інші резерви	1435	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>2 495 482</b>	<b>2 082 548</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	511 172	542 401
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	2 037 873	487 124
Інші довгострокові зобов'язання	1515	237 082	267 953
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>2 786 127</b>	<b>1 297 478</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	417 962	1 419 600
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	830 232	1 021 281
розрахунками з бюджетом	1620	150 294	91 167
у тому числі з податку на прибуток	1621	282	0
розрахунками зі страхування	1625	5 364	5 926
розрахунками з оплати праці	1630	51 430	44 447
за одержаними авансами	1635	46 900	64 560
за розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	10 306	11 462
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	85 487	69 804
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1 599 851</b>	<b>2 730 123</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>6 881 460</b>	<b>6 110 149</b>

## Консолідований звіт ПрАТ «Оболонь» про фінансові результати за 2019 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
<b>I. Фінансові результати</b>			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 078 764	4 777 539
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 4 292 370)	( 3 878 473 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	0
<b>Валовий: прибуток</b>	2090	786 393	899 066
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	85 301	88 488
у тому числі: Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(303 955)	(296 579)
Витрати на збут	2150	(675 489)	(612 349)
Інші операційні витрати	2180	(20 451)	(29 144)
у тому числі: Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>	2190	0	49 482
збиток	2195	(128 200)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	4 259	97 691
Інші доходи	2240	- 23 505	430 848
у тому числі: Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(275 269)	(314 744)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-90 188)	(-381)

Інші витрати	2270	(-6 725)	(42 861)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	0	220 797
збиток	2295	(325 802)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-39 618	-44 217
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	0	176 580
збиток	2355	(365 420)	(0)

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-2 902	662
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-2 902	662
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-2 902	662
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-368 322	177 242

## III. Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	3 267 238	2 960 495
Витрати на оплату праці	2505	529 153	448 146
Відрахування на соціальні заходи	2510	113 058	95 052
Амортизація	2515	457 032	451 790
Інші операційні витрати	2520	1 296 562	1 107 101
Разом	2550	5 663 043	5 062 584