МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут **Навчально-науковий інститут економіки і управління**

Кафедра **економіки і права**

«До захисту в ЕК»	**«До захисту допущено»**
Директор інституту	Завідувач кафедри
_____ Шеремет О. О.	_____ Заїнчковський А. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)	(підпис) (прізвище та ініціали)
«___» _____ 20__ р.	«___» _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 051 «Економіка»
(код та назва спеціальності)
освітньо-професійної програми «Економіка підприємства»
на тему: «Адаптація підприємства до змін факторів зовнішнього середовища»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 1

Кравченко Наталія Олександрівна _____
(прізвище, ім'я та по батькові повність) (підпис)

Керівник Жужукіна Наталія Іванівна _____
(прізвище , ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент Закревська Людмила Миколаївна _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

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

Здобувач_____
(підпис)

Київ – 2020 р

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота Кравченко Наталії Олександрівни на тему: «Адаптація підприємства до змін факторів зовнішнього середовища». Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра з спеціальності 051 «Економіка» освітньо-професійної програми «Економіка підприємства», Київ, НУХТ, 2020.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

В першому розділі дипломної роботи досліджено сутнісну характеристику та роль адаптації у діяльності сучасного підприємства, визначено особливості формування процесу адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища, охарактеризовано методичні підходи визначення та оцінювання рівня адаптації підприємства.

В другому розділі роботи міститься аналіз виробничо-господарської діяльності та рівня адаптації до змін факторів зовнішнього середовища ПрАТ «Оболонь». Було проаналізовано показники, які характеризують діяльність підприємства та досліджено показники ефективності.

У третьому розділі дипломної роботи запропоновано реструктуризацію підприємства для підвищення рівня адаптації підприємства до факторів зовнішнього середовища. Було обґрунтування запропонованого заходу та оцінка впливу його впливу.

Мета роботи полягає в аналізі адаптації ПрАТ «Оболонь» до змін факторів зовнішнього середовища.

Об’єкт дослідження – економічна діяльність ПрАТ «Оболонь».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до формування адаптації ПрАТ «Оболонь» до зовнішнього середовища.

Ключові слова: адаптація, фактори зовнішнього середовища, адаптація до змін зовнішнього середовища, оцінка адаптивності підприємства.

SUMMARY

Thesis of Kravchenko Nataliia Alexandrovna on the topic: "Adaptation of the enterprise to changes in environmental factors." Qualifying work on the specialty 051 "Economics" of the educational program "Enterprise Economics", Kyiv, NUFT, 2020.

Thesis consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources and appendices.

The first section of the thesis examines the essential characteristics and role of adaptation in the modern enterprise, identifies the features of the process of adaptation of the enterprise to environmental conditions, describes the methodological approaches to determining and assessing the level of adaptation of the enterprise.

The second section of the work contains an analysis of production and economic activities and the level of adaptation to changes in environmental factors of PJSC "Obolon". Indicators that characterize the activities of the enterprise were analyzed and efficiency indicators were studied.

The third section of the thesis proposes the restructuring of the enterprise to increase the level of adaptation of the enterprise to environmental factors. There was a justification for the proposed measure and an assessment of the impact of its impact.

The purpose of the work is to analyze the adaptation of PJSC "Obolon" to changes in environmental factors.

The object of research is the economic activity of PJSC "Obolon".

The subject of research - theoretical, methodological and practical approaches to the formation of adaptation of PJSC "Obolon" to the environment.

Key words: adaptation, environmental factors, adaptation to changes in the external environment, assessment of enterprise adaptability.

ЗМІСТ

ВСТУП **3**

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА **5**

1.1.Сутність та роль адаптації у діяльності сучасного підприємства. 5

1.2 . Особливості формування процесу адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища 18

1.3. Методичні підходи визначення та оцінювання рівня адаптації підприємства 23

Висновки до розділу 1..... 33

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ АДАПТАЦІЇ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» **35**

2.1 Загальна характеристики підприємства ПрАТ «Оболонь» 35

2.2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» 38

2.3 Оцінка фінансових результатів та фінансово-майнового стану ПрАТ «Оболонь» 50

2.4. Аналіз стану та рівня адаптації підприємства до зовнішнього середовища..... 57

Висновки до розділу 2..... 61

РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА **63**

3.1. Вибір засобів адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища..... 63

3.2. Впровадження заходу для підвищення рівня адаптації підприємства до зовнішнього середовища 67

3.3. Оцінка впливу запропонованих заходів на підвищення рівня адаптації підприємства до зовнішнього середовища..... 71

Висновки до розділу 3..... 74

ВИСНОВКИ **76**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **79**

ДОДАТКИ..... **84**

ВСТУП

Актуальність. У сучасних умовах ринкової економіки, які швидко змінюються, стає зрозуміло, що будь-яке підприємство для виживання та збереження конкурентоспроможності повинно постійно корегувати свою діяльність, щоб відповідати вимогам зовнішнього середовища. Це пов’язано з тим, що зміни факторів навколишнього середовища можуть призвести до певного дисбалансу між підприємством та зовнішнім середовищем та призвести до необхідності адаптації підприємства. У зв'язку з цим підприємство повине мати можливість своєчасно вносити адекватні зміни. Такі зміни на підприємстві можуть бути здійснені шляхом реструктуризації.

Дослідження останніх публікацій з теми дослідження. У даний час, багато питань, що пов’язанні з реструктуризацією підприємств знайшли достатнє відображення як в зарубіжній, так і у вітчизняній літературі. Зокрема, ці проблеми висвітлені в роботах Аістової М.Д., Белих Л.П., Мазур І.І., Фрезе Є., Чернявського Ю.М.

Метою дипломної роботи: є розробка науково-обґрунтованих методичних і практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення рівня адаптації до зміни факторів зовнішнього середовища ПрАТ «Оболонь».

Відповідно до сформованої мети у дипломній роботі поставлено та вирішено наступні **завдання:**

– досліджено сутнісну характеристику адаптації підприємства;

– визначено особливості формування адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища;

– охарактеризовано методичні підходи до оцінювання рівня адаптації підприємства до змін факторів зовнішнього середовища;

– проаналізовано виробничо-господарську діяльність ПрАТ «Оболонь»;

– проведено аналіз стану та рівня адаптації підприємства до зовнішнього середовища

– описано захід для підвищення рівня адаптації до зміни факторів зовнішнього середовища ПрАТ «Оболонь»;

– обґрунтовано доцільність та ефективність проекту для підвищення рівня адаптації до зміни факторів зовнішнього середовища ПрАТ «Оболонь»

Об'єктом дипломної роботи є адаптація ПрАТ «Оболонь» до змін факторів зовнішнього середовища.

Предметом дипломної роботи є сукупність теоретичних, методичних та практичних питань які виникають в процесі формування адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Методи дослідження. Для досягнення мети дипломної роботи були використані загальні та спеціальні методи наукових досліджень, а саме: системно-аналітичні для узагальнення теоретичних робіт науковців, щодо підвищення ефективності виробничого потенціалу підприємства, статистико-економічний для аналізу динаміки показників та даних за період дослідження, аналіз для по елементного дослідження матеріалу, синтез для з'єднання отриманих даних в одне ціле та абстрактно-логічний для вирішення логічних та економічних питань та розробки висновків.

Практичне значення. Результати дослідження, проведеного у дипломній роботі мають практичне значення для розвитку і вдосконалення адаптації ПрАТ «Оболонь» до факторів зовнішнього середовища.

Інформаційна база дослідження сформована з наукових статей, тез, монографій, наукових праць вітчизняних та зарубіжних науковців, фінансової звітності підприємства за 2017-2018рр.

Структура та обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається з трьох розділів, вступу, основної частини, висновків, додатків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність та роль адаптації у діяльності сучасного підприємства

В останні десятиліття питання успішної взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем набули особливої актуальності. Так, в економічній науці з'явився новий напрям у вивченні проблем управління господарськими суб'єктами - адаптація підприємств. Однак вчені ще не виробили єдиного бачення щодо сутності, закономірностей та характеристик процесів адаптації, все ще існують значні відмінності в трактуванні поняття «адаптація підприємства», через багатогранність, місткість досліджуваного поняття та широким розповсюдженням у різних науках і галузях знань.

Спершу, концепція адаптації знайшла своє застосування в біологічних науках і відображає процес адаптації живих організмів до мінливих умов існування, але завдяки розвитку соціально-економічної та матеріально-технічної сфер набула широкого поширення серед представників інших наук. Із швидким розвитком соціально-економічних відносин концепція адаптації широко використовувалась соціально-економічними та суміжними науками. Еволюція поняття "адаптація" та її використання в різних галузях економічної науки спричинили різноманітність підходів до інтерпретації її змісту.

Згідно з довідковою літературою, адаптація (англ .: адаптація; іт .: zielumsetzung; ФР: адаптація; поль .: adaptacja; лат .: adaptatio) – «процес пристосування системи та її окремих елементів до мінливих умов життєдільності»[4]; «пристосування в процесі еволюції будови, функції, поведінки організмів до умов існування»[5]; «пристосування систем, що самоорганізуються, до умов середовища» [3]; «пристосування економічної системи та її окремих компонентів до середовища, яке змінюється, виробництва, праці, обміну, життєво важливих потреб населення»[2] , тобто

адаптація - це, перш за все, пристосування до мінливих умов. Визначення сутності адаптації вчені фокусують на різних її сторонах:

1) на використання виробничого потенціалу адаптація розглядається як процес пристосування підприємства та його діяльності до зовнішнього середовища, а також ефективне використання виробничого потенціалу[3];

2) на забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення балансу інтересів із суб'єктами збереження навколишнього середовища та зміцнення його ринкових позицій для забезпечення конкурентоспроможності продукції [4];

3) на особливості складних систем адаптація розглядається як процес цілеспрямованих змін параметрів і структури систем, що полягає у визначенні критеріїв її функціонування та виконання цих критеріїв [5].

У широкому сенсі адаптація - це пристосування підприємств до змін зовнішнього середовища. Використовують адаптацію підприємств в умовах гострої потреби розробити механізм управління, який би відповідав усім вимогам мінливого середовища.

Іноді адаптація повністю ототожнюється з управлінням, зазначаючи, що адаптація не відрізняється від управління. [4]

Систематизовані визначення терміну «адаптація» в трактуванні різних авторів представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення терміну «адаптація підприємств» у працях науковців

Автор	Визначення
1	2
Є. В. Чиженькова	Адаптація підприємств – процес пристосування їх параметрів до невизначених умов зовнішнього середовища, який забезпечує підвищення ефективності їх функціонування протягом усього життєвого циклу.

Продовження табл. 1.1.

1	2
Л. А. Растригін	Адаптація – це організація цілеспрямованого впливу на об'єкт, який спрямований на досягнення раніше поставлених цілей; з урахуванням особливостей складних систем: адаптація – це процес цілеспрямованої зміни параметрів та структури системи, яка полягає у визначенні критеріїв її функціонування та виконання цих критеріїв.
В. В. Дубчак	Адаптація підприємств виступає як вид взаємодії суб'єкта господарювання або групи суб'єктів із соціально-економічним середовищем, у ході якої узгоджуються вимоги з очікування її учасників.
І. С. Мінко, Л. К. Шаміна	Адаптація підприємства як економічної системи – процес вимушеного пристосування підприємства до змін умов існування, при цьому зміни можуть відбуватися як у зовнішньому середовищі (на макро- і мікрорівнях), так і у внутрішньому середовищі підприємства.
М. М. Буднік	Адаптація підприємств – це кінцевий етап процесу пристосування підприємств до ринку.
Г. В. Козаченко	Адаптація підприємств – процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей будь-якого об'єкта у відповідь на зміни, що відбуваються як у зовнішньому середовищі діяльності об'єкта, так і всередині нього.
Є. А. Пастухова	Адаптація економічної системи – це процес пристосування економічної системи, її підсистем та окремих елементів до мінливих умов зовнішнього чи внутрішнього середовища з метою забезпечення виживання системи, забезпечення стійкості та встановлення динамічної рівноваги між системою та середовищем.
Р. Л. Акофф	Адаптація – така реакція на зміну умов, яка протидіє дійсному чи можливому зниженню ефективності поведінки системи.
В. М. Ячменьова	Адаптація підприємств – процес пристосування параметрів господарюючих суб'єктів і систем загалом до нових, невизначених умов зовнішнього середовища, який забезпечує підвищення ефективності їх функціонування.
Ю. О. Капітанець	Адаптація – форма розвитку підприємства, охарактеризована швидким реагуванням і гнучким пристосуванням внутрішніх можливостей підприємства до майбутніх змін зовнішнього середовища його функціонування.
С. Б. Алексеев	Адаптація – процес розробки і здійснення заходів, спрямованих на зміненім внутрішнього середовища підприємства відповідно до вимог зовнішнього середовища.
Ж. Крисько	Адаптація підприємств – це здатність своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності підприємства у відповідності до вимог зовнішнього середовища.
П. М. Куліков	Адаптація підприємства – процес пристосування до мінливості умов середовища; це процес, який супроводжує весь його життєвий цикл, а адаптаційні заходи мають цілеспрямований стратегічний характер, а значить, їх слід розглядати як елементи стратегічного управління підприємством.

Джерело: складено на основі [9]

Таким чином, адаптація - це складний процес, який починається з всебічної діагностики і може закінчитися перебудовою структури. Для багатьох підприємств адаптація - це не лише вихід із фінансової кризи, але й мета забезпечення економічної безпеки шляхом підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення злагодженності інтересів із навколишнім середовищем, збереження ринкових позицій.

Відповідно до системного підходу, в загальному випадку термін «адаптація» може з'являтися у трьох аспектах: адаптація як властивість системи пристосовуватися до можливих змін у функціонуванні; адаптація як сам процес пристосування адаптивної системи; адаптація як метод, заснований на накопиченні та обробці інформації та пристосований для досягнення деяких критеріїв оптимізації.

У першому аспекті термін «адаптація» слід використовувати говорячи про відповідну властивість систем управління. Другий аспект передбачає використання саме терміну «адаптація"», оскільки є характеристикою конкретного процесу адаптації. У третьому аспекті слід говорити про методи адаптації, про адаптивні алгоритми, які використовують метод адаптації, а побудовані таким чином моделі слід назвати адаптованими. Якщо адаптовані моделі доповнюються здатністю до подальшої адаптації з появою нових спостережень, то такі моделі слід назвати адаптивними [19].

Об'єднання цих трьох аспектів вираження адаптації допомагає вивчити категорії "адаптація" (як процес), "адаптивне управління" (як функція поєднання процесу та механізмів адаптації), "адаптивний контроль" (як синергія принципів та законів адаптації в системі управління з реалізацією методів, алгоритмів і моделі активного управління).

Стратегічні цілі адаптації визначаються для кожного виду. Так, у першому випадку, розглядаючи адаптацію як властивість, компанія повинна розвивати нові сегменти ринку, диверсифікувати виробництво, розробляти нові товари та підтримувати переваги своєї продукції та адаптуючи її до ринкових умов. У другому випадку у процесі пристосування адаптивної

системи стратегічними цілями адаптації є реалізація нових ідей і технологій, освоєння нових видів матеріалів, удосконалення конструкції та дизайну продукції. Третя стратегічна мета адаптивного методу полягає у використанні переваг політичного режиму, гарантіях та застосуванні протекціоністських заходів влади, а також у використанні соціальної ситуації в країні тощо [20].

Адаптація підприємства, пов'язана із змінами в бізнес-середовищі та на ринку, що вимагає нових товарів (послуг) для задоволення потреб клієнтів на більш високому рівні, і реалізується насамперед за допомогою маркетингової діяльності. Це можливо лише за допомогою комплексного дослідження процесу адаптації (рис. 1.2.), з позицій системного підходу, шляхом застосування ефективних методів та реалізації найважливіших напрямків вирішення багатовимірних проблем адаптації сучасних підприємств, забезпечити організацію процесу, що вимагає розробки концепції відповідного механізму.

Рисунок 1.2. – Процес адаптації підприємства
Джерело: [21]

Для реалізації заходів кожного етапу насамперед необхідно розробити концепцію, яка повинна відображати основні завдання та основні принципи адаптації, чітко визначати її види, види, функціональні області, вимоги до

способів її здійснення, визначати рівні та функції адаптації. Для цього можна скористатися принциповою схемою концепції адаптації підприємства (рис. 1.3.).

Ефективність адаптації - процесу реалізації адаптаційних заходів - визначається здатністю промислових підприємств реагувати превентивно та конструктивно на зміни, що загрожують їх стабільній роботі та стійкій конкурентній позиції на ринках збуту [21].

Рисунок 1.3. - Концепції системи управління адаптацією підприємства
Джерело: [23]

Адаптація підприємств до впливів зовнішнього середовище вносить значні зміни в діяльність підприємства; кількість, характер, масштаб змін та ресурси, необхідні для підтримки цих змін, при значній інтенсивності впливу факторів навколишнього середовища можуть бути дуже різноманітними. У цьому випадку визначення характеру всіх змін, що вносяться в бізнес, їх

локалізація, взаємодія та, що найголовніше, контроль над змінами, стає громіздкою та трудомісткою роботою. Адаптація підприємства стає неконтрольованою, а отже, некерованою.

Адаптація також означає ступінь залучення підприємства до ринкових форм господарювання. На початковому етапі адаптація до формування ринкових відносин включала такі компоненти: зміна форми власності; самостійний вихід на зовнішній ринок; бажання максимізувати прибуток; виробництво конкурентоспроможної продукції, що досягається за рахунок зниження витрат; закриття збиткових підприємств; скорочення персоналу. З часом такий підхід до розуміння адаптації розвивався і почав розглядати соціальний вплив економічних реформ у державі. Так, при різкому спаді виробничої адаптації передбачається виживання виробництва, збереження основних активів та ключових технологій, але такий підхід не враховував перспектив розвитку підприємств. З часом адаптація трактувалася як ступінь розвитку «нових правил», нових способів виробничо-фінансової діяльності в радикально нових умовах. Але таке розуміння характеризується надмірним зв’язком з конкретним історичним моментом. У той же час він ще раз підкреслює, що інтерпретація адаптації не може бути повністю вільною від її об'єкта.

З точки зору мікроекономіки, адаптація - це стан виробництва, що забезпечує баланс попиту та пропозиції на ринку товарів і послуг, а виробник має можливість постійно підтримувати свої економічні показники в певному діапазоні на основі своєчасного і повного врахування у виробництві змін зовнішнього економічного середовища.

Таким чином, адаптація - це процес пристосування підприємства до зовнішніх нестабільних умов, що передбачає зміни у структурі підприємства, системі загального та функціонального управління організації та забезпечує стійкість функціонування та розвитку соціально-економічної системи у довгостроковій перспективі.

Через фундаментальність поняття адаптації, майже кожна з

природничих наук має його у своєму категоріальному апараті, тому адаптація може бути як економічною, так і позаекономічною категорією. Ключовим у визначенні адаптації є поняття «пристосування», «умови пристосування», «мета пристосування», значення яких відображає предмет, об’єкт та методи адаптації. Саме ці поняття кожен вчений інтерпретує по-своєму, а тому досі не розроблена універсальна схема взаємодії компонентів процесу адаптації в загальному сенсі, яка була б ключовою для успішного моделювання процесу адаптації в будь-якій галузі.

Як структурні компоненти процесу адаптації виділяють типи, фактори, предмети та об'єкти адаптації. З цієї точки зору типи та фактори складають внутрішню будову процесу адаптації, суб'єкти та об'єкти - її зовнішню частину.

Важливо розрізняти такі структурні одиниці адаптації, як суб’єкти та об'єкти, які характеризуються довільністю вибором залежно від конкретних цілей і завдань дослідження.

Під суб'єктами адаптаційного процесу розуміють індивідів, сукупність людей, організації та інститути. Але допускається відбір та інших предметів адаптації (із зазначенням їх умовності) залежно від мети дослідження.

Суб’єкт адаптації - важлива ланка в процесі адаптації, але суб'єкт не існує поза об'єктом. Під об'єктом адаптації розуміють ті умови, до яких потрібно пристосуватися. Тобто існують різні види об’єктів адаптації, залежно від предмета адаптації та його намірів.

Якщо розглядати адаптацію з точки зору її еволюції, важливим є не простий опис безлічі різних типів адаптації, а саме їх класифікація за походженням, призначенням до різних аспектів середовища, масштабів тощо. Існують різні підходи до розуміння класифікації адаптації. Ця неоднозначність пов'язана зі складністю процесу адаптації та різними теоретико-методологічними підходами до розуміння її сутності. Рисунок 1.1 Класифікація істотних особливостей адаптації підприємства.

На рис. 1.4 наведена класифікація істотних ознак адаптації підприємства.

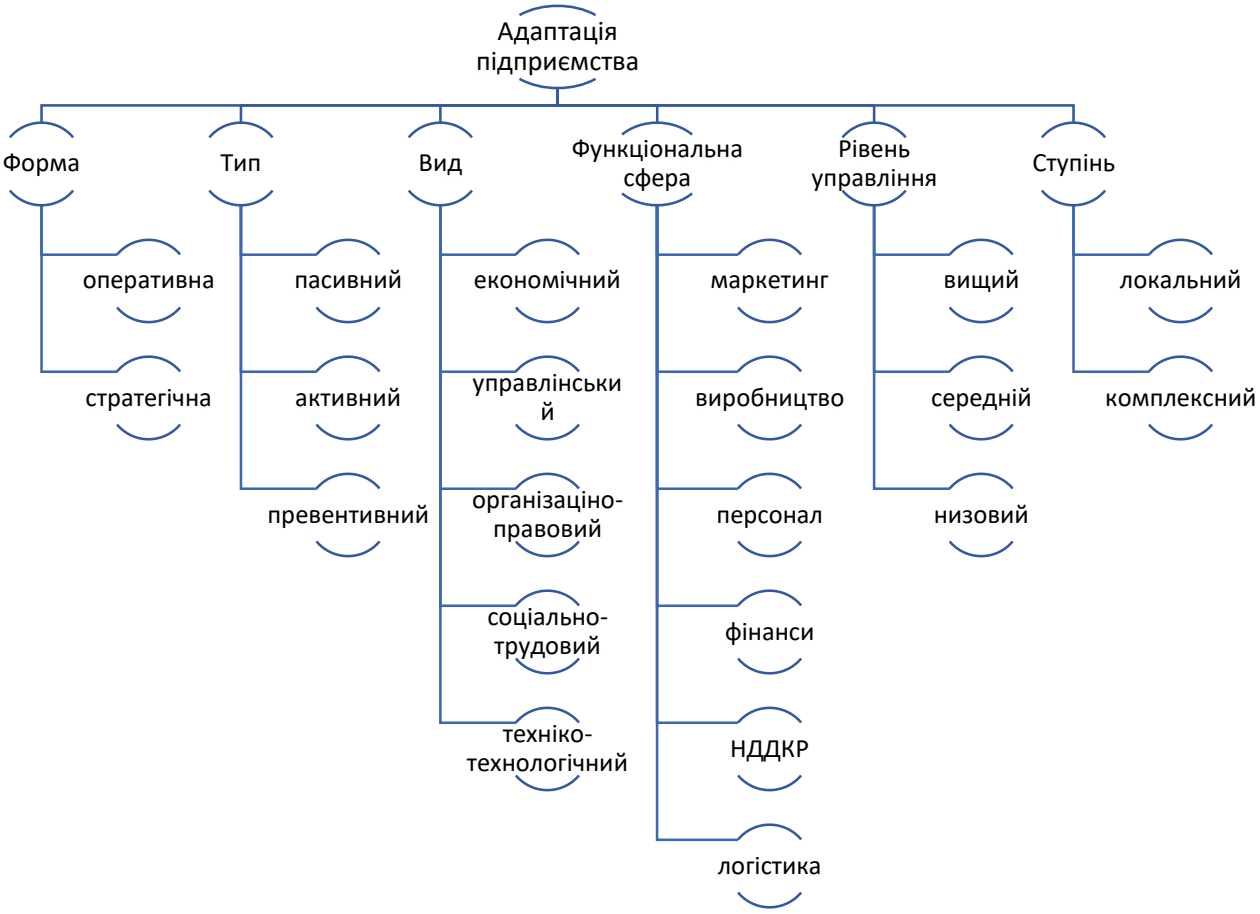

Рисунок 1.4 – Класифікація істотних ознак адаптації підприємства
Джерело: складено автором [9]

Розглянемо більш детально найбільш розповсюджені види адаптації:

Активна адаптація передбачає динамічну взаємодію індивіда із зовнішнім середовищем та його активний вплив на розвиток та зміни зовнішнього середовища, вдосконалення соціальних процесів.

Пасивна адаптація індивіда має тенденцію до зміни навколишньої дійсності, пасивно реагуючи на існуючі стандарти, оцінки, способи роботи, погано мобілізує свої ресурси.

Суть превентивної адаптації полягає у здійсненні випереджальних заходів щодо уникнення небажаних ситуацій для суб'єкта в майбутньому.

Крім вищенаведених класифікаційних ознак, за характером адаптаційного

процесу адаптацію можна поділити на виробничу і невиробничу

Також адаптація підприємств до змін зовнішнього середовища може бути параметричною та структурною. Параметрична адаптація передбачає зміну параметрів внутрішніх систем підприємства, наприклад, розробку нових товарів чи нових технологій, зміну ринкової або цінової політики. Структурна адаптація передбачає зміну структури внутрішньої системи підприємств, появу нових підрозділів, реорганізацію чи ліквідацію існуючих. Наприклад, перехід до ринкових умов господарювання в економіці України призвів до впровадження маркетингових служб в організаційно-управлінській структурі підприємств і організацій.

Хоча теорія адаптації в управлінні виникла відносно недавно, історія розвитку взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності із зовнішнім середовищем сягає своїм корінням в зародження капіталістичних відносин в епоху меркантилізму, коли почали формуватися перші ідеї щодо врахування дії чинників середовища функціонування діяльності.

Існують наступні основні етапи розвитку взаємодії економічних суб'єктів із чинниками навколишнього середовища.

Етап 1 - кінець XVI - XVII століття характеризується раннім формуванням систематичних знань про економічні процеси в цілому та зокрема про функціонування економічних суб'єктів. На цьому етапі школа меркантилізму, представники якої зосередили увагу на умовах функціонування, особливо в торгівлі. Отже, основна увага у дослідженнях учених приділялась ролі держави у регулюванні умов здійснення діяльності торговельної буржуазії. Провідна роль держави у формуванні економічних відносин базувалася на ідеях захисту вітчизняних виробників через обмеження імпорту, регулювання грошових відносин, платіжного балансу. Представники цього періоду визначили такі основні екологічні фактори, як державна діяльність (правова та політична складова) та конкуренція (насамперед з боку представників інших країн).

Етап 2 XVIII - XIX століття характеризується розширенням спектру економічних відносин та виробництва, розвитком економічних законів,

посиленням конкуренції. З цього періоду значно зменшується роль держави у формуванні умов функціонування, оскільки пропагується ідея невтручання держави у економічні відносини. Ринок вступає в домінуючу роль. Розподіл факторів виробництва та особливості продажу продукції регулюються відносинами конкуренції. В цих умовах ключова роль підприємства у взаємодії з чинниками навколишнього середовища - це формування високого рівня ефективності та конкурентоспроможності для забезпечення виживання та місця в економічних відносинах. Серед факторів, що відповідають за умови функціонування, виділено соціальний, що розглядає людину як фактор виробництва. Економіка розглядається як саморегулюючий механізм.

Етап 3 - початок XX століття - 30 років XX століття подальший розвиток економічних відносин призвів до ери масового виробництва. У цей період акцент змістився на виробництво стандартизованої продукції, основна ідея ефективного виробництва полягає в максимальному зниженні витрат, а головне завдання управління - забезпечення максимально можливої продукції. Виходячи з цього, зовнішнє середовище представляє ресурси та характеризується попитом на стандартизовані товари.

Етап 4 «30-ті»-50-ті роки XX століття характеризуються мінливим поглядом на роль маркетингу на підприємстві через насичення ринком стандартизованої продукції. Кризові тенденції у світовій економіці ставлять проблему виживання перед підприємствами і зовнішнє середовище в цей період досліджується з точки зору споживчих запитів, які набувають ознак диференційованості. Саме в цей час і сформувалася теорія адаптації, яка випливає з того, що компанія працює в мінливому середовищі, тому повинна адаптуватися до них. Інструментом пристосування стає створення підрозділів для дослідження ринку та просування виробництва, акцент зміщується від виробничої сфери до сфери маркетингової діяльності. Рецесійні тенденції призводять до підвищення ролі державних інститутів у процесах регулювання економіки. Державна політика стає важливим визначальним фактором функціонування підприємств.

Етап 5 - 50-ті-70-ті роки XX століття - повоєнний період, який характеризується, з одного боку, посиленням процесів глобалізації, з іншого - розвитком технології виробництва та управління. У цей період умови функціонування підприємств визначають нестабільність технології, індивідуалізацію споживчих потреб, розвиток міжнародних ринків, зміни зовнішнього середовища. Основну роль факторів виробництва відіграють людські ресурси.

Етап 6 - 70-ті - 90-ті рр. XX століття - це переломний момент у формуванні основ теорії адаптації, оскільки саме в цей час підприємство починають розуміти як відкриту соціально-економічну систему. Все більше вчених працюють над вивченням впливу зовнішнього середовища на зміни внутрішнього середовища підприємства. Значна увага приділяється соціальним і політичним чинникам зовнішнього середовища. Пошук нових форм і методів управління.

Етап 7 - 90-х років XX століття - це період становлення теорії адаптації. В умовах значного зростання складності, невизначеності та мобільності зовнішнього середовища питання адаптації підприємств до зовнішніх умов набувають особливого значення. Роль міжнародних факторів у зовнішньому середовищі зростає.

Отже, взаємодія підприємств з зовнішнім середовищем носить тривалий характер і кожний етап цього процесу має свої особливості. На рис. 1.5. наведено схему в якій розкривається розвиток взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем .

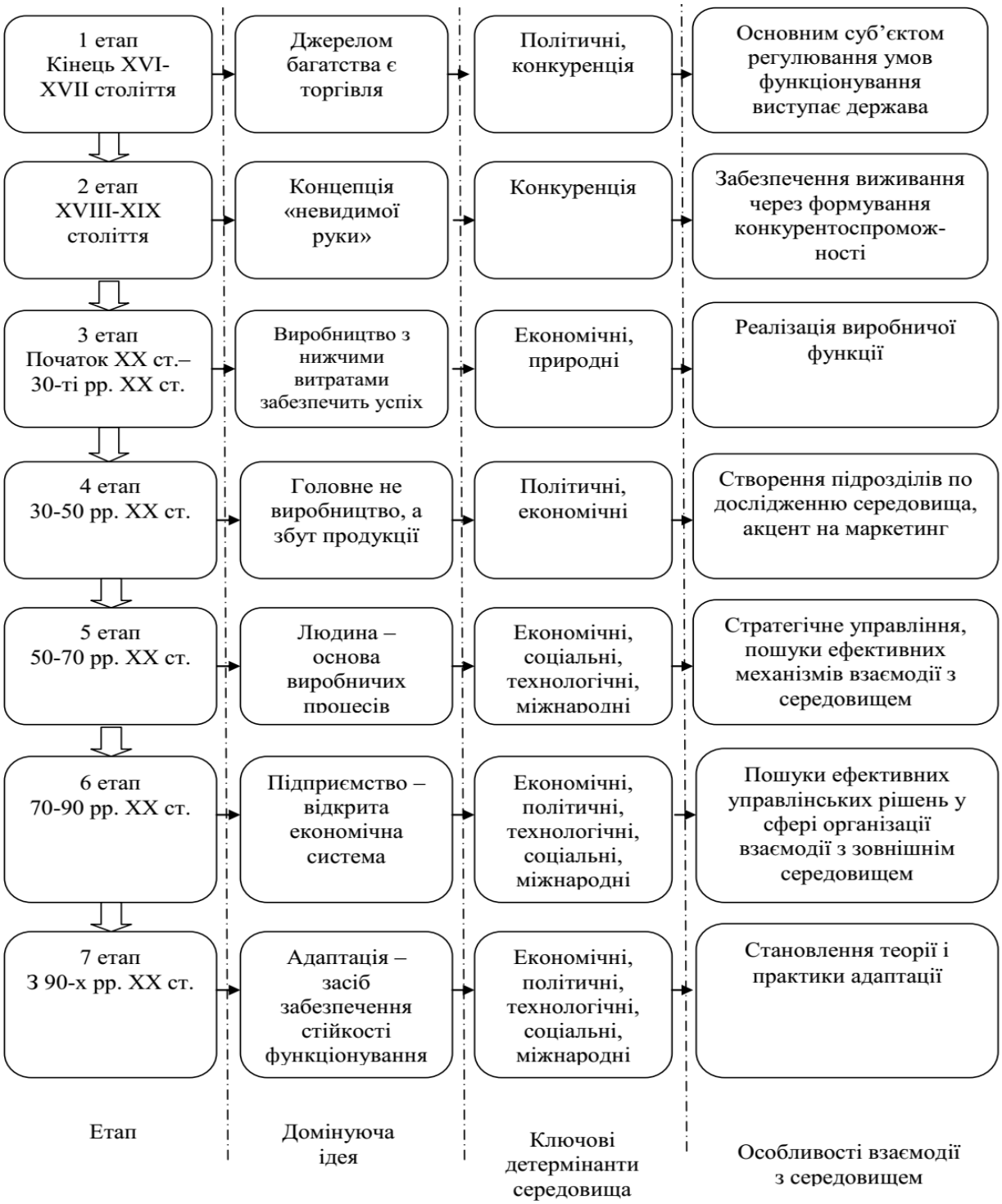

Рисунок 1.5 - Розвиток взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем
Джерело: [9]

Виникнення домінантної позиції забезпечення ефективності функціонування і розвитку теорії адаптивного управління пов'язані з еволюцією ключових теорій управління підприємством. Адаптація підприємств до умов навколишнього середовища є основою цієї теорії.

1.2. Особливості формування процесу адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища

Процес адаптації повинен відповідати певним вимогам і відповідати науково-практичним обґрунтованим принципам.

Основними вимогами до процесу адаптації, що обговорюються в сучасній економічній теорії є: безперервність процесу адаптації; диференціація та зміни внутрішнього середовища; послідовність і керованість процесу; сумісність змін із загальною роботою системи в цілому та окремих її підсистем; інтеграція та узгодження змін з функціонуванням організації; загальне просування всіх видів знань; освітлення помилок як дії, так і бездіяльності; забезпечення доступу до інформації всіх працівників організації; визначення помилок адаптації, їх джерел та напрямків подолання.[17]

Основними принципами, що регулюють функціонування процесу адаптації, є:

- систематичність та всебічність;
- результативність;
- ефективність та оптимальність;
- гнучкість;
- цілеспрямованість та стратегічна орієнтація;
- варіативність;
- ієрархічність;
- контрольність та відповідальність;
- принцип основної ланки;
- всебічний розвиток і самоорганізація.

Наступний перелік принципів не є вичерпним, однак реалізація цих принципів, в першу чергу, дає можливість встановити належну організацію процесу адаптації на підприємстві. Однак сучасні економічні умови висувають

нові вимоги до визначення принципів формування механізму адаптації. Тому перелік слід доповнити такими принципами:

– еволюційність, тобто адаптація повинна мати можливість розвиватися в процесі функціонування відповідно до динамічності факторів навколишнього середовища;

– діалектичне поєднання адміністративного та партисипативного підходів в управлінні, централізованих і децентралізованих методів, що передбачає залучення широкого кола професіоналів (працівників) підприємства до процесу розробки та впровадження заходів з адаптації;

– соціальна орієнтація - тісно пов'язана з попереднім принципом і передбачає врахування в процесі адаптації не тільки економічних показників діяльності підприємств а й індикаторів соціального розвитку його персоналу.

Дотримання вищезазначених принципів породжує значну передумову для забезпечення ефективності процесів адаптації та функціонування підприємства в цілому.[4]

Залежно від ролі та значення адаптивних елементів, а також готовності до адаптивного поведінки ми можемо виділити три поведінки підприємств: активного поводження, консервативного поводження, змішаного поводження. Їх характеристика наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Стан адаптації підприємства в залежності від моделі його поводження

Модель поводження	Характеристика поводження підприємства	Стан адаптації
1	2	3
Активне поводження	Пошук і встановлення нових господарських зв’язків: пристосування структури виробництва до вимог ринку; нові підходи в ціноутворенні; пошук інвестицій під нові програми, що дають швидкий ефект; твердий режим економії витрат; активна перебудова організаційної структури управління підприємством	Підприємство готове до адаптації. Темп адаптації високий. Розроблено принципи адаптації, моделі в залежності від характеру змін. Характер адаптації всеосяжний (охоплює всі сфери діяльності підприємства)

Продовження табл. 1.2.

1	2	3
Консервативне поводження	Зберігаються традиційні зв'язки, незважаючи на їхню неефективність; залишається незмінною структура випуску продукції; зберігається колишня витратна модель ціноутворення; продовжується фінансування початих інвестиційних програм; практично відсутній режим економії витрат; керівництво намагається цілком зберегти кадровий склад; політика в сфері заробітної плати формується під тиском персоналу; не відбувається змін в організаційні структурі	Підприємство пасивне, його поводження багато в чому інерційне. Відсутні активні кроки на ринку. Проблеми, що виникають, розв'язуються традиційними засобами чи очікується їх рішення на державному рівні. Низький темп адаптації. Моделі адаптації не розроблені. Адаптація носить локальний характер (у окремих підрозділах).
Змішаного поводження	Підприємство не обрало остаточної моделі поводження, використовує ознаки активного і консервативного поводження. Переважають традиційні господарські зв'язки, хоча почався пошук нових підходів. Структура випуску продукції колишня, хоча маються зрушення в асортиментній політиці; зберігається витратна модель ціноутворення; посилюються вимоги до економії витрат; продовжується фінансування прибуткових проектів та скорочується – за збитковими; лишається прагнення до збереження кадрового складу; заробітна плата має характер соціальних виплат; не ведеться перебудова організаційної структури.	Адаптація вибіркова, тобто залежить від виду і рівня інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища. Темп адаптації нижчий, ніж на підприємствах з активною моделлю поводження. Використовуються загальні принципи адаптації. Не розроблена модель адаптації, а встановлені тільки загальні способи поводження підприємства в ринкових умовах.

Джерело: складено на основі [8]

У консервативній моделі поведінки підприємства адаптивна реакція носить змішаний та локальний характер, тобто зміни на підприємстві відбуваються лише тоді, коли воно стикається з вибором банкрутства або перетворення.

У змішаній моделі поводження підприємства розроблена не модель адаптації, а лише її загальні принципи та підходи. Сама адаптація залежить від типу та ступеня інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища: при

інтенсивному впливі загальні принципи адаптації реалізуються, а при невисокій – мають поверхневий і несистемний характер.[21]

Залежно від стану показників ефективності діяльності підприємства воно може використовувати такі активні методи адаптації:

– локалізація - цей метод передбачає відокремлення негативних впливів на діяльність суб'єкта. Наприклад, інвестуючи в розвиток інновацій кожна компанія несе значний потенційний ризик, як свідчить практика менеджменту, лише 3% інноваційних підприємств ефективно працюють. Для мінімізації ризику компанія виділяє певний підрозділ у самостійний структурний підрозділ з обмеженим бюджетом. Це дасть можливість у разі виникнення ризикових подій обмежити капітальні втрати та, у разі ефективного функціонування, виробляти продукцію, розроблену в материнській компанії.

– диспанація - суть цього методу полягає у розподілі негативного впливу через інтеграцію з іншими учасниками. Цей метод схожий з методом розподілу ризиків, але в цьому випадку передбачається виникнення залежності від іншого суб’єкта або укрупнення компанії.

– реагування - цей метод передбачає визначення проблемних зон на підприємстві та рішення про їх усунення.

– ігнорування - цей метод є одним із таких, що є проявом оборонних стратегій розвитку. Якщо виникає певна загроза, то усі дії суб’єкта спрямовуються на її ігнорування і обмеження усіх пов’язаних з цією загрозою трансакцій.

– активне втручання - цей метод особливий тим, що вимагає від суб'єкта контролю великої динамічності стосовно прийняття рішень і певною мірою «творчого підходу». Коли рівень мінливості зовнішнього середовища сприятливий для компанії, то його керівництво повинно активно втрутитись в дану ситуацію і застосувати по відношенню до найближчого оточення заходи активного впливу: демпінгування цін, вихід на нові сегменти ринку, впровадження нових технологій тощо. Якщо це робиться динамічно, компанія значно зміцнює свої конкурентні позиції в стратегічному плані.[3]

Практичне втілення адаптації виконується шляхом реалізації функцій. Функції адаптації можна представити у двох основних групах: загальносистемних та специфічних. До загальносистемних функцій управління відносяться традиційні їх прояви у процесі управління підприємством в цілому та у процесі адаптації зокрема, а саме: планування, організація, мотивація, координація та контроль.

Специфічні функції включають наступні:

– організаційна - забезпечення процесу адаптації необхідних ресурсів;

– прогнозуюча – формування уявлення у менеджменті підприємства стосовно майбутнього стану середовища, окремих його факторів;

– попереджувальна - дозволяє на основі сформованих прогнозів уникати або зменшувати негативний вплив факторів навколишнього середовища;

– компенсаційна - врахову можливість компенсації збитків внаслідок негативного впливу факторів за рахунок інших видів діяльності підприємства;

– координаційна - координація та раціональне поєднання ресурсів у процесі адаптації;

– стимулююча - мотивація суб'єктів адаптації у процесі впровадження;

– контрольна - включає порівняння досягнутих цілей;

– інформаційна - необхідне забезпечення управління компанії інформацією.

У той же час важливими в контексті сучасних умов функціонування є також функції:

– практично-дієва - забезпечує розробку та реалізацію конкретних видів діяльності, програм та стратегій адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища, підвищує рівень її адаптивності;

– стабілізаційна - полягає у згладжуванні нестійких ситуацій, нівелюванні негативного впливу факторів зовнішнього середовища внаслідок зростання рівня турбулентності середовища;

– оптимізаційна - спрямована на мінімізацію втрат та ризиків підприємства внаслідок коливань факторів навколишнього середовища, а також на

забезпечення раціонального та ефективного використання наявних ресурсів при реалізації механізму адаптації суб’єкта господарювання.[19]

1.3. Методичні підходи визначення та оцінювання рівня адаптації підприємства

Концепції адаптації та розвитку підприємств у зовнішньому конкурентному середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на основі різних теорій управління. Питання адаптації підприємств до мінливих умов довкілля вже давно є одним із ключових у процесі забезпечення сталого розвитку. Особливо гострою є потреба в управлінні організаційно економічними процесами в період адаптації підприємства до значної зміни факторів зовнішнього середовища внаслідок активних інтеграційних процесів (глобалізація, повне або часткове злиття економік держав, вступ у світові торговельні організації тощо). [20]

Органічно-економічні інструменти адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища доцільно об'єднати в єдину внутрішньо-регульовану ієрархічну систему, яка відображатиме стан підприємства відповідно до принципів, вибраних цілей, встановлених функцій, визначених завдань, обраних моделей, методів, методів організації об'єктів управління (процеси адаптації). На цю систему стохастично впливають фактори мінливого середовища, вона має результативну реакцію у вигляді економічного ефекту адаптації та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Етапи формування даної системи:

1. Аналіз існуючого стану управління адаптацією на підприємстві;
2. Вивчення цілей організаційно-економічної системи адаптації підприємств за рівнями;
3. Визначення функціональних підсистем організаційно-економічної системи адаптації підприємств з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства;
4. Організація кадрового забезпечення адаптації підприємств;

5. Закріплення функцій адаптації за співробітниками підприємств;
6. Організація інформаційного забезпечення процесу адаптації підприємств;
7. Матеріально-технічне забезпечення процесу адаптації підприємств;
8. Нормативно-методичне забезпечення процесу адаптації підприємств;
9. Правове забезпечення процесу адаптації підприємств;
10. Фінансове забезпечення процесу адаптації підприємств.[1]

Для оцінювання рівня адаптації на різних етапах управління цим процесом використовуються такі методи та моделі.

MOST – управлінський міст, призначений для переходу від стратегічного аналізу до розробки стратегії адаптації підприємства. Його зміст і послідовність реалізації такі: M – Mission – місія; O – Objectives – цілі; S – Strategy as Strategic Priorities – стратегічні пріоритети; T – Tactics – тактика.

SWOT-аналіз – універсальний аналітичний інструмент як стратегічного, так і тактичного аналізу процесу адаптації; S – Strengths – сильні сторони; W – Weaknesses – слабкі сторони; O – Opportunities – можливості; T – Threats – загрози.

SNW-аналіз – методика (підхід) стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства. Зміст і послідовність проведення аналізу SNW: S – Strenghts – сильна позиція (сторона); N – Neutral – нейтральна позиція; W – Weakness – слабка позиція (сторона).

PEST-аналіз – методичний інструмент стратегічно-го аналізу чотирьох груп факторів макросередовища, що впливають на ринкову діяльність підприємства, в складі: P – Policy – політика; E – Economy – економіка; S – Society – суспільство (соціум); T – Technology – технологія.

SLEPT-аналіз – методичний інструментарій стратегічного аналізу макросередовища, застосовуваний для ідентифікації тих факторів, що впливають або можуть вплинути на ринкову діяльність підприємства. Зміст і послідовність проведення SLEPT-аналізу: S – Social/Cultural – соціально- культурне середовище; L – Legal – правове середовище; E – Economic – економічне

середовище; P – Po-litical – політичний клімат, T – Technological – технологічні показники розвитку бізнесу.

Модель BCG (матриця "зростання ринкової частки" розмірністю 2 х 2) – типова модель розробки конкурентної стратегії (бізнес-стратегій) для кожного конкретного бізнесу підприємства, тобто його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ). Подає особливе відображення позиції конкретної СОБ у двовимірному стратегічному просторі, заданому такими двома координатними осями, як ринкова позиція СОБ і темп зростання ринку.

Модель CE/Mc Kinsey (матриця "привабливості становища на ринку" розмірністю 3 х 3) – багатофакторна модель аналізу стратегічних позицій СОБ підприємства в конкретному конкурентному бізнес-просторі.

Модель ADL-LC (матриця ADL розмірністю 4 х 5) – багатофакторна модель стратегічного аналізу диверсифікованих підприємств та інструмент стратегічного управління для обґрунтування прийняття рішень щодо стратегій для кожної СОБ.

LCA-FA – застосовується для розробки стратегії адаптації підприємства.

Модель "7S" – це спосіб осмислення проблем розвитку або перебудови організації. Експерти компанії Mc Kinsey рекомендують саме в такій послідовності вносити зміни: strategy – стратегія, skill – навички, shared values – загальновизнані цінності, structures – структури, systems – системи, staff – кадри, style – стиль.

"GAP"-аналіз є методом розробки стратегії, спрямованої на усунення розриву між бажаною і прогнозованою діяльністю.

Метод "LOTS" полягає в детальному послідовному обговоренні ряду проблем бізнесу, починаючи з місії підприємства і закінчуючи індивідуальним проектом усередині підприємства за напрямами: існуюче становище; стратегії; довгострокові та короткострокові цілі; аналіз; кадровий потенціал; плани розвитку; організація; звітність з метою формування позиції, що дозволить підприємству, його СОБ, персоналу правильно будувати свої взаємини із зовнішнім середовищем.

Метод "PDS" (Problem Detection Study) застосовується для вивчення структури потреб покупців. Результати досліджень, проведених за цим методом, використовуються для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Збалансована система показників (ЗСП) (в англійському варіанті – Balanced Scorecard (BSC)) – це механізм послідовного доведення до персоналу стратегічних цілей компанії та контроль за їх досягненням через так звані ключові показники ефективності (КПЕ) (в англійському варіанті – Key Performance Indicator (KPI)). КПЕ є, по суті, вимірниками досяжності цілей, а також характеристиками ефективності бізнес-процесів й роботи кожного окремого співробітника. У цьому контексті, ЗСП є інструментом не тільки стратегічного, але й оперативного управління. Перевага ЗСП полягає в тому, що підприємство, яке впровадило цю систему, отримує в результаті "систему координат" дій відповідно до стратегії на будь-яких рівнях управління. Усі ресурси, а також співробітники компанії через систему мотивації, тісно зав'язану на КПЕ, зорієнтовані на стратегією компанії та спрямовані на її досягнення у своїй щоденній роботі.

Метод CALS (англ. Continuous Acquisition and Life Cycle Support) – безперервна інформаційна підтримка постачання і життєвого циклу) – сучасний підхід до проектування і виробництва високотехнологічної і наукоємної продукції, який полягає у використанні комп'ютерної техніки і сучасних інформаційних технологій на всіх стадіях життєвого циклу виробу, що забезпечує одноманітні способи управління процесами і взаємодії всіх учасників цього циклу (замовників продукції, постачальників/виробників продукції, експлуатаційного і ремонтного персоналу), що реалізувався відповідно до вимог системи міжнародних стандартів, які регламентують правила вказаної взаємодії переважно за допомогою електронного обміну даними.

Аналіз АВС – метод, що дозволяє класифікувати ресурси фірми за ступенем їх важливості. У його основі лежить принцип Парето – 20 % усіх товарів дають 80 % обороту. Відносно аналізу АВС, правило Парето може прозвучати так: надійний контроль 20 % позицій дозволяє на 80 % контролювати

систему, чи то запаси сировини, що комплектують, чи продуктовий ряд підприємства і т. д. Аналіз АВС – аналіз товарних запасів шляхом ділення на три категорії: найбільш цінні, проміжні, цінні.

Метод Lean Production (ощадливе виробництво – від англ. lean – пісний без жиру, стрункий; у російській версії lean – бережливый) – логістична концепція менеджменту, сфокусована на оптимізації бізнес-процесів з максимальною орієнтацією на ринок і врахуванням мотивації кожного працівника. Бережливе виробництво складає ос-нову нової філософії менеджменту. Метою такого виробництва є досягнення мінімальних витрат праці, мінімальних термінів створення нової продукції, гарантованого постачання продукції замовникові, висока якість за мінімальної вартості; основними принципами бережливого виробництва є "вилучаюче" виробництво (продукція "вилучається" з боку замовника, а не нав'язується виробником); чудова якість (здача з першого пред'явлення, система "нуль дефектів", виявлення і вирішення проблем з моменту їх виникнення); мінімізація втрат (японська модель) шляхом усунення всіх видів діяльності, які не приносять додаткової вартості замовникові, максимальне використання всіх ресурсів (капіталу, людей, землі); кайдзен (kaizen) – безперервне вдосконалення виробництва; гнучкість; установлення довготривалих стосунків із замовником шляхом розподілу ризиків, витрат та інформації.

Метод MRP (Material Requirement Planning – планування матеріальних потреб). Комп'ютерна методологія, використовувана в управлінні виробництвом для плану-вання виробництва і запасів.

Система ERP (англ. – Enterprise Resource Planning System – система планування ресурсів підприємства) – корпоративна інформаційна система (КІС), призначена для автоматизації обліку та управління. Як правило, ERP- системи будуються за модульним принципом, і тією чи іншою мірою охоплюють усі ключові процеси діяльності компанії. В основі ERP систем лежить принцип створення єдиного сховища даних, що містить усю корпоративну бізнес-інформацію і забезпечує одночасний доступ до неї будь- якої необхідної

кількості співробітників підприємства, наділених відповідними повноваженнями. Зміна даних про-водиться через функції (функціональні можливості) системи. Основні функції ERP-систем: ведення конструкторських і технологічних специфікацій, що визначають склад виробів, які виготовляються, а також матеріальні ресурси й операції, що необхідні для їх виготовлення; формування планів продажів і виробництва; планування потреб у матеріалах і комплектуючих, термінів і обсягів постачання для виконання плану виробництва продукції; управління запасами і закупівлями: ведення договорів, реалізація централізованих закупівель, забезпечення обліку й оптимізації складських і цехових запасів; планування виробничих потужностей від укрупненого планування до використання окремих верстатів і устаткування; оперативне управління фінансами, включаючи складання фінансового плану і здійснення контролю за його виконанням, фінансовий і управлінський облік; управління проектами, включаючи планування етапів і ресурсів, необхідних для їх реалізації.

Метод "шести сигм" (Six Sigma) у корпоративному управлінні – високотехнологічна методика точного налаштування процесів, використовувана з метою мінімізувати вірогідність виникнення дефектів в операційній діяльності. Назва походить від статистичної категорії "середньоквадратичне відхилення", що позначається грецькою буквою Σ. Методика "шести сигм" розроблена в корпорації Motorola. Плановий показник якості за використання цієї методики – не більше 3,4 відхилень (дефекту) на мільйон операцій.

Метод CRM (Customer Relationship Management – стратегія управління взаємин з клієнтами) передбачає, що центром усієї філософії бізнесу є клієнт, а основними напрямами діяльності є заходи з підтримки ефективного маркетингу, продажів і обслуговування клієнтів. Технології для підтримки цих бізнес-цілей включають збір, збереження й аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів, а також про внутрішні процеси компанії. Функції для підтримки цих бізнес-цілей включають продажі, маркетинг, підтримку споживачів, управління якістю, навчання і підвищення кваліфікації співробітників компанії, наймання і

розвиток персоналу, управління мотивацією персоналу. Технології для підтримки CRM-ініціатив мають бути інтегровані як частина загальної клієнтоорієнтованої стратегії компанії.

Системи управління ланцюжками постачання (англ. Supply Chain Management, SCM) призначені для автоматизації й управління всіма етапами постачання підприємства і для контролю всього руху товару на підприємстві. Система SCM дозволяє значно краще задовольнити попит на продукцію компанії і значно знизити витрати на логістику і закупівлі. SCM охоплює весь цикл закупівлі сировини, виробництва і розповсюдження товару.

Таким чином, за допомогою даних моделей та відповідних методів можливі визначення та оцінювання рівня адаптації підприємства, що сприятиме підвищенню наукового рівня рішень щодо управління змінами на підприємствах. Це дозволить керівникам постійно підтримувати рівень розвитку підприємства, визначати його поточний стан; попереджати загрози виникнення кризових ситуацій; зменшувати витрати на адаптацію підприємства.[7]

Залежно від домінуючих факторів впливу весь комплекс адаптивних заходів підприємства можна поділити на такі групи:

- адаптація до інновацій;
- адаптація до змін кон’юнктури ринку;
- адаптація до соціально-культурних та політико-правових умов.

Кожен тип адаптації передбачає набір організаційної роботи.[40]

Адаптація до нововведень є найскладнішим і трудомістким видом адаптації, оскільки реалізовані заходи широко поширені та впливають на діяльність майже всіх виробничих підрозділів підприємства, потребують залучення кваліфікованих спеціалістів, значної інвестиційної підтримки і повинні здійснюватися якомога швидше. [25]

Практика показує, що адаптація підприємства до нововведень чи інноваційного процесу розглядається як взаємопов’язаний та послідовний комплекс робіт, який полягає у переході інновацій від ідеї до продукту, технології, послуги, що поширюється та використовується у господарській

діяльності. Важливим аспектом інноваційного процесу є те, що він не припиняється навіть після впровадження, оскільки інновація (інновація) постійно вдосконалюється, стає більш ефективною, набуваючи нових споживчих властивостей та характеристик. Саме це створює для нього нові сфери застосування, нові ринки збуту, нових споживачів. Інноваційний процес можна розглядати як сукупність послідовних дій, в результаті яких інновація розвивається від ідеї до конкретного продукту і поширюється під час практичного використання. Етапи адаптації підприємства до нововведень наведено вна рис. 1.6.

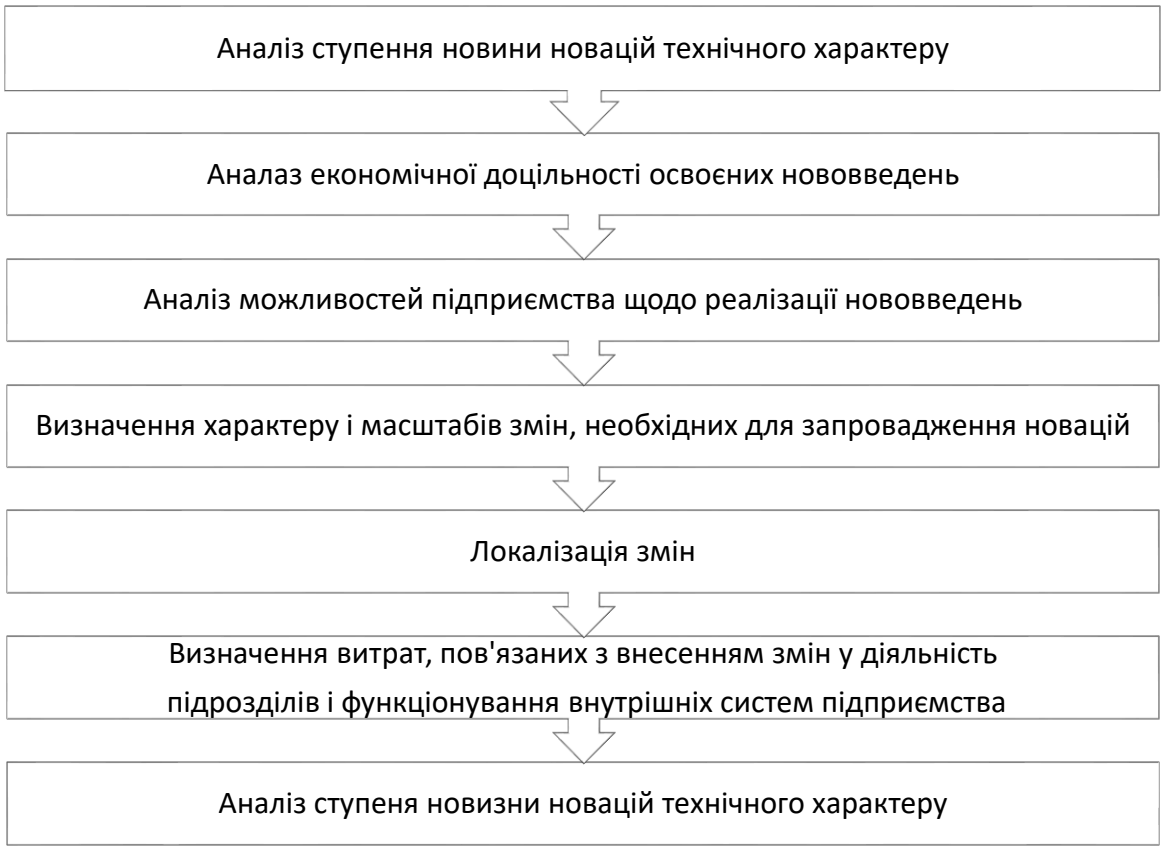

Рисунок 1.6 - Послідовність адаптації підприємства до нововведень
Джерело: складено автором на основі [6]

Кон’юнктура ринку є результатом декількох факторів: факторів попиту, еластичності попиту, факторів розвитку життєвого циклу товару, який виробляє підприємство, результатом впливу політичних, демографічних, геополітичних та інших факторів. Але при цьому вона виступає одним із ключових факторів, що

впливають на підприємство, і вимагає ефективної та швидкої адаптації до будь-яких змін. Кон'юнктура - це сукупність певних характеристик, сукупність різних обставин, що характеризують економіку в певний період. Кон'юнктура економіки є невід'ємною частиною економічної науки. Оскільки основною характеристикою ринку є мінливість, нерегулярність, непослідовність, для того, щоб прийняти правильне, економічно вигідне рішення, необхідно мати інформацію про ситуацію на ринку, а отже, вивчити її. Процес вивчення охоплює такі аспекти: вивчення процесів виробництва та реалізації продукції, діяльності провідних промислових і торгових компаній, фінанси та кредитування, ціноутворення, перспективи розвитку виробництва та споживання. Ще один аспект формування факторів, що впливають на кон'юнктуру ринку, регіональна політика, що проводиться на місцях і впливає на умови функціонування підприємств. [13]

Адаптація до змін ринкових умов залежить від характеру змін. Основні зміни в цій галузі включають зміни попиту на продукцію, зміни в ціновій політиці або посилення заходів нецінової політики. Адаптація підприємств розглядається не лише в контексті змін на ринку, а в умовах змін регіональних умов функціонування, тобто з точки зору інституційної структури середовища на регіональному рівні. Виділяється низка ознак інституціоналізації адаптаційного процесу підприємницьких структур (ці ознаки можуть бути основою розробки форм державної підтримки конкурентоспроможності підприємств, таких, що позиціонуються в регіональному конкурентно-підприємницькому середовищі).[5]

Зміни, які вносить у діяльність підприємство у зв’язку із змінами кон’юнктури ринку:

- зміна асортиментної політики підприємства;
- пошук нових каналів збуту;
- розроблення і реалізація більш ефективної маркетингової стратегії;
- орієнтація на прямих покупців;
- вибір і проведення більш ефективної цінової політики;

– створення групи постійних споживачів.

Адаптація підприємств до соціально-культурних умов забезпечує сприяння розвитку здібностей, навичок, кваліфікації працівників, задоволенню умов конкурентоспроможності ринку та формуванню нової економічної системи з найбільшою вигодою для працівників (підвищення заробітної плати, покращення роботи умови, підвищення рівня організації та культури праці в компанії).[44]

Адаптація комерційного підприємства в політико-правовому середовищі спочатку передбачає створення інформаційних систем, необхідних для відстеження змін у цій галузі; використання консультаційних послуг; використання страхування від змін у політичному та правовому середовищі.

Види адаптації підприємства представляють зміну стратегії та тактики його роботи при зміні зовнішнього середовища, призводять до висновку, що комерційне підприємство для збереження конкурентних позицій та економічної безпеки повинно постійно контролювати стан навколишнього середовища та оцінити відповідність функціонування стану внутрішньої системи зовнішнього середовища;[37] прогнозувати динаміку зовнішнього середовища та контролювати формування основних тенденцій його розвитку; виявити можливі зміни, які доведеться внести у внутрішню систему компанії у зв'язку з відповідними змінами зовнішнього середовища, тобто правильно реагувати на зміни зовнішнього середовища, вплив його факторів. Поєднує стадії необхідність постійного дотримання економічної безпеки як гаранта стабільного та максимально ефективного функціонування від моменту створення до розвитку високого потенціалу в майбутньому.

Необхідність заходів щодо адаптації, зазвичай спричинена складним фінансовим становищем, реальним ризиком банкрутства або втратою майна та іміджу компанії, низькою прибутковістю первинного виробництва, відсутністю умов для залучення інвестицій.

Висновки до розділу 1

Адаптація - це процес пристосування підприємства до зовнішніх нестабільних умов, що передбачає зміни у структурі підприємства, системі загального та функціонального управління організації та забезпечує стійкість функціонування та розвитку соціально-економічної системи у довгостроковій перспективі. Вчені при визначені сутності адаптації фокусуються на різних її сторонах:

1) на використання виробничого потенціалу адаптація розглядається як процес пристосування підприємства та його діяльності до зовнішнього середовища, а також ефективне використання виробничого потенціалу;

2) на забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення балансу інтересів із суб'єктами збереження навколишнього середовища та зміцнення його ринкових позицій для забезпечення конкурентоспроможності продукції;

3) на особливості складних систем адаптація розглядається як процес цілеспрямованих змін параметрів і структури систем, що полягає у визначенні критеріїв її функціонування та виконання цих критеріїв.

Основними вимогами до процесу адаптації, що обговорюються в сучасній економічній теорії є: безперервність процесу адаптації; диференціація та зміни внутрішнього середовища; послідовність і керованість процесу; сумісність змін із загальною роботою системи в цілому та окремих її підсистем; інтеграція та узгодження змін з функціонуванням організації; загальне просування всіх видів знань; освітлення помилок як дії, так і бездіяльності; забезпечення доступу до інформації всіх працівників організації; визначення помилок адаптації, їх джерел та напрямків подолання.

Залежно від домінуючих факторів впливу весь комплекс адаптивних заходів підприємства можна поділити на такі групи:

– адаптація до інновацій;

– адаптація до змін кон’юнктури ринку;

– адаптація до соціально-культурних та політико-правових умов.

Необхідність заходів щодо адаптації, зазвичай спричинена складним фінансовим становищем, реальним ризиком банкрутства або втратою майна та іміджу компанії, низькою прибутковістю первинного виробництва, відсутністю умов для залучення інвестицій.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ АДАПТАЦІЇ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1 Загальна характеристики підприємства ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» - один з найбільших виробників пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв на території України.

Структура ПрАТ «Оболонь» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність. ПрАТ «Оболонь» має слідуючі дочірні підприємства: ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», Хмельницька обл., м. Красилів, вул. Будівельна, 3, ТОВ « «Пивоварня Зіберта», Київська обл., м. Фастів, вул. Пушкінська, 3, ІП «Оболонь-Русь», Республіка Білорусь. Емітент філій та представництв не має і в найближчий час створювати не планує. В кінці 2017 року ПрАТ «Оболонь» здійснило продаж дочірньої компанії ТОВ «Оболонь-Агро». ПрАТ «Оболонь» об’єднує головний завод, два відокремлені цехи, два дочірніх підприємства та підприємства з корпоративними правами де загалом працює близько 5 тис. людей. Основні структурні одиниці ПрАТ «Оболонь»:

Головний завод у місті Києві (виробництво пива, безалкогольної продукції, мінеральної води, пивної дробини та ін.); дочірні підприємства ТОВ «Пивоварня Зіберта», м. Фастів, Київська обл. (виробництво пива) та ДП ПрАТ «Оболонь»Красилівське», м. Красилів, Хмельницька обл. (виробництво мінеральної води, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв); підприємства з корпоративними правами ПАТ «Охтирський пивоварний завод», м. Охтирка, Сумська обл. (виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду), ПрАТ «Бершадський комбінат», м. Бершадь, Вінницька обл. (виробництво слабоалкогольних та безалкогольних напоїв), ПрАТ «Дятьківці», м. Коломия,

Івано-Франківська обл. (виробництво снеків), С.П. ТОВ «Оболонь-Аурелія», Республіка Молдова (купівляпродаж пива та безалкогольної продукції), ПрАТ «Рокитнівський скляний завод», смт. Рокитне, Рівненська обл. (виробництво склотари). Відокремлені цехи: Завод у м. Олександрія, Кіровоградська обл. (виробництво безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТ пляшки, виробництво бандажної стрічки), Солодовий завод у смт. Чемерівці, Хмельницька обл. (виробництво солоду). В кінці 2017 року ПрАТ "Оболонь" здійснило продаж дочірньої компанії ТОВ "Оболонь-Агро".

Корпорація «Оболонь» серед 4 основних гравців на ринку України з виготовлення пива, посідаючи третє місце з часткою 23%. Частка ринку компаній в 2018р. наведено на рис. 2.1.

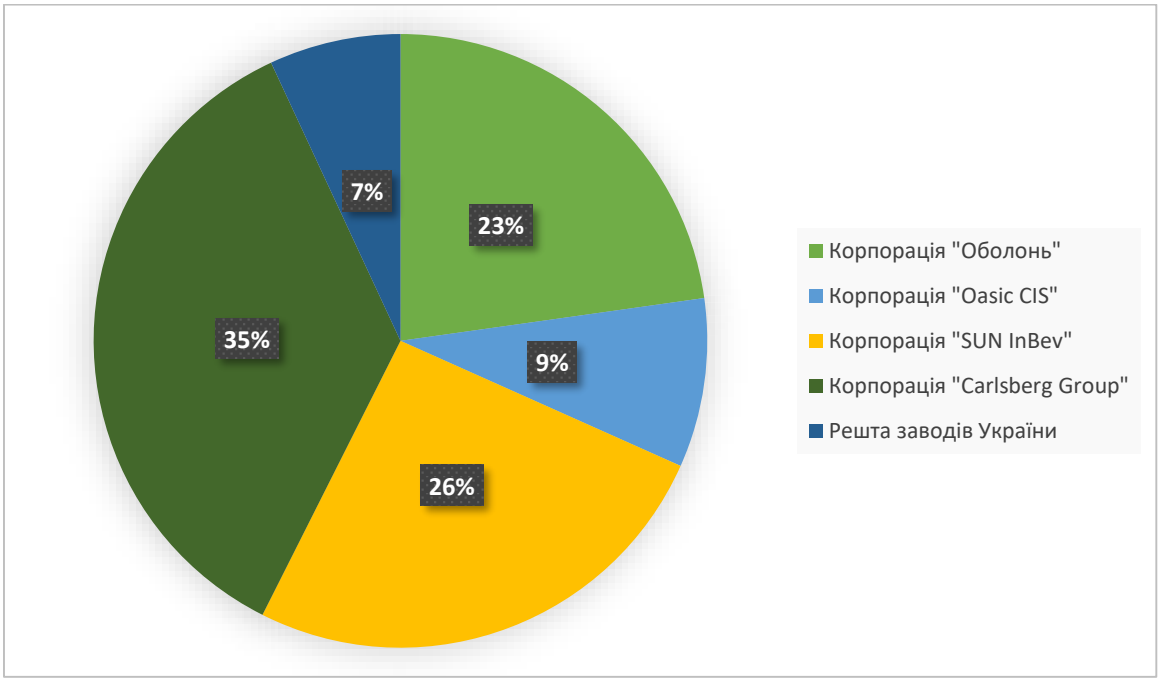

Рисунок 2.1 – Ринок пива України
Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Основними видами продукції даної корпорації є: пиво, безалкогольні напої, мінеральна вода, слабоалкогольні напої, солод. «Оболонь» є національним виробником пива в Україні зі стовідсотковим українським капіталом. Окрім позицій на пивному ринку, корпорація «Оболонь» має різноманітний портфель безалкогольної продукції. Цей портфель включає в себе ТМ «Живчик» – один із найулюбленіших сімейних напоїв українців, лінійку традиційних лимонадів –

так звану «Ностальгічну серію» (паритетний лідер відповідного сегменту ринку), квас «Старокиївський», який у 2015 р увійшов до трійки лідерів ринку квасу України, широкий асортимент мінеральних та питних вод (Оболонська, Збручанська, Аквабаланс, Прозора, та інші регіональні води). Структура продуктового портфеля корпорації показана на рис. 2.2.

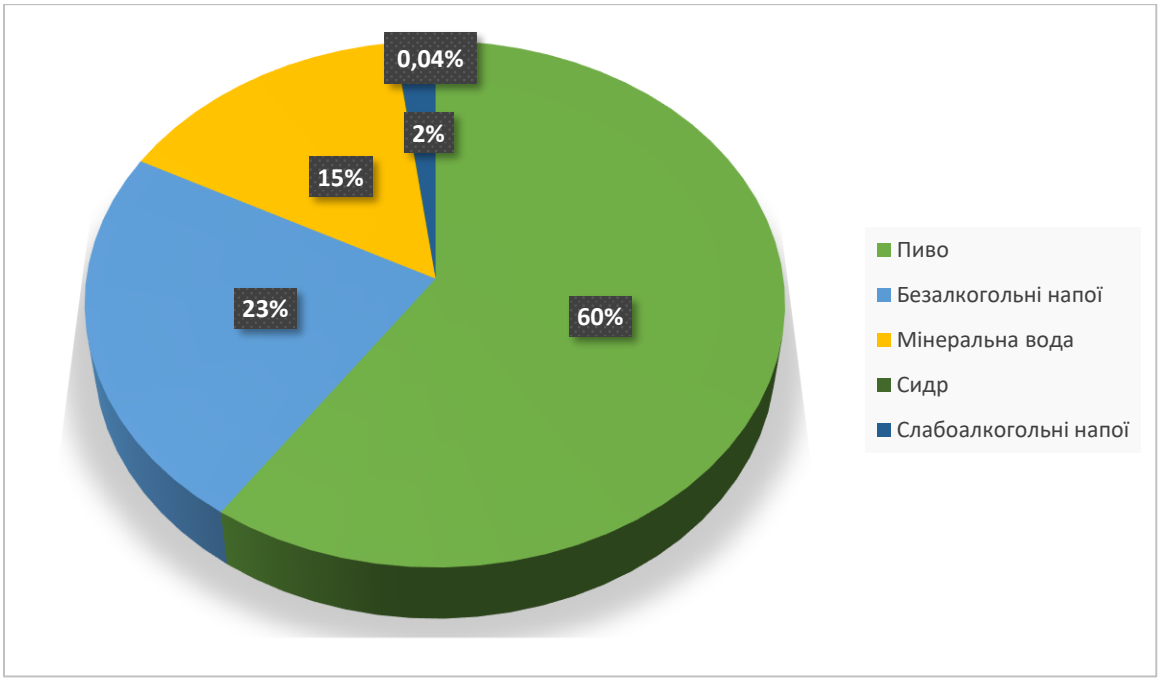

Рисунок 2.2. Структура продуктового портфеля ПрАТ «Оболонь»
Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Рисунок 2.3. продуктовий портфель ПрАТ «Оболонь»
Джерело: [15]

Основними ринками збуту продукції корпорації є Україна, Молдова, Білорусь та країни Прибалтії. Галузь характеризується жорсткою конкуренцією та великим ступенем впливу цінового фактору на прийняття рішення про

покупку. Сировина – основні види сировини: ячмінь, цукор, хміль, рисова січка, кукурудзяна крупа, солод. Сировина придбається як у виробників на ринку України так і за кордоном.

Стратегія корпорації «Оболонь» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв в умовах економічної кризи в Україні при постійній увазі до високої якості продукції, збереження навколишнього середовища, забезпечення гідних та безпечних умов праці, розвиток та професійне навчання персоналу. «Оболонь» впроваджує інноваційні та енергозберігаючі технології, що покращує екологічні характеристики виробництва, мінімізує шкідливі викиди у довкілля та забезпечує ощадливе використання ресурсів. На підприємствах групи впроваджена і сертифікована система управління безпекою та гігієною праці OHSAS 18001:2007.

2.2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»

Спочатку проаналізуємо динаміку та структуру активів підприємства за 2017-2018 рр.

Таблиця 2.1

Динаміка та структура активів підприємства ПрАТ «Оболонь» 2017-2018рр.

Види активів	2017		2018		Відхилення	
	тис. Грн.	Питома вага, %	тис. Грн.	Питома вага, %	абсолютне, тис. грн	відносне, %
1. Необоротні активи	5216689	75,81%	5004205	81,90%	-212484	-4,07
Нематеріальні активи	8337	0,12%	6857	0,11%	-1480	-17,75
Основні засоби	5141361	74,71%	4867736	79,67%	-273625	-5,32
2. Оборотні активи	1664771	24,19%	1105944	18,10%	-558827	-33,57
Активи - всього	6881460	100,00%	6110149	100,00%	-771311	-11,21

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

З даної таблиці видно, що активи ПрАТ «Оболонь» зменшились у 2018р на 11,21% (771311 тис. грн) , в основному такі зміни відбулися через зменшення оборотних активів на 33,57% (558827 тис. грн).

Найбільшу частку активів у 2017-2018 рр., займають необоротні активи, питома вага яких зросла у 2018 році з 75,81% до 81, 90%, але самі активи зменшились на 4,07%. Оборотні активи у 2017 році займали – 24,19% від усіх активів, а в 2018 – 18,10%. Необоротні активи переважують в структурі підприємства, це ми можемо побачити на рис. 2.4.

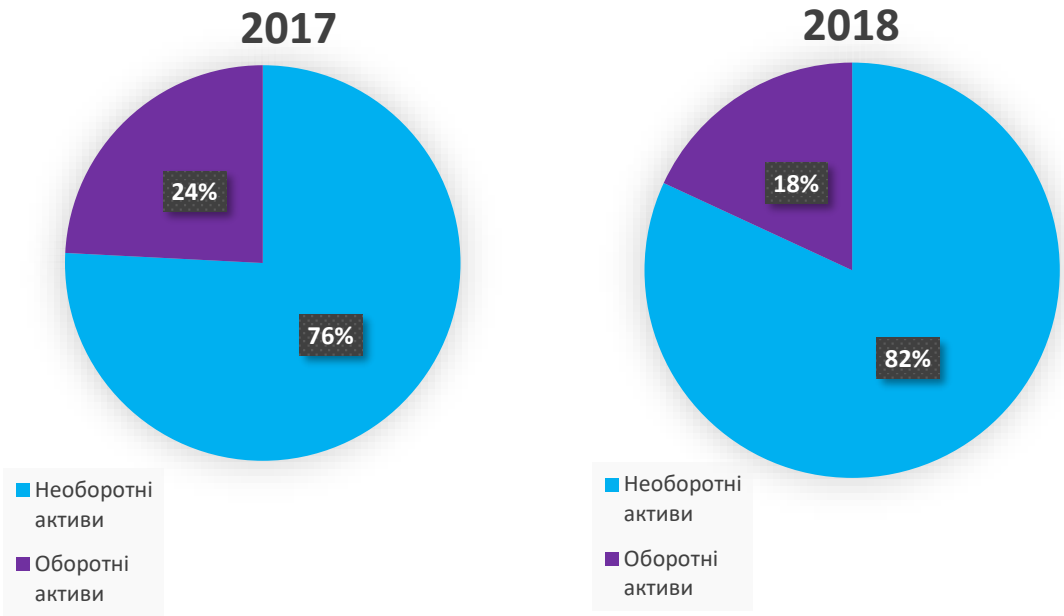

Рисунок 2.4. – Структура активів ПрАТ «Оболонь»
Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та отримання необхідної суми прибутку необхідно проводити постійний аналіз ефективності використання основних засобів. Ефективність використання основних засобів підприємства наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Динаміка ефективності використання основних засобів підприємства ПрАТ «Оболонь» 2017-2018рр.

Показники	2017	2018	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
Обсяг виробленої продукції , тис. грн.	4777539,00	5078764,00	301225,00	6,31
Річний прибуток до оподаткування, тис. грн.	220797,00	-325802,00	-546599,00	-247,56
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	5281461,00	5004548,50	-276912,50	-5,24
Середньооблікова чисельність персоналу основної діяльності, осіб	2624,00	2487,00	-137,00	-5,22
Віддача основних засобів,грн	0,40	0,43	0,02	5,50
Рентабельність основних засобів, %	4,18%	-6,51%	-0,11	-255,72
Фондоозброєність,тис. грн.	2012,75	2012,28	-0,47	-0,02
Коефіцієнт зносу	3,81%	3,83%	0,0001	0,39
Коефіцієнт придатності	76,64%	68,82%	-0,08	-10,20

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

З таблиці 2.2 можна побачити, що чистий дохід від реалізації продукції зріс на 6,31% (301225 тис. грн), що є позитивним для підприємства. Показник фондовіддачі показує що у 2017 році на 1 гривню основних засобів припадала 0,40 гривень готової продукції, у 2018 році цей показник зріс на 5,5% (0,43), що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Значно знизилась рентабельність основних засобів на 255,72%, це спричинено зниженням прибутку до оподаткування. Коефіцієнт, зносу, що показує, наскільки амортизовані основні засоби, майже не змінився. Коефіцієнт придатності основних засобів показує, яку частку становить залишкова вартість від первісної вартості основних засобів за звітний період. Тобто він показує, в якому фізичному стані знаходяться основні фонди підприємства на дату звіту. Даний коефіцієнт знизився на 10,20%, становивши в 2017р. 76,64%, а в 2018р. 68,82%.

Таблиця 2.3.

Динаміка та структура основних засобів ПрАТ «Оболонь» 2017-2018рр.

Групи основних засобів	2017		2018		Відхилення	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	абсолютне, тис. грн	відносне, %
Земля та будівлі	2708967,00	22,78	2671954,00	22,35	-37013,00	-1,37
Машини та обладнання	7936868,00	66,74	7982049,00	66,77	45181,00	0,57
Транспортні засоби	197297,00	1,66	203076,00	1,70	5779,00	2,93
Обладнання для збуту	906575,00	7,62	982401,00	8,22	75826,00	8,36
Інше	100359,00	0,84	101280,00	0,85	921,00	0,92
Всього	11892111,00	100,00	11954682,00	100,00	62571,00	0,53

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

З табл. 2.3. ми спостерігаємо, що, за період з 2017 року по 2018 рік, структура основних засобів не зазнала суттєвих змін, для кращого порівняння структури засобів ПрАТ «Оболонь» див. рис. 2.5. та рис. 2.6.

Якщо говорити про динаміку основних засобів, то найбільше зросли обсяги обладнання для збуту, вони збільшилися на 8,36%, з 906575 тис. грн. у 2017 році, до 982401 тис. грн. у 2018 році. Також на 2,93% збільшився обсяг транспортних засобів у 2017 році він становив 197297 тис. грн., а у 2018 році 203076 тис. грн. Натомість, обсяг земель і будівель скоротився у 2018 році на 1,37%, з 2708967 тис. грн. до 2671954 тис. грн. Найменше змінився обсяг машин та обладнання з 7936868 тис. грн в 2017 році до 7982049 тис. грн в 2018 році. Всього основні засоби ПрАТ «Оболонь» збільшились на 62571 тис. грн, з 11892111 тис. грн до 11954682 тис. грн в 2017 та 2018 роках відповідно. Далі розглянемо структуру основних засобів ПрАТ «Оболонь» в діаграмах, що представлені нижче.

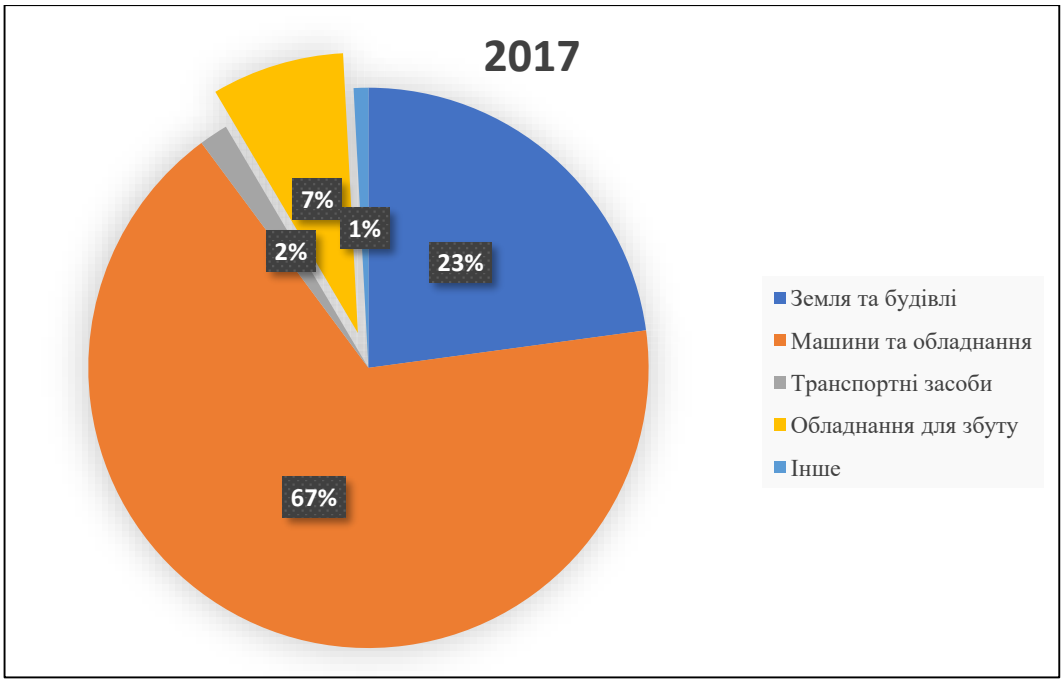

Рисунок 2.5. – Структура основних засобів ПрАТ «Оболонь» 2017р.
Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

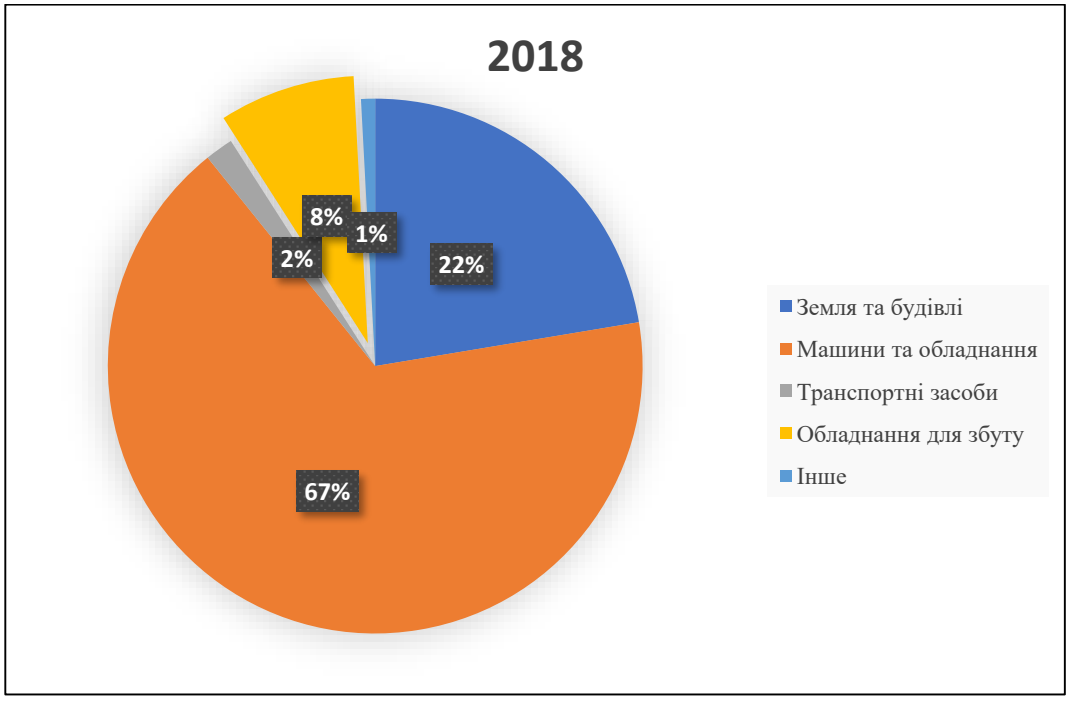

Рисунок 2.6. – Структура основних засобів ПрАТ «Оболонь» 2018 р.
Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

З рис. 2.5 ми бачимо, що в 2017р. в структурі переважають машини та обладнання - 67%, потім земля та будівлі 23% та обладнання для збуту 7%. Транспортні засоби та інші основні засоби 2% та 1% відповідно. Найбільшу питому вагу мають машини та обладнання, потім земля та будівлі , 66,77% та

22,35% у 2018р., відповідно. З рис. 2.6. видно, що в 2018 році, також, перевежають машини та обладнання, земля та будівлі, обладнання для збуту маючи 67%, 22% та 8% відповідно. Транспортні засоби та інші основні засоби змін не зазнали.

Таблиця 2.4.

Динаміка та структура оборотних активів ПрАТ «Оболонь» 2017-2018рр.

Найменування показника	2017		2018		Відхилення	
	тис.грн	питома вага, %	тис.грн	питома вага, %	абсолютне, тис. Грн.	Відносне, %
Запаси	750563	45,09	719638	65,07	-30925	-4,12
Сировина та матеріали	329289	19,78	331236	29,95	1947	0,59
незавершене виробництво	54716	3,29	44222	4,00	-10494	-19,18
готова продукція	109092	6,55	109978	9,94	886	0,81
Тара	221014	13,28	202231	18,29	-18783	-8,50
Запасні частини	36452	2,19	31971	2,89	-4481	-12,29
Дебіторська заборгованість:	859628	51,64	344246	31,13	-515382	-59,95
за товари, роботи, послуги	297870	17,89	203818	18,43	-94052	-31,57
за розрахунками	130793	7,86	130531	11,8	-262	-0,2
інша	430965	25,89	9897	0,89	-421068	-97,7
Грошові кошти та їх еквіваленти	46172	2,77	16876	1,53	-29296	-63,45
Інші оборотні активи	16455	0,99	30659	2,77	14204	86,32
Оборотні активи – всього	1664771	100	1105944	100	-558827	-33,57

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналізуючи таблицю 2.4., бачимо , що в 2017 році найбільшу питому вагу займала дебіторська заборгованість 51,64%, потім запаси – 45,09%, а в 2018 році запаси – 65,07%, дебіторська заборгованість – 31,13%. Таким чином, запаси зменшились на 4,12%,тобто на 30925 тис. грн.

Сировина та матеріали зросли в 2018р. на 1947 тис. грн, та становить 331236 тис. грн. Незавершене виробництво навпаки зменшилось на 19,18% в 2018р. та становить 44222 тис. грн. Готова продукція зазнала незначних змін збільшившись на 0,81% в 2018р. і складає 109978 тис. грн..

Дебіторська заборгованість значно зменшилась на 59,95%, що є 515382 тис. грн. Це можна визнати позитивною тенденцію, оскільки прискорення розрахунків є важливим чинником прискорення оборотності оборотних активів.. Загалом оборотні активи зменшились на 33,57%, в основному за рахунок скорочення дебіторської заборгованості. Але негативно для підприємства є зменшення грошових коштів та їх еквівалентів на 63,45%, та в 2018р. стали 16876тис. грн, відповідно в 2017р. були 46172тис грн. Якщо надалі ця тенденція буде продовжуватись, то можливе банкрутство підприємства.

Таблиця 2.5

Показники стану та ефективності оборотних активів ПрАТ «Оболонь» 2017-2018рр.

Показники	2017	2018	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	4777539	5078764	301225	6,31
Річний прибуток до оподаткування, тис. грн.	220797	-325802	-546599	-247,56
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1427448	1385358	-42090,5	-2,95
Коефіцієнт обертання оборотних активів, оборотів	3,35	3,67	0,32	9,53
Тривалість обороту оборотних активів, днів	108	98	-9,36	-8,7
Рентабельність оборотних активів, %	15%	-24%	-0,39	-252,04
Коефіцієнт завантаження, грн.	0,3	0,27	-0,03	-8,7

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Коефіцієнт обертання оборотних активів у 2018 році збільшився на 9,53%, за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації продукції (на 301225 тис. грн). Тривалість обороту оборотних коштів у 2018 зменшилась на 9 днів, тобто на 8,7%. Причиною є збільшення коефіцієнту обертання.

Через значне зниження річного прибутку до оподаткування на 546599 тис. грн, рентабельність оборотних активів, яка була в 2017 році 15%, у 2018 знизилась на 252,04% .

Коефіцієнт завантаження зменшився у 2018 на 0,03 грн/грн. , тобто на 8,70%, та становить 0,27 грн. Зміни спричиненні зменшенням оборотних активів.

Таблиця 2.6.

Динаміка та структура поточних витрат ПрАТ «Оболонь» 2017-2018рр.

Показники	2017		2018		Відхилення	
	тис.грн	питома вага	тис.грн	питома вага	абсолютне	відносне,%
Собівартість реалізованої продукці	3878473,00	74,95	4292370,00	75,78	413897,00	10,67
Адміністративні витрат	296579,00	5,73	303955,00	5,37	7376,00	2,49
Витрати на збут	612349,00	11,83	675489,00	11,93	63140,00	10,31
Інші операційні витрати	29144,00	0,56	20451,00	0,36	-8693,00	-29,83
Фінансові витрати	314744,00	6,08	275269,00	4,86	-39475,00	-12,54
Інші витрати	42861,00	0,83	6725,00	0,12	-36136,00	-84,31
Поточні витрати – разом	5174531,00	100,00	5664447,00	100,00	489916,00	9,47

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

З даної даної таблиці ми спостерігаємо збільшення собівартості продукції, що в 2017р. становила 3878473 тис. грн, а в 2018р. становить 4292370 тис. грн, тобто зросла на 413897 тис. грн (на 10,67%). Зміни відбулись за рахунок збільшення обсягів реалізованої продукції. Адміністративні витрати також збільшились з 296579 тис. грн в 2017р. на 2,49% та становлять 303955 тис. грн в 2018р. Витрати на збут збільшились на 10,31% (63140 тис. грн). Інші операційні витрати зменшились на 29,83%, з 2017р., що становили 29144 тис. грн до 20451 тис. грн в 2018р. Фінансові витрати в 2017р. становили 314744 тис. грн, а в 2018р. 275269 тис. грн, тобто зменшились на 12,54%. Інші витрати також зазнали значних змін – зменшились на 84,31%, та стали в 2018 р. 6725 тис. грн. Загалом поточні витрати становили в 2017 р. 5174 тис. грн, а в 2018р. 5664447 тис. грн, що показує їх збільшення на 9,47%. Зміна поточних витрат проілюстрована на графіку див. рис. 2.7. Структуру поточних витрат в 2017-2018рр. показано в рис.2.8 та рис. 2.9.

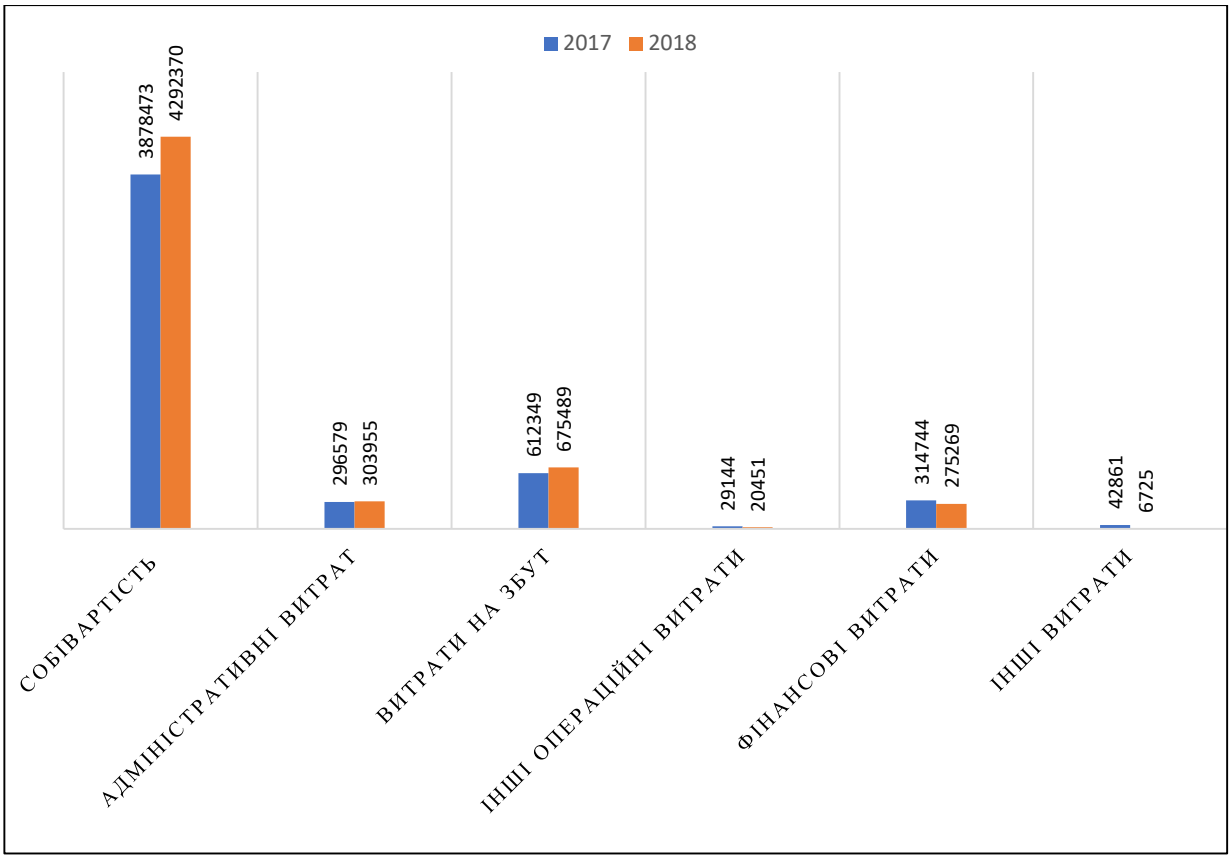

Рисунок 2.7. – Динаміка поточних витрат ПрАТ «Оболонь» 2017-2018рр.
Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

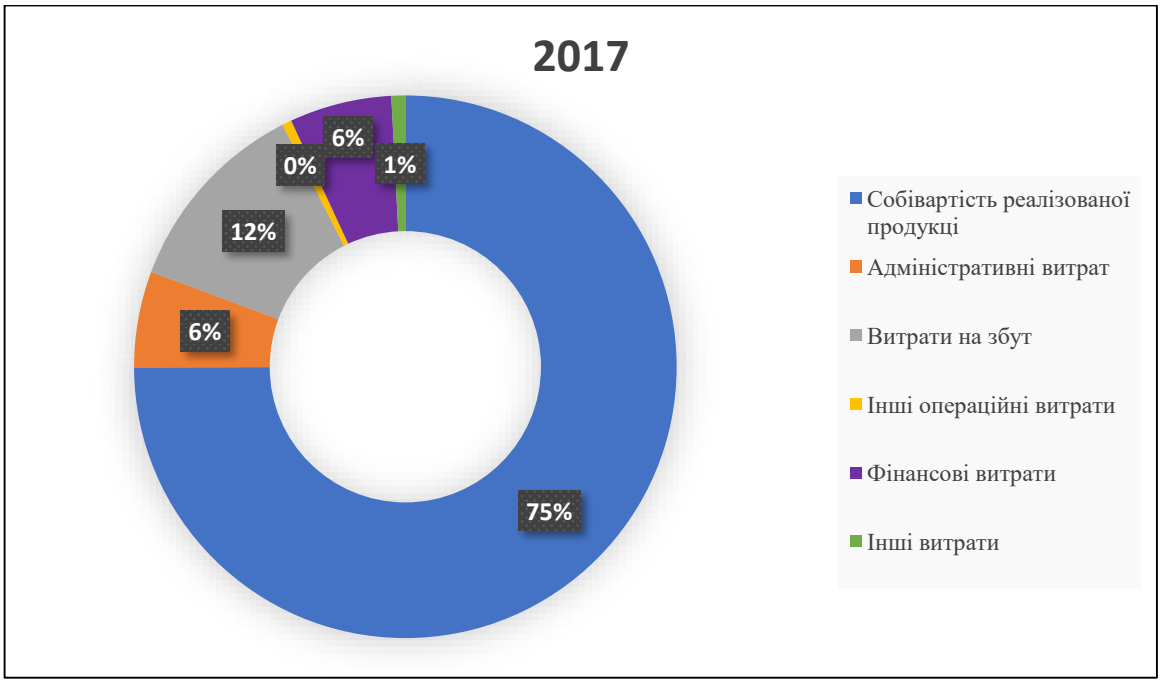

Рисунок 2.8. – Структура поточних витрати ПрАТ «Оболонь» 2017р.
Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

З рис. 2.8. ми бачимо, що в 2017 р. найбільшу питому вагу в структурі поточних витрат займає собівартість реалізованої продукції – 75%, потім витрати

на збут – 12%. Адміністративні та фінансові витрати по 6%. Та найменшу питому вагу мають інші та інші операційні витрати маючи 1% та менше 1%, відповідно.

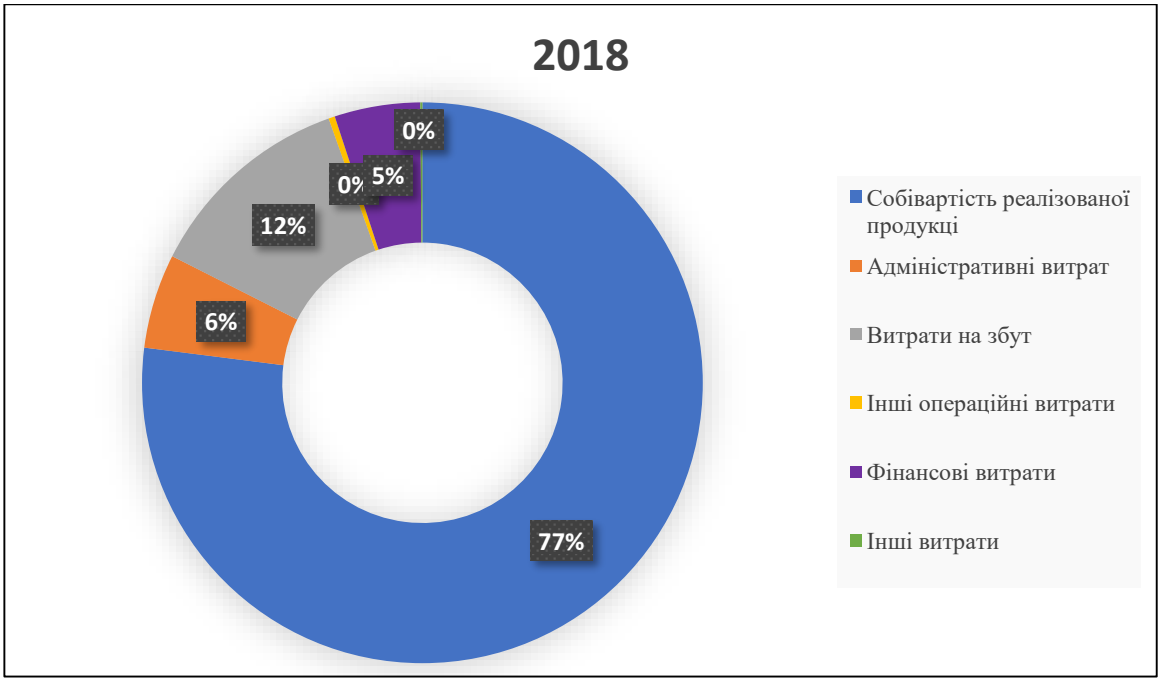

Рисунок 2.9. – Структура поточних витрати ПрАТ «Оболонь» 2018р.
Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

З рис. 2.9. ми бачимо, що і в 2018р. найбільшу питому вагу в структурі поточних витрат займає собівартість реалізованої продукції – 77%, тобто на 2% більше ніж в 2017р., витрати на збут залишились без змін – 12%. Адміністративні витрати не зазнали змін, фінансові витрати зменшили до 5%. Інші витрати знизились, так що, в 2018 році інші та інші операційні витрати займають менше ніж по 1%.

Отже проаналізувавши структуру поточних витрат ПрАТ «Оболонь» за 2017-2018 роки, можна сказати, що структура зазнала змін, але не великих. Таким чином найбільше змінилася питома вага собівартості реалізованої продукції – на 2%. Фінансові витрати знизились на 1%.

Далі ми проаналізуємо динаміку та структуру операційних витрат ПрАТ «Оболонь» за 2017-2018 роки, дані наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2. 7

Динаміка та структура операційних витрат ПрАТ «Оболонь» 2017-2018рр.

Показники	2017		2018		Відхилення	
	тис. грн	питома вага	тис.грн	питома вага	абсолютне	відносне,%
Матеріальні витрат	2960495,00	58,48	3267238,00	57,69	306743,00	10,36
Витрати на оплату праці	448146,00	8,85	529153,00	9,34	81007,00	18,08
Амортизаційні відрахування	451790,00	8,92	457032,00	8,07	5242,00	1,16
Відрах на соц. заходи	95052,00	1,88	113058,00	2,00	18006,00	18,94
Інші операційні витрати	1107101,00	21,87	1296562,00	22,90	189461,00	17,11
Операційні витрати – разом	5062584,00	100,00	5663043,00	100,00	600459,00	11,86

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

В таблиці 2.7. ми спостерігаємо тенденцію до збільшення всіх показників, таку тенденцію добре видно на рис. 2.10. Найбільших змін зазнали відрахування на соціальні заходи та витрати на оплату праці. Таким чином, відрахування на соціальні заходи щ в 2017р. становили 95052 тис. грн збільшились на 18,94% (18006 тис. грн) та становлять в 2018р. 113058 тис. грн. Витрати на оплату праці складали в 2017р. 448146,00 тис. грн, а в 2018р. склали 529153 тис. грн, отже збільшили на 81007 тис. грн (18,08%). Такі зміни відбулись за рахунок збільшення заробітної плати працівників підприємства. Інші операційні витрати збільшились на 17,11% з 1107101 тис. грн в 2017р. до 1296562 тис. грн в 2018р. Найменші зміни відбулись на амортизаційних відрахуванях, які збільшились на 1,16%. Разом операційні витрати складали в 2017р. 5062584 тис. грн, а в 2018р. 5663043р., це говорить про їх приріст на 11,86%. Зміну структури також проілюстрована на рис. 2.11. та рис. 2.12.

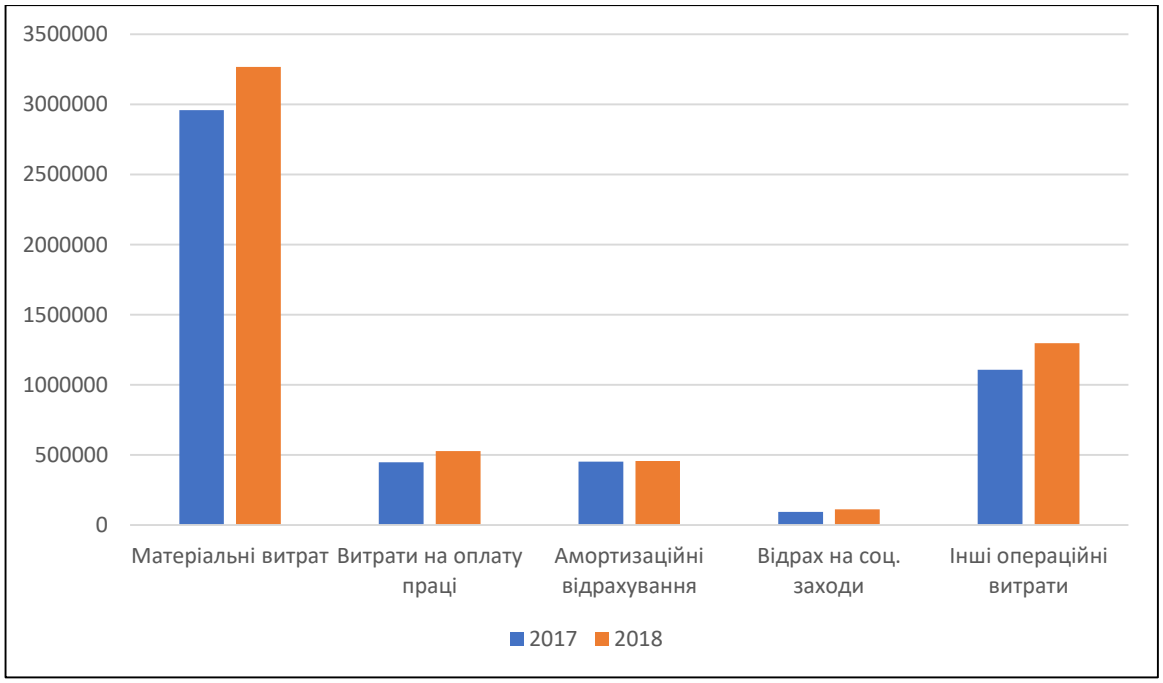

Рисунок 2.10. - Динаміка операційних витрат ПрАТ «Оболонь» 2017-2018 рр.
Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

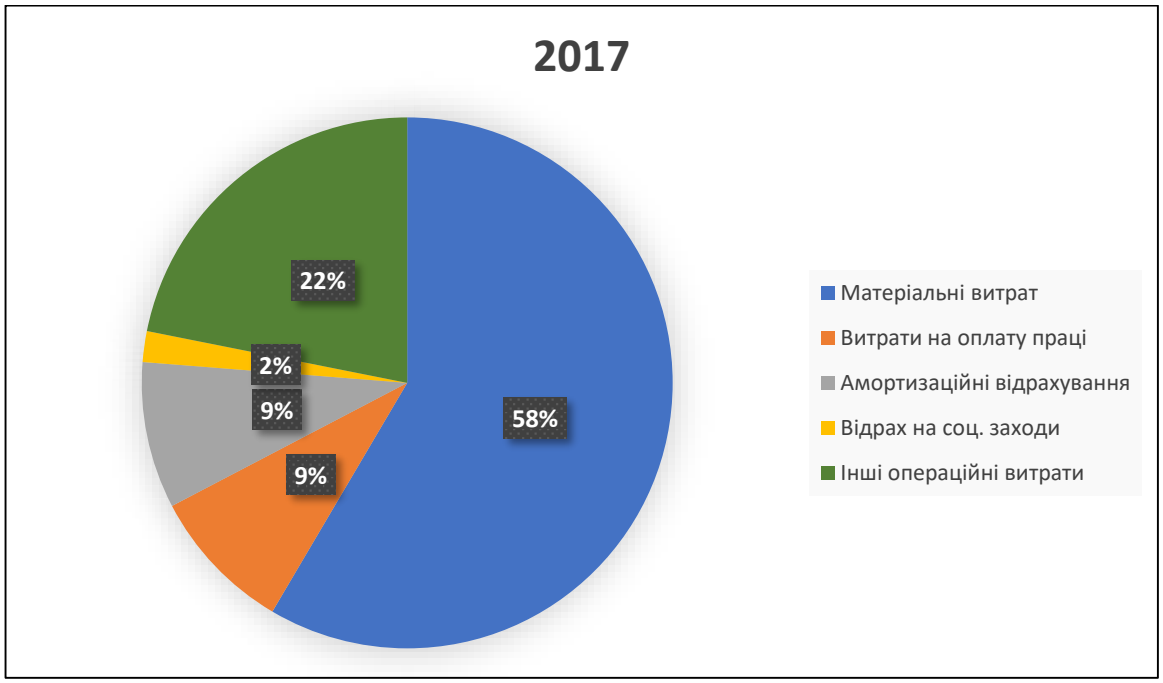

Рисунок 2.11- Структура операційних витрат ПрАТ «Оболонь» 2017р.
Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Отже, з рис. 2.11, ми бачимо, що найбільшу питому вагу в структурі операційних витрат в 2017 році займають матеріальні витрати – 58% та інші операційні витрати – 22%. Далі йдуть витрати на оплату праці та амортизаційні відрахування, що становлять по 9% кожні. Найменше займають відрахування на соціальні заходи – 2%

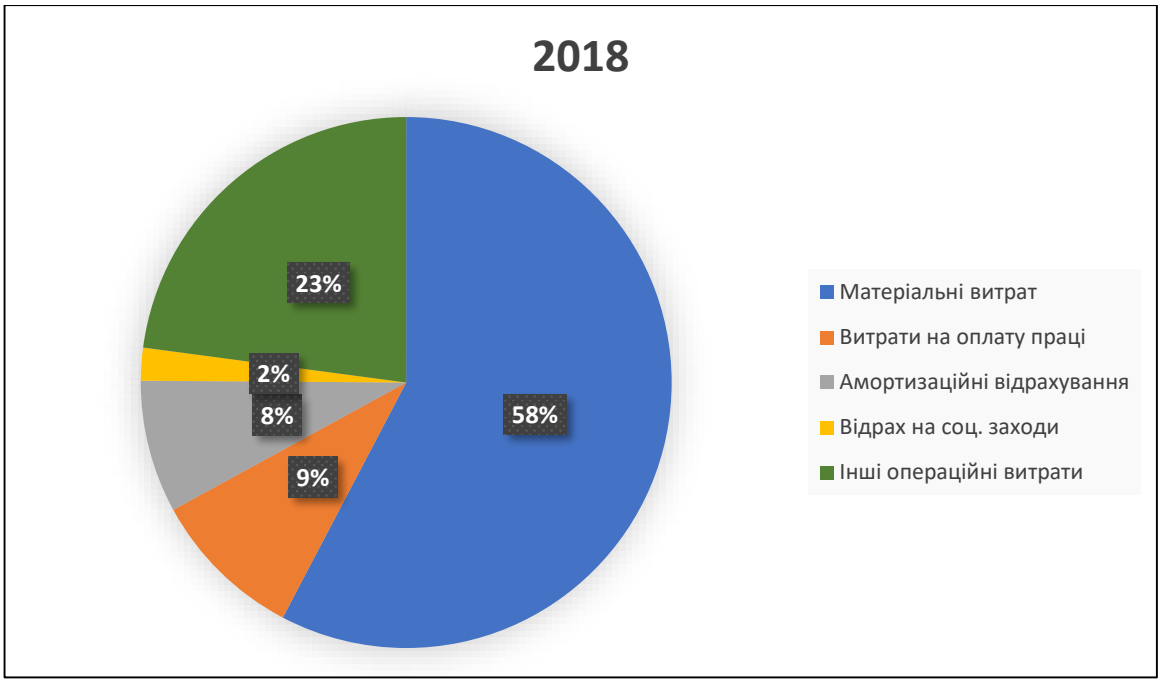

Рисунок 2.11- Структура операційних витрат ПрАТ «Оболонь» 2018р.
Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

З рис. 2.11, ми бачимо, що найбільшу питому вагу в структурі операційних витрат в 2018 році, так як, і в 2017 році займають матеріальні витрати – 58%, тобто без змін. Інші операційні витрати та амортизаційні відрахування збільшились на 1% і становлять 23% та 8% відповідно. Витрати на оплату праці не змінились та відрахування на соціальні заходи складають 9% та 2% відповідно, тобто не змінились порівняно з 2017 роком.

Отже, проаналізувавши структуру операційних витрат ПрАТ «Оболонь» за 2017-2018 роки, можна сказати, що структура на зазнала значних змін.

2.3 Оцінка фінансових результатів та фінансово-майнового стану ПрАТ «Оболонь»

Оцінка фінансових результатів підприємства являється необхідним етапом аналізу його діяльності, розробки фінансових планів та прогнозів. Крім того, для більш детального вивчення фінансово-майнового стану доцільно буде провести аналіз показників ділової активності, та аналіз показників рентабельності підприємства.

В табл. 2.8. ми проаналізуємо динаміку фінансових результатів підприємства.

Таблиця 2.8.

Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» 2017-2018рр.

Показники	2017	2018	Відхилення	
	тис. грн	тис.грн	абсолютне	відносне,%
Валовий прибуток, тис. грн.	899066	786393	-112673	-12,53
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	49482	-128200	-177682	-359,08
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	220797	-325802	-546599	-247,56
Чистий прибуток, тис. грн.	176580	-365420	-542000	-306,94
Прибуток - всього	1345925	-33029	-1378954	-102,45
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	4777539	5078764	301225	6,31
Інші операційні доходи, тис. грн.	88488	85301	-3187	-3,60
Доходи від участі в капіталі, тис. грн.	381	90188	89807	23571,39
Інші фінансові доходи, тис. грн.	97691	4259	-93432	-95,64
Доходи - всього, тис. грн.	4963718	5168324	204606	4,12
Gross margin, %	18,82%	15,48%	-	-3,33%
Operating margin, %	1,04%	-2,52%	-	-3,56%
Net margin, %	3,70%	-7,20%	-	-10,89%
EBITDA, тис. грн	501272,00	328832,00	-172440,00	-34,40
EBITDA margin, %	10,49%	6,47%	-	-4,02%

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

З таблиці динаміки фінансових результатів ми бачимо негативну тенденцію – зниження показників. Валовий прибуток з 899066 тис. грн в 2017році знизився в 2018році до 786393 тис. грн, зниження відбулось на 12,53%. Прибуток від операційної діяльності знизився на 359,08%, таким чином, в 2017році прибуток від операційної діяльності був 49482 тис. а в 2018р. -128200 тис. грн. В 2017році прибуток до оподаткування становив 220797 тис. грн., зазнавши зменшення в 2018р. на 247,56% збиток становив 325802 тис. грн. Чистий прибуток найбільше змінився, становивши в 2017році 176580 тис. грн прибутку а в 2018році збиток у розмірі 33029 тис. грн, тобто зменшився на 306, 94%. Загалом прибуток зменшився на 102,45% та становить збиток у розмірі 33029 тис. грн.

Чистий дохід від реалізації продукції в 2017році був 4777539 тис. грн та зріс в 2018 році на 301225 тис. грн (6,31%).

Інші операційні доходи зменшились на 3187 тис. грн (3,60%) та становлять в 2018 році 85301 тис. грн. Значно зросли доходи від участі в капіталі з 381 тис. грн в 2017 році до 90188 тис. грн, тобто зросли на 23571,39%. Інші фінансові доходи в 2018 році зменшились на 95,64% та складають 4259 тис. грн. Разом доходи зросли на 4,12% з 4963718 тис. грн в 2017 році до 5168324 тис. грн в 2018 році.

Gross margin (валова маржа) являє собою відсоток від загального обсягу випуску, що підприємство зберігає після понесення прямих витрат, пов'язаних з виробництвом товарів і послуг. Показник зменшився на 3,33% з 18,82% в 2017 році до 15,48% в 2018році за рахунок збільшення доходу від реалізації продукції.

Operating margin (операційна рентабельність), демонструє наскільки ефективно компанія отримує прибуток від своєї виручки, знизився на 3,56% та становить в 2018р. - 2,52%. Зниження показника відбулось через зменшення операційного прибутку.

Net margin (чиста маржа) показує процентну частку виручки, яка залишається на підприємстві у вигляді чистого прибутку після вирахування всіх статей витрат, таких як: операційні і фінансові витрати, податки. Показник складав в 2017році 3,70% та зменшився в 2018р. до -7,20%, від’ємний показник свідчить про збитковість компанії. Зміни спричинені зменшенням прибутку до оподаткування.

EBITDA демонструє наскільки прибуткова діяльність підприємства без вирахування податків, відсотків, амортизаційних відрахувань. Так як в 2018 році зменшився прибуток, даний показник також зменшився на 172440 тис. грн (34,40%) та складає 328832 тис. грн.

EBITDA margin становила в 2017році 10,49%, та зменшившись в 2018році на 4,02% складає 6,47%. За допомогою даного показника оцінюється здатність підприємства розраховуватися за своєю заборгованості.

Таблиця 2.9.

Показники ділової діяльності ПрАТ «Оболонь» 2017-2018рр.

Показники	2017	2018	Відхилення	
			абсолютне	відносне
Коефіцієнт обертання активів	0,69	0,83	0,14	19,72
Коефіцієнт обертання оборотних активів	2,87	4,59	1,72	60,02
Тривалість обороту оборотних активів	125,44	78,39	-47,05	-37,51
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборг-ті	5,56	14,75	9,20	165,46
Тривалість обертання дебіторської заборг-ті	64,78	24,40	-40,37	-62,33
Коефіцієнт оборотності запасів	5,17	5,96	0,80	15,43
Тривалість обертання запасів	69,67	60,36	-9,31	-13,37
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборг-ті	1,24	2,50	1,26	102,01
Термін обертання кредиторської заборгованості	290,95	144,02	-146,93	-50,50

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

З таблиці 2.9. ми бачимо, що коефіцієнт обертання активів, який показує ефективність використання активів підприємства зріс з 0,69 оборотів до 0,83 оборотів в 2018 р., тобто зріс на 19,72%. Такі зміни спричинені збільшенням доходу від реалізації продукції.

Коефіцієнт обертання оборотних активів демонструє ефективність використання оборотних активів підприємства. Даний показник становив в 2017р. 2,87 оборотів, а в 2018р. зріс на 60,02% та становить 4,59 оборотів. Зміни відбулись через збільшення виручки від реалізації продукції. Тривалість обороту оборотних коштів зменшилась з 125,44 днів до 78,39 днів в 2018р., тобто скоротилась на 47,05 днів (37,51%).

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує ефективність управління заборгованістю клієнтів і інших дебіторів. Даний показник зазнав найбільших змін, зріс на 165,46%, становивши в 2017р. 5,56 оборотів, а в 2018р. – 14,75 оборотів. Такі зміни говорять про значне скорочення дебіторської заборгованості на підприємстві. Тривалість обертання дебіторської заборгованості зменшилась на 40,37 днів (62,33%), отже в 2017р. даний показник був у розмірі 64,78 днів, а в 2018р. 24,40 днів.

Коефіцієнт оборотності запасів, що демонструє ефективність управління запасами на підприємстві, становив 5,17 оборотів, а в 2017 р. та 5,96 оборотів в 2018р., що в відсотковому відношенні вказує на збільшення на 15,43%. Зміни відбулись через збільшення запасів. Тривалість обертання запасів зменшилась на 9,31 днів в 2018р, що в відсотковому відношенні становить 13,37% та складає 60,36 днів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує кількість оборотів, які здійснила кредиторська заборгованість протягом року. Даний коефіцієнт, який становив 1,24 обороти в 2017р. зріс на 102,01% та складає в 2018р. 2,50 оборотів. Такі зміни вказують на зменшення кредиторської заборгованості. Термін обертання кредиторської заборованості зменшився на 50,50%, що дорівнює 146,93 дням, отже становить в 2018р - 290,95 днів.

Отже з табл. 2.9 ми спостерігаємо лише позитивні зміни для підприємства. Наступні показники, які ми будемо досліджувати це показники ліквідності та платоспроможності. Ці показники наведені нижче в табл.2.10.

Таблиця 2.10

Показники ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Оболонь» 2017-2018рр.

Показники	2017	2018	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,04	0,53	-0,51	-48,97
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,57	0,14	-0,43	-75,24
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,01	-0,02	-78,58
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	64920,00	-1624179,00	-1689099,00	-2601,82

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

В наведеній таблиці ми бачимо тенденцію до зниження показників. Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних коштів. Даний показник зазнав найменших змін у розмірі 48,97%, та становивши 1,04 в 2017р, в 2018р. став 0,53. Такі зміни пояснюються збільшенням поточних витрат.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання за допомогою високоліквідних активів, зменшився на 75,24% та складає в 2018р. 0,14. Такі зміни зміни спричинені збільшенням поточних зобов’язань та зменшенням оборотних коштів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно. Показник в 2017 р. становив 0,03, а в 2018р – 0,01, отже даний показник зменшився на 78,58%. Дані зміни відбулись пов’язані зі зменшенням грошових коштів та їх еквівалентів.

Чистий оборотній капітал показує здатність підприємства виплачувати свої поточні зобов'язання за рахунок поточних активів, а отже, є індикатором поточної ліквідності підприємства. Даний показник зазнав найбільших змін зменшившись з 64920 тис. грн в 2017р до – 1624179 тис. грн в 2018р., тобто на 1689099 тис. грн. Дані зміни були спричинені збільшенням поточних витрат. Від’ємне значення показника свідчить про нездатність підприємства вчасно погасити короткострокові зобов'язання.

Таблиця 2.11

Показники фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» 2017-2018рр.

Показники	2017	2018	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Коефіцієнт автономії	0,36	0,34	-0,02	-6,01
Коефіцієнт боргового навантаження	0,64	0,66	0,02	3,42
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,77	0,55	-0,21	-27,93
Коефіцієнт фінансової залежності	0,36	0,34	-0,02	-6,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,67	0,53	-0,14	-20,40

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Коефіцієнт автономії характеризує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна. Коефіцієнт зменшився на 6,01% та складає 0,34 в 2018р. Зміни відбулись через зменшення власного капіталу.

Коефіцієнт боргового навантаження в 2017р. становив 0,64, а в 2018 р. - 0,66, що на 0,02 більше (3,42%). Таке значення показника означає, що велика частина активів підприємства фінансується за рахунок позикових коштів.

Коефіцієнт фінансової стійкості показує здатність компанії залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі. Даний коефіцієнт зменшився на 27,93%. В 2017р. показник становив 0,77, відповідно в 2018р – 0,55. Таке значення показника говорить про про недостатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт фінансової залежності в 2017 р. становив 0,36, та зменшившись на 6,01% (0,02) становить в 2018р. 0,34, що говорить про те, що в 2018р. підприємство здатне профінансувати 48% активів за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу зменшився на 20,40% та в 2018р становить 0,53, що є оптимальним значенням. Цей коефіцієнт показує, яка частина власного капіталу знаходиться в обігу, тобто у тій формі, яка дає змогу вільно маневрувати цими засобами. Чим вище цей показник, тим більше забезпечується гнучкість у використанні власних коштів господарюючого суб'єкта.

Таблиця 2.12

Показники рентабельності ПрАТ «Оболонь» 2017-2018рр.

Показник	2017	2018	Відхилення
Рентабельність активів (за прибутком до оподаткування)	3%	-5%	-9%
Рентабельність активів (за чистим прибутком)	3%	-5%	-8%
Рентабельність операційної діяльності	1%	-2%	-3%

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

В даній таблиці ми бачимо тенденцію зменшення показників. Рентабельність активів за прибутком до оподаткування зменшилась з 3% в 2017р до -5% в 2018р, через зменшення прибутку до оподаткування.

Рентабельність активів за чистим прибутком зменшилась на 8%, та в 2018р складає -5%, адже чистий прибуток в 2018р. зменшився.

Рентабельність від операційної діяльності зазнала найменших змін, складавши в 2017 р. 1%, а в 2018р. складає -2%, тобто зменшилась на 3%. Зміни пов'язані зі зменшенням прибутку від операційної діяльності.

2.4. Аналіз стану та рівня адаптації підприємства до зовнішнього середовища

Для аналізу стану та рівня адаптації підприємства до зовнішнього середовища ми спочатку проведемо SWOT-аналіз.

Під час SWOT-аналізу було визначено наступні сильні сторони для ПрАТ «Оболонь»:

- Досвід роботи на вітчизняному ринку понад 30 років, що сприяє іміджу надійного досвідченого виробника напоїв;
- Значна частка українського ринку пива;
- Значний ступінь диференціації продукції;
- Високоякісна продукція;
- Доступна ціна;
- Високий рівень кваліфікації персоналу;
- Висока корпоративна культура та ефективна політика корпоративної соціальної відповідальності.

Слабкі сторони:

- Високий тиск з боку конкурентів.
- Нерівномірний розподіл продукції на території України через особливості розміщення виробничих потужностей підприємства.
- Категорія безалкогольних напоїв має другорядне значення.
- Високі адміністративні витрати та витрати на розподіл

Можливості:

- Збільшення цільового сегменту ринку за рахунок збільшення попиту безалкогольних напої на природній основі внаслідок просування серед споживачів здорового способу життя, ставлення до здоров'я та харчування.
- Можливість більш глибокого проникнення на ринок за рахунок продажу напоїв через великі роздрібні торговці (гіпермаркети, супермаркети тощо), частка продажів через які з кожним роком збільшується.
- Можливість просування продукції в соціальних мережах

- Залучення іноземних інвестицій
- Підвищений інтерес молоді до слабоалкогольних напоїв

Загрози:

- Зростання цін на продовольчі товари в роздрібних магазинах, змушуючи споживачів купувати найнеобхідніше.
- Загроза втрати частки ринку через посилений тиск товарів-субститутів(функціональні напої, мінеральна вода, соки тощо).
- Зростання виробничих витрат за рахунок підвищення цін на пальне, цукор, іноземну сировину та витратні матеріали тощо, за рахунок підвищення тарифів на енергоносії, плати за користування підземними водами тощо.
- Несприятливе державне регулювання
- Заборона продажу алкогольних напоїв вночі

Далі побудуємо матрицю SWOT, в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь»

	Сильні сторони (S)	**Слабкі сторони (W)**
1	2	3
Можливості, О	Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги ПрАТ "Оболонь" може ввійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; мотивувати працівників до виробничих досягнень; більш глибоке проникнення в мережу Інтернет, створення власного каналу, який в подальшому стане альтернативою реклами на телебаченні	На основі можливості ПрАТ "Оболонь" проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва компанія може мінімізувати атаки з боку конкурентів, невдалі диверсифікації, розробити ресурсозберігаючу стратегію; встановлення оптимальної ціни на продукцію з урахуванням підвищення цін на сировину, а також цін конкурентів.

1	2	3
Загрози, Т	Завдяки диференціації виробів, підтримці та розвитку іміджу, сильним ринковим позиціям може протистояти змінам в потребах смаках споживачів, зростанню тиску конкурентів.	Компанія має спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистоянню атакам з боку ключових конкурентів уникати необґрунтовано диверсифікації, Також ПрАТ "Оболонь" має звести до мінімуму вплив зменшення доходів населення, зміни смаків та потреб споживачів, уповільнення темпів зростання ринку.

Джерело: складено та сформульовано автором

Місія ПрАТ «Оболонь» - забезпечити споживача натуральними, якісними та доступними напоями. Основна мета ПрАТ «Оболонь» - розширення ринків збуту, збільшення прибутку та повне задоволення потреб споживачів.

Серед усіх алкогольних продуктів пиво посідає перше місце за продажами і становить 46,1% у сегменті алкогольних напоїв. У 2018 році продажі в категорії пива зросли на 15% [27]. У 2018 році ціна пива зросла: порівняно з 2017 роком вона зросла на 11%. У 2018 році стабілізації ринку пива завадило зростання акцизних зборів та подальше швидке зростання цін. Ціна пива в 2018 році зросла більше, ніж в середньому на продукти харчування. Розрахунок одиничної ціни пива такий: основою є ціна виробника, крім якої в точці продажу є акцизний податок, ПДВ та прямі роздрібні продажі. Найбільше навантаження на коливання цін на пляшку пива - це акцизний збір, оскільки інші показники не більше ніж на 4-5% збільшують вартість.

Ще одна ключова тенденція розвитку ринку пива - зростання продажів дрібних так званих крафтових виробників. У 2017 році постачальники з річним виробництвом не більше 300 тис. літрів усунули необхідність придбання дорогої оптової ліцензії, знизивши її ціну до 30 тис. грн. Для багатьох підприємців це обмеження було головною перешкодою для розширення бізнесу. Зниження

вартості ліцензії призвело до збільшення кількості дрібних та середніх виробників, а саме крафтових пивоварень, які фактично виходять за рамки закону та створюють сірий ринок. Український ринок пива наповнений продуктами національних компаній, імпорт займає лише 1-2% сегмента, а іноземне пиво належить до сегменту пива преміум класу. У той же час споживачі останнім часом все більше схильні купувати іноземну пивну продукцію. Продажі імпортних напоїв у період з 2017 по 2018 рік зросли з 3,7% до 4,8%.

Більшість населення України - майже 60,8% - п'є пиво, з них 76% - чоловіки та 24% - жінки. За віковою категорією населення спостерігається така тенденція: 71% всього вживаного пива в Україні припадає на споживачів у віці від 21 до 29 років, найвимогливішим сегментом споживачів є населення у віці 50-59 років - 6,5%.

Отже, в основному пиво споживачами пива є молоді чоловіки. Кожен двадцятий споживач пива споживає його щодня. Пиво з низькими цінами припадає на понад 40% продажів. Споживачі все частіше вживають пиво преміум-сегменту, тому з кожним роком частка імпорту збільшується.

Важливою проблемою розвитку ринку пива на сьогоднішній день являється вартість і якість сировини. Більшість українських пивоварних заводів та всі зарубіжні пивоварні в Україні імпортують ячмінь за кордоном, так як українські аналоги не відповідають міжнародним стандартам. Наслідком цього є не тільки великі затрати на сировину, а також труднощі з доставкою.

Також варто зазначити, що ринок пива має чітку сезонність: найменше споживання в зимові місяці, тоді як під час потепління та влітку він досягає своєї найбільшої цінності. Враховуючи сезонність ринку, виробництва та збуту, підприємство, яке розробляє та впроваджує збалансовану маркетингову політику, яка допомагає збалансувати сезонність. Однак, незважаючи на позитивні тенденції на ринку, сильна конкуренція провокує ризики у виробника.

Для більш детального аналізу зовнішнього середовища слід використати такий метод, як PEST-аналіз.

Таблиця 2.14.

PEST-аналіз ПрАТ «Оболонь»

Політичні фактори:	Економічні фактори:
– суворе державне регулювання реклами; – втрата значної частини ринку через ситуацію на сході України; – різке зниження експорту в Росію та Білорусь через прийняття протекціоністських законів; – нестабільна політична ситуація; – зниження ввізного мита на пиво для країн, які імпортують продукцію в Україну; – збільшення податку на хмілярство та виноградарство;	– зниження попиту через зниження купівельної спроможності населення та зростання цін на пиво; – підвищення акцизного збору; – висока інфляція спричинила неконтрольоване зростання цін; – нестабільність валютного курсу; – зростання цін на хміль та солод більше 20%; – глибока монополізація галузі, яка створює високі бар'єри для входження нових компаній;
Соціальні чинники:	Технологічні чинники:
– зростання споживання в низько-цінових і преміальних сегментах пива, але зменшення споживання пива у середньо-ціновому сегменті; – зростання попиту на пиво в традиційному рецепті та авторському (крафт-пивоваріння); – старіння населення, яке знижує попит на пиво; – зміни в пиві, тенденція здорового способу життя без алкоголю;	– інноваційна діяльність в Україні - розуміння виробників потребує інновацій; – зміни у системах розподілу, популярність таких способів розподілу, як розподіл максимального розподілу продукції через дистриб'юторів та застосування на зберіганні складських сховищ логістики.

Джерело: складено та сформульовано автором

Даний аналіз показав, що існують більш негативні аспекти роботи ПрАТ «Оболонь» та негативні тенденції розвитку ринку пива.

Висновки до розділу 2

ПрАТ «Оболонь» - це українське підприємство з виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води. Окрім цього, компанія займається вторинною переробкою та виробництвом

сільськогосподарської продукції. «Оболонь» є одним із лідерів на ринку виробництва пива, яке є основним напрямом її діяльності, та займає частку 22% станом на 2017 рік.

Проаналізувавши підприємство можна сказати, що структура активів підприємства не зазнали значних змін, та переважають необоротні активи. Структура основних засобів також не зазнала значних змін. Структура оборотних активів зазнала, а саме: найбільшу питому вагу в 2018 році складають запаси, а в 2017 році переважала дебіторська заборгованість. Такі зміни в структурі відбулись за рахунок зменшення дебіторської заборгованості, що є позитивним явищем для підприємства.

На підприємстві збільшилась собівартість продукції, витрати на збут, та поточні витрати загалом. Також збільшились всі показники операційних витрат підприємства, відповідно загалом операційні витрати збільшились. Така тенденція до збільшення витрат призводить до зменшення прибутку підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції збільшився, але прибуток підприємства значно зменшився, та підприємство зазнає збитків через збільшення витрат.

Аналізуючи ділову діяльність підприємства можна сказати, що всі показники змінились в позитивну сторону для підприємства. Але аналізуючи показники ліквідності та платоспроможності підприємства всі показники, навпаки зазнали негативних змін.

Проведення PEST та SWOT аналізів показало, що підприємству необхідно оптимізувати роботу відділу збуту. Для того, щоб покращити дану ситуацію необхідно запустити нову рекламу, і завдяки цьому підвищити загальну прибутковість підприємства.

РОЗДІЛ 3
ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Вибір засобів адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища

Зовнішнє середовище вкрай динамічне та непередбачуване. Невизначеність його полягає в тому, що не всі економічні суб'єкти можуть мати доступ до цінної інформації ринкової системи і економіки в цілому. Крім того, для того, щоб вчасно і адекватно реагувати на різні зміни, інформація повинна бути достатньо достовірної і максимально точною, що не завжди спостерігається, особливо в умовах ринкової економіки. [22] Наприклад, реклама як фактор впливу виробника на структуру споживчого попиту менш ефективна, оскільки порушується головний принцип її існування - правдивість. Внаслідок цього організації поступово починають втрачати контакт із споживачами, руйнуються зв'язку з ринком, що викликає дисбаланс попиту і пропозиції.

Однак підприємство може розробити системи адаптації до зовнішнього середовища, що дозволяє встановити з ним контакт і, відповідно, отримувати інформацію при будь-яких його змінах.

Перед тим як обрати конкретний засіб адаптації підприємства до змін факторів зовнішнього середовища, потрібно розглянути існуючі засоби:

1. Створення інформаційної системи. Це дозволить знизити невизначеність на вході і виході підприємства, своєчасно отримувати достовірну інформацію від першої особи і, як наслідок, максимально підвищити ступінь захисту від непередбачених обставин. Все це може бути здійснено за допомогою створення в організації системи маркетингу, постачання і, звичайно, відділу стратегічного планування.

2. Прогнозування можливих змін у розвитку зовнішнього середовища і здійснення стратегічного планування. За допомогою цього організація може передбачити стратегію і тенденції розвитку її оточення, що саме по собі значно

знижує частку ризику. Крім того, організація виявляється здатною до постановки довгострокових цілей і розробки стратегій їх досягнення.

3. Злиття і поглинання організацій, створення стратегічних альянсів. Така тактика дозволяє організаціям зміцнити свої позиції на ринку, стати більш гнучкими, адаптивними, стабільними, особливо якщо з'єднуються дві сильні і великі фірми. Однак це вихід для тих організацій, які не здатні протистояти натиску й агресії зовнішнього середовища. Добрим перевіреним способом є об'єднання з конкурентами. Це сприяє розширенню зони впливу і стабільності, що викликає зниження невизначеності зовнішнього оточення. Крім того, це зручно в тому випадку, коли одна організація сильна в одному, інша здатна вирішувати інші завдання, відповідно, разом вони складають величезну тактичну силу.

4. Створення гнучкої організаційної структури. Організація, побудована за таким принципом, не пов'язана нормами, традиціями і рамками розвитку, отримує можливість найбільш швидко реагувати на найменші зміни зовнішнього середовища. Така фірма має можливість за мінімальний проміжок часу переорієнтуватися, змінити напрямок розвитку і, нарешті, якщо того вимагає економіка, кардинально поміняти спеціалізацію. Крім того, перевагою гнучких структур є те, що вони легко освоюють розробки і досягнення НТП, впроваджують нові технології, освоюють нові ринки, створюють якісно нові види послуг і самі можуть вести дослідження в області перспектив розвитку.

5. Встановлення партнерських відносин керівництва підприємства і його персоналу. Якщо менеджер вміє делегувати процес прийняття рішень, радиться з працівниками і дає їм можливість проявити ініціативу і творчі здібності, мотивація і ефективність праці різко зростають. З'являється повагу до керівника, що визначає характер відносин в трудовому колективі. Якщо персонал - це єдина команда, то організація отримує можливість максимально пристосуватися до динаміки зовнішнього середовища, оскільки в будь-якому випадку навіть найскладніші завдання знайдуть своє рішення.[23]

Проаналізувавши діяльність ПрАТ «Оболонь» було виявлено проблеми у

збутовій діяльності, саме тому потрібна адаптація у сфері збуту. Отже, як було зазначено у розділі 1, ми пропонуємо зміну структури по результатам аналізу збутової системи сучасним методом – впровадити діджиталізацію підприємства, а саме – створення CRM – відділу.

CRM програма або система – це прикладне програмне забезпечення для організацій, призначене для автоматизації стратегій взаємодії з замовниками (клієнтами), зокрема для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів і історію взаємин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процесів і подальшого аналізу результатів. CRM - модель взаємодії, заснована на теорії, що центром всієї філософії бізнесу є клієнт, а головними напрямками діяльності компанії є заходи щодо забезпечення ефективного маркетингу, продажів і обслуговування клієнтів. Підтримка цих бізнес-цілей включає збір, зберігання і аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів, а також про внутрішні процеси компанії. Функції для підтримки цих бізнес-цілей включають продажу, маркетинг, підтримку споживачів.[25]

Головним завданням нового відділу буде налаштування та постійна підтримка CRM-системи, що дозволить ПрАТ «Оболонь»:

– вести стандартизовану базу даних контактів (клієнтів, контрагентів);

– ефективно контролювати якість роботи відділу продажів в будь-який час;

– отримати статистику та аналітику ефективності роботи з лідами (вхідними дзвінками, запитами);

– планувати підвищення якості роботи і розробляти стратегію розвитку бізнесу.

Тобто, CRM - система необхідна щоб:

- не втратити потенційного клієнта, не пропустити жодного вхідного дзвінка і запиту. Так як, конкуренція висока, підприємству слід докласти зусиль для залучення потоку клієнтів;

- контролювати роботу співробітників і стандартизувати роботу з

клієнтами. Інформацію про всі вхідні та вихідні контактах буде знаходитися в одному сховищі, звідки її можна в будь-який момент отримати.

- накопичувати статистичну базу. Завдяки використанню CRM-системи вся робоча інформація збирається в єдиній загальній базі даних в стандартизованому вигляді, тобто керівник може аналізувати роботу і планувати подальшу більш усвідомлено.
- надавати готові рішення, які можуть бути використані для побудови власної системи роботи.

Також ми придбаємо CRM програму, що включає базу лідів, контактів та компаній. Пов'язані з ними угоди та завдання обробляються стандартизованими процедурами у вигляді напівавтоматичних бізнес-процесів. З їх допомогою можна організувати листи, дзвінки, виставлення рахунків, додавання товарів і призначення відповідальних.

Начальник відділу у будь-який момент бачить динаміку і результати роботи підлеглих. По кожній операції можна дізнатися витрачений на неї час і відстежити проблемні етапи, налаштувати «воронку продажів». Кожному менеджеру CRM розраховує показники ефективності та становить за ним зведений рейтинг.

Отже CRM-система дозволяє:

- враховувати всіх потенційних клієнтів;
- враховувати переваги постійних клієнтів;
- відстежувати комерційні пропозиції, замовлення, оплати;
- бачити всі угоди, контакти в одній базі;
- оптимізувати роботу співробітників;
- залишати аналітичні звіти.

На рис. 3.1. , можемо спостерігати за рахунок чого зросте ефективність збутової діяльності.

Рисунок 3.1. Вплив CRM - системи на підприємство
Джерело: складено автором на основі [13]

3.2. Впровадження заходу для підвищення рівня адаптації підприємства до зовнішнього середовища

CRM-система допоможе перемогти в конкурентній боротьбі, лише якщо головний менеджер має чітке бачення майбутнього бажаного стану підприємства та поетапне представлення того, як дійти поставленої цілі. Стратегія та цілі відділу збуту повинні бути добре відомі керівнику, який має донести стратегію і план її реалізації до іншого персоналу.

На даному етапі формування стратегії відбувається розподіл зон відповідальності між членами відділу. Важливо, щоб кожен співробітник розумів їх переваги над конкурентами. На етапі формування стратегії проводяться тренінги для менеджерів з продажу, щоб виробити сценарій дій для кожного етапу продажу.

Далі наведено етапи адаптації підприємства в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Етапи адаптації підприємства для удосконалення процесу управління з клієнтами

I етап	На першому етапі відбувається створення стратегії. Встановлюються реальні проблеми при роботі з клієнтами і визначаються, яких цілей та планованих результатів слід досягти.
II етап	Другий етап полягає у розрахунку рентабельності.
III етап	Третій етап передбачає підбір платформи, яка найбільш оптимально відповідатиме критеріям і бюджету проекту з урахуванням можливості адаптувати CRM-систему згідно з критеріями: простоти вивчення та освоєння; інтеграції зі встановленими системами підприємства іншої спрямованості; присутності можливості віддаленої роботи; оновлення програми; зручної підтримки CRM-системи.
IV етап	На четвертому етапі слід вибрати виконавця, тобто залучити фахівців зі спеціалізованих підприємств.
V етап	П'ятий етап має назву реалізація проекту. На цьому етапі необхідно провести контроль термінів виконання та відповідності підсумку тим критеріям бізнес-процесів, які були регламентовані.
VI етап	Шостий етап передбачає запуск оновленої CRM-системи. На цьому етапі важлива доцільність застосування системи з самого початку. Для цього, скоріше за все, доведеться залучити спеціаліста з CRM-систем, який допомагатиме вирішувати проблеми при роботі з новою CRM-системою.
VII	Сьомий етап полягає у зборі та аналізі рекомендацій користувачів для підготовки вимог, які будуть враховані в оновленнях системи.
VIII	На останньому, восьмому, етапі відбувається випуск оновлень CRM-системи з урахуванням допущених помилок або недоробок.

Джерело: складено автором на основі [31]

Для створення нового відділу нам потрібно найняти штаб працівників, таких як: керівник відділу – 1 працівник, crm-програміст – 2 працівників, спеціаліст – 7 працівників. Всі працівники повинні мати відповідні навички, знання та освіту. Проаналізувавши на ринку праці заробітні плати для представників потрібних професій, ми назначили актуальні ставки окладу для кожного з працівників. В наведеній нижче таблиці показано заробітну плату, що ми назначили для найманих працівників.

Таблиця 3.2.

Витрати на зарплату працівників

Посада	Ставка., грн	Нарахування по ЄСВ, %	Витрати на працівника, грн	Кількість, осіб	Загальні витрати
Керівник відділу	67 000	14740	81 740	1	81740
CRM-програміст	30 000	6600	36 600	2	73200
Менеджер	17000	3740	20 740	7	145180
Разом	114 000	25 080	139 080	10	300 120

Джерело: складено та сформульовано автором

Посадовий оклад становить 114000 грн. в місяць, тобто за рік складатиме 1368000 тис. грн. Відрахування з заробітної плати за рік – 300960 грн. Загальні витрати на всіх працівників за рік становлять - 3601440 грн.

Оскільки формується новий відділ, а на підприємстві недостатньо місця для створення нового відділу, ми купуємо приміщення для офісу в м. Київ за ціною 4500000 грн. Також, нам потрібно облаштувати робочі місця для роботи, витрати на створення робочих місць для працівників наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Витрати на створення додаткового робочого місця

Назва	Кількість, шт	Вартість, грн	Сума, грн
Стіл	10	5000	50000
Крісло	10	10000	100000
Монітор	10	16000	160000
Системний блок	10	95803	958030
Телефон	10	15000	150000
Разом			1418030

Джерело:складено та сформульовано автором

Також, нам потрібно придбати CRM-програму, щоб придбати ефективну програму, яка буде якісно працювати, розглянемо топ CRM-систем в Україні.

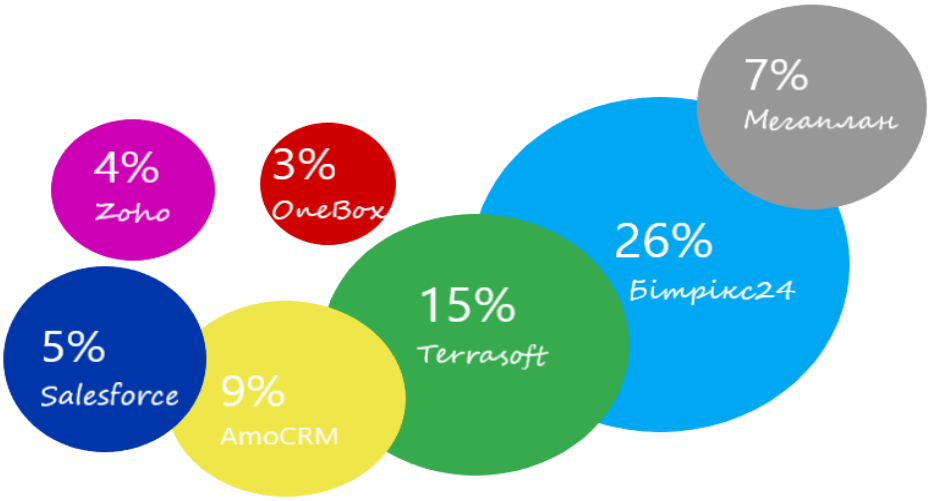

Рисунок 3.1. - Основні гравці серед CRM-систем
Джерело: складено на основі[12]

Отже, з даного рисунку ми бачимо, що найбільшу частку ринку займають Бітрікс24 – 26% та Terrasoft – 15%. Однак більшість випускає програми для малого або середнього бізнесу.

Критерії за якими обирають CRM-систему:

- простота використання;
- технічні можливості та функціонал;
- простота впровадження;
- можливість масштабування та кастомізації;
- вартість розробки або підписки;
- відгуки про компанію-розробника;

Проаналізувавши ринок CRM-систем та врахувавши критерії вибору ми обираємо підписку від компанії Salesforce. Salesforce - універсальна облачна crm-система, передбачувана перш за все для великих багатозадачних проектів.

Ми обираємо підписку Lightning Unlimited , яка коштує 300 доларів (8010 грн) за користувача в місяць. Пропонується необмежений доступ для всіх функціональних можливостей CRM, а також максимальні можливості для розробки та кастомізації систем. Розрахуємо вартість підписки на рік, враховуючи, те що в нас буде 10 користувачів:

$$8010*10*12= 961200$$

3.3. Оцінка впливу запропонованих заходів на підвищення рівня адаптації підприємства до зовнішнього середовища

В результаті впровадження запропонованих заходів відбудуться зміни в операційних витратах, а саме: витрати на створення додаткового робочого місяця без системного блоку – 460000 грн, з/п робітників – 3601440грн, інші витрати – 1250000 грн. Загальна сума зміни в витратах:

460000+3601440+1250000 = 5 611 560 грн.

Всі витрати згрупуємо в табл. 3.4.

Таблиця3.4.

Змінні витрати

Статті витрат	Сума, грн
Оснащення робочого місця	460000
Витрати на з/п	3601440
Інші витрати	1250000
Разом	5611560

Джерело: складено автором

Капіталовкладення складають: програмне забезпечення, покупка системних блоків, придбання офісу

961200+958030+4500000=6419230грн

Амортизація :

6419230/2 = 3209615 грн

Капіталовкладення теж згрупуємо в таблицю, наведену нижче

Таблиця 3.5.

Капіталовкладення в проект

Капіталовкладення	Сума
Програмне забезпечення	961200
Системні блоки	958030
Приміщення	4500000

Джерело:складено автором

Прогнозований дохід від реалізації продукції після впровадженого заходу 5085764000 грн, отже приріст виручки від реалізації:

5088764000 - 5078764000 = 10000000 грн

Для оцінки ефективності проекту розрахуємо грошовий потік - потоки від інвестування підприємством коштів у фінансові активи і основні засоби:

10000000 - 5 611 560 + 3209615 = 4 388 440

Потім розрахуємо NPV - поточна вартість майбутніх грошових потоків інвестиційного проекту, розрахована з урахуванням дисконтування, за вирахуванням інвестицій.

$$NPV = \sum_{k=1}^{n} \left(\frac{Pk}{(1+r)^k} \right) - I$$

де Pk - грошові потоки

r - ставка дисконтування – 8%;

I – капіталовкладення

$$NPV = \left(\frac{4\ 388\ 440}{(1+0{,}08)^1} + \frac{4\ 388\ 440}{(1+0{,}08)^2} \right) - 3263230 = \ 7130113{,}62\text{грн}$$

Індекс доходності:

$$PI = \frac{\sum_{k=1}^{n} \frac{Pk}{(1+r)^k}}{I}$$

$$PI = \frac{13549343{,}62}{3263230} = 2{,}11$$

Оскільки PI > 1, даний проект доцільно прийняти.

Термін окупності окупності :

$$\text{To} = \frac{I}{NPV/2}$$

$$\text{To} = \frac{3263230}{7130113{,}62/2} = 0{,}45$$

Отже, інвестиції окупляться за 0,45 року.

Зведемо сумарно всі показники ефективності проекту в табл.3.6

Таблиця 3.6.

Показники ефективності проекту

Найменування показника	Значення
Капіталовкладення	6419,23 тис.грн
Поточна вартість майбутніх грошових потоків	7130,11 тис. грн
Індекс доходності	2,11 %
Термін окупності	0,45 року

Джерело: складено та сформульовано автором

Як бачимо, проект має позитивну чисту теперешню вартість, а також чистий прибуток. Проект не потребує позикових коштів у вигляді кредитів від банківських устав, отже фінансові ризики по проекту мінімальні.

Проаналізуємо зміни фінансових результатів після впровадженого заходу, зміни наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Зміна фінансових результатів

Стаття	2018	проект	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	5078764,00	5088764,00	10000,00	0,20
Собівартість	4292370,00	4299941,00	7571,00	0,18
Інші операційні витрати	20451,00	21701,00	1250,00	6,11
Операційний прибуток	-128200,00	-127021,00	1179,00	0,92
Прибуток до оподаткування	-325802,00	-291063,00	34739,00	10,66
Чистий прибуток	-365420,00	-325990,00	39430,00	10,79

Джерело:складено та сформульовано автором

Отже, проаналізувавши табл. 3.7. ми бачимо, що запропонований проект позитивно вплинув на фінансові результати. Збиток підприємства зменшився на 10,79%, тобто на 39439 тис. грн.

Висновки до розділу 3

В цьому розділі ми розглянули засоби адаптації підприємств до змін факторів зовнішнього середовища, такі як:

– Створення інформаційної системи.

– Прогнозування можливих змін у розвитку зовнішнього середовища і здійснення стратегічного планування.

– Злиття і поглинання організацій, створення стратегічних альянсів.

– Створення гнучкої організаційної структури. Організація, побудована за таким принципом, не пов'язана нормами,

– Встановлення партнерських відносин керівництва підприємства і його персоналу

Проаналізувавши діяльність ПрАТ «Оболонь» було виявлено проблеми у збутовій діяльності, саме тому потрібна адаптація у сфері збуту.Отже, ми впровадити діджиталізацію підприємства, а саме – створення CRM – відділу.

CRM програма або система – це прикладне програмне забезпечення для організацій, призначене для автоматизації стратегій взаємодії з замовниками (клієнтами), зокрема для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів і історію взаємин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процесів і подальшого аналізу результатів.

Головним завданням нового відділу буде налаштування та постійна підтримка CRM-системи, що дозволить ПрАТ «Оболонь»:

– вести стандартизовану базу даних контактів (клієнтів, контрагентів);

– ефективно контролювати якість роботи відділу продажів в будь-який час;

– отримати статистику та аналітику ефективності роботи з лідами (вхідними дзвінками, запитами);

– планувати підвищення якості роботи і розробляти стратегію розвитку бізнесу.

Для створення нового відділу, ми найняли працівників – 10 осіб, закупили необхідне обладнання для робочого місця, придбали підписку crm-системи, також купили приміщення.

В результаті впровадження запропонованих заходів відбудуться зміни в операційних витратах, а саме: витрати на створення додаткового робочого місяця без системного блоку – 460000 грн, з/п робітників – 3601440грн, інші витрати – 1250000 грн. Капіталовкладення склали: програмне забезпечення, покупка системних блоків, придбання офісу, що в сумі дорівнює 6419230грн

Для оцінки ефективності проекту ми розрахували грошовий потік, поточну вартість майбутніх грошових потоків, індекс дохідності, термін окупності. Розрахунок даних показників показав, що проект доцільно впровадити.

ВИСНОВКИ

В першому розділі дипломної роботи ми розглянули сутність адаптації підприємства і дійшли висновку, що адаптація - це процес пристосування підприємства до зовнішніх нестабільних умов, що передбачає зміни у структурі підприємства, системі загального та функціонального управління організації та забезпечує стійкість функціонування та розвитку соціально-економічної системи у довгостроковій перспективі

Основними вимогами до процесу адаптації, що обговорюються в сучасній економічній теорії є: безперервність процесу адаптації; диференціація та зміни внутрішнього середовища; послідовність і керованість процесу; сумісність змін із загальною роботою системи в цілому та окремих її підсистем; інтеграція та узгодження змін з функціонуванням організації; загальне просування всіх видів знань; освітлення помилок як дії, так і бездіяльності; забезпечення доступу до інформації всіх працівників організації; визначення помилок адаптації, їх джерел та напрямків подолання.

Адаптивні заходи підприємства поділяються на такі групи:

– адаптація до інновацій;
– адаптація до змін кон’юнктури ринку;
– адаптація до соціально-культурних та політико-правових умов.

Необхідність заходів щодо адаптації, зазвичай спричинена складним фінансовим становищем, реальним ризиком банкрутства або втратою майна та іміджу компанії, низькою прибутковістю первинного виробництва, відсутністю умов для залучення інвестицій.

В другому розділі ми аналізували діяльність ПрАТ «Оболонь». ПрАТ «Оболонь» - це українське підприємство з виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води. Окрім цього, компанія займається вторинною переробкою та виробництвом сільськогосподарської продукції. «Оболонь» є одним із лідерів на ринку виробництва пива, яке є основним напрямом її діяльності, та займає частку 22% станом на 2017 рік.

Проаналізувавши підприємство можна сказати, що структура активів підприємства не зазнали значних змін, та переважають необоротні активи. Структура основних засобів також не зазнала значних змін. Структура оборотних активів зазнала, а саме: найбільшу питому вагу в 2018 році складають запаси, а в 2017 році переважала дебіторська заборгованість. Такі зміни в структурі відбулись за рахунок зменшення дебіторської заборгованості, що є позитивним явищем для підприємства.

На підприємстві збільшилась собівартість продукції, витрати на збут, та поточні витрати загалом. Також збільшились всі показники операційних витрат підприємства, відповідно загалом операційні витрати збільшились. Така тенденція до збільшення витрат призводить до зменшення прибутку підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився, але прибуток підприємства значно зменшився, та підприємство зазнає збитків через збільшення витрат.

Також ми провели PEST та SWOT аналізи, які показали, що підприємству необхідно оптимізувати роботу відділу збуту. Для того, щоб покращити дану ситуацію необхідно створити новий відділ.

В третьому розділі ми розглянули засоби адаптації підприємств до змін факторів зовнішнього середовища та проаналізувавши діяльність ПрАТ «Оболонь» ми впровадити діджиталізацію підприємства, а саме – створення CRM – відділу.

Головним завданням нового відділу - налаштування та постійна підтримка CRM-системи, що дозволить ПрАТ «Оболонь»:

– вести стандартизовану базу даних контактів (клієнтів, контрагентів);

– ефективно контролювати якість роботи відділу продажів в будь-який час;

– отримати статистику та аналітику ефективності роботи з лідами (вхідними дзвінками, запитами);

– планувати підвищення якості роботи і розробляти стратегію розвитку бізнесу.

Для створення нового відділу, ми найняли працівників – 10 осіб, закупили необхідне обладнання для робочого місця, придбали підписку crm-системи, також купили приміщення.

В результаті впровадження запропонованих заходів відбудуться зміни в операційних витратах, а саме: витрати на створення додаткового робочого місяця без системного блоку – 460000 грн, з/п робітників – 3601440грн, інші витрати – 1250000 грн. Капіталовкладення склали: програмне забезпечення, покупка системних блоків, придбання офісу, що в сумі дорівнює 6419230грн

Для оцінки ефективності проекту ми розрахували грошовий потік, поточну вартість майбутніх грошових потоків, індекс дохідності, термін окупності. Розрахунок даних показників показав, що проект доцільно впровадити.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптація підприємств до умов зовнішнього середовища : навч.посібник / С. І. Плотницька. – Харків : Смугаста типографія, 2017. – 185 с.
2. Алексєєв С. Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия : (монография) / С. Б. Алексеев. – Донецк: ДонНУЭТ, 2007. – 170 с.
3. Гринько Т. В. Управління адаптивним інноваційним розвитком промислових підприємств: економічне обґрунтування та концептуальні засади /Т. В. Гринько. – Донецьк : Ін-т економіки промисловості України, 2011. – 352 с.
4. Орлова К. Є. Інформаційне забезпечення процесу адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища / К. Є. Орлова // Вісник
5. Чернігівського державного технологічного університету. – 2011. – № 4. - С.99−104.
6. Орлова К. Є. Обґрунтування напрямів забезпечення адаптивності промислових підприємств / К. Є. Орлова // Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. – 2015. – № 2 (51). – С. 87–96.
7. Орлова К. Є. Удосконалення методики аналізу зовнішнього середовища промислових підприємств / К. Є. Орлова // Молодий вчений. –2015. – № 2. – С. 204-208.
8. Степанова Ю. Л. Результативність адаптації підприємства / Ю. Л. Степанова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2012. – № 24 (I). – С. 156 □ 163.
9. Плотницька С. І. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Адаптація підприємств до умов зовнішнього середовища» [Електронний ресурс] / С. І. Плотницька ; Харків нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 46 с. – Режим доступу: http://eprints.kname.edu.ua

10. Степанова Ю. Л. Результативність адаптації підприємства в забезпеченні його економічної безпеки / Ю. Л. Степанова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2013. – № 25 (1). – С. 159-168.
11. Веник Н. Г. Поняття і сутність категорії "адаптація підприємств" / Н. Г. Беник // Водний транспорт : збірник наукових праць. – 2012. — № 3 (15). – С. 85-88.
12. Суховерха Ю. В. Адаптація як інструмент впливу на підприємства: теоретичний аспект / Ю. В. Суховерха // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – 2013. – № 6. – Т. 2. – С. 298-302. – (Серія: Економічні науки).
13. Інформаційна база даних емітентів [Електронний ресурс] – URL: http://smida.gov.ua.
14. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь» [Електронний ресурс] – URL: http://obolon.ua/ua
15. Вісник корпорації «Оболонь» 2018 р. [Електронний ресурс] – URL: https://issuu.com/obolon/docs/_____2018
16. Впровадження CRM-системи [Електронний ресурс] – URL: https://tqm.com.ua/ua/likbez/crm-systemy/rol-vprovadzhennia-crm
17. Обзор двадцатки лучших CRM-систем для бизнеса [Електронний ресурс] – URL: https://esputnik.com/blog/obzor-dvadcatki-luchshih-crm-sistem-dlya-biznesa
18. Офіційний сайт компанії «SalesForce» [Електронний ресурс] – URL: https://sf.softheme.com/
19. Офіційний сайт НБУ [Електронний ресурс] – URL: https://bank.gov.ua/
20. Податковий кодекс України від 2.12.2010 р. № 2755-VI із змінами та доповненнями. // Відомості Верховної Ради України. – 2011. - №13-17.
21. Закон України «Про оплату праці» від 24.04.95 р. №108/95 – ВР // Відомості Верховної Ради України. - 1995. - №17.

22.Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 08.07.2010 р. №2464 // Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/go/2464-17

23.Стандарт бухгалтерського обліку 7 "Основні засоби": Затв. наказом Мін-ва фінансів України № 92 від 27.04.2000 р. // Зб. систематиз. законодавства. Бухгалтерія. – 2001. – № 52/2 (467). – С. 43.

24. Стандарт бухгалтерського обліку 9 "Запаси": Затв. наказом Мін-ва фінансів України №246 від 20.10.1999 р.//Зб. систематиз. законодавства. Бухгалтерія. – 2001. – 52/2 (467). – С.51.

25. Стандарт бухгалтерського обліку 8 "Нематеріальні активи": Затв. наказом Мін-ва фінансів України № 242 від 18.12.99 р. // Зб. систематиз. законодавства. Бухгалтерія. – 2001. – 52/2 (467). – С. 47. 30

26. Стандарт бухгалтерського обліку 16 "Витрати": Затв. наказом Міністерства фінансів України . № 318 № 242 від 31.01.1999 р // Зб. систематиз. законодавства. Бухгалтерія. – 2001. – 52/2 (467). – С. 72.

27. Стандарт бухгалтерського обліку 15 "Дохід": Затв. наказом Міністерства фінансів України № 290 від 29.11.1999 р. // Зб. систематиз. законодавства. Бухгалтерія. – 2001. – 52/2 (467). – С.70.

28.Кудлаєнко С.В. Наукові засади формування економічного механізму адаптації до кризових умов / С.В. Кудлаєнко // Вісник ХНУ. – 2011. – №5, Т.2. – С. 32-36.

29.Пастухова Е. А. Адаптация экономической системы к изменениям внешней среды / Е. А. Пастухова. Научный журнал. Современные наукоемкие технологии. [Електроний ресурс]. – Режим доступа: https://www.top-technologies.ru/ru/article/view?id=22812

30.Петренко О. О. Аналіз сучасних підходів щодо визначення типів адаптації підприємства / О. О. Петренко // Управління розвитком. – 2011. – № 4. – С. 115–117.

31.Бабич О. В. Особенности адаптации деятельности предприятия к современным условиям / О. В. Бабич, А. Л. Будникова [Електронний

ресурс]. – Режим доступу: https://cyberleninka.ru/article/v/osobennosti-adaptatsiideyatelnosti-predpriyatiya-k-sovremennym-usloviyam

32. Бекмурзіна А. М. Адаптивність виробничо-економічної системи підприємства до інноваційних змін / А. М. Бекмурзіна, К. О. Бояринова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/66837/pdf_8
33. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – URL: http://www.ukrstat.gov.ua/
34. Теоретична сутність понять економічна ефективність та ефективність діяльності: наук. ст. / [Ю.В. Чучук]. [Електронний ресурс] – URL: http://www. economy.nayka.com.ua 3
35. 9. Навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс] – URL: https://pidruchniki.com/84376/ekonomika/sistema_pokaznikiv_efektivnosti_diyalnos ti_pidpriyemstva
36. 31. Річна інформація емітента цінних паперів [Електронний ресурс] – URL: http://obolon.ua/files/shareholders/9aca7966b09dd23de5fedfbf62e2a081.pdf
37. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 2 “Баланс”
38. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 3 “Звіт про фінансові результати”
39. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку №27 «Необоротні активи, утримувані для продажу, та припинення діяльності» зареєстровано в Міністерстві юстиції України 17.11.2003 р. за N1054/8375
40. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку №31 «Фінансові витрати» зареєстровано 26.05.2006 р. за N610/12484
41. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку Положення (стандарт) бухгалтерського обліку №10 «Дебіторська заборгованість» зареєстровано в Міністерстві юстиції України 25.10.1999 р. за N 725/4018
42. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку Положення (стандарт) бухгалтерського обліку №17 «Податок на прибуток» зареєстровано в Міністерстві юстиції України 20.01.2001 р. за N 47/5238

43. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні [Електронний ресурс] : Закон України № 996-XIV від 16 лип. 1999 р. // Відом. Верхов. Ради України. – № 40. – Ст. 365. Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2121-14
44. Про підприємства в Україні : Закон України № 887-XII від 27 берез. 1991 р. // Відом. Верхов. Ради України. – 1991. – №24. – Ст. 272.
45. Ашмарина С. И. Информационное развитие промышленных предприятий : оценка, резервы повышения : монографія / С. И. Ашмарина, Ю. В. Волкова. – Самара : ФГБУН Самарский научный центр РАН, 2011. – 260 с.
46. Бай С. І. Розвиток організації : політика, потенціал, ефективність : монографія / С. І. Бай. – Київ : Київ. нац. торг. – екон. ун-т, 2011. – 280 с.
47. Бєлова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств : цілі, проблеми та перспективи : монографія / А. І. Бєлова ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. – Київ : КНУБА, 2014. – 292 с.
48. Бєлоусова К. І Стратегічне позиціонування промислового підприємства : монографія / К. І. Бєлоусова ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. – 202 с.
49. Боярко І. М. Стратегічне фінансове управління підприємством : монографія / [І. М. Боярко та ін.]. – Суми : Університетська книга, 2014. – 175 с.
50. Ястремська О. М. Формування відносин підприємства із суб’єктами зовнішнього середовища : монографія / О. М. Ястремська, В. О. Письмак. – Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 240 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс

(Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	**2**	**3**	**4**
1. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	8337	6857
первісна вартість	1001	43259	43396
накопичена амортизація	1002	(34 922)	(36 539)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48455	20201
Основні засоби	1010	5141361	4867736
первісна вартість	1011	11850066	11940760
знос	1012	(6 708 705)	(7 073 024)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	18522	109397
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	**1045**	-	-
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом 1	**1095**	**5216689**	**5004205**
II. Оборотні активи Запаси	1100	750563	719638
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	297870	203818
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	51466	89746
з бюджетом	1135	71280	35310
у тому числі з податку на прибуток	1136	8047	5475
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	430965	9897
Поточні фінансові інвестиції	1160	*	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	46172	16876
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	16455	ЗО 659
Усього за розділом II	**1195**	**1664771**	**1105944**

Продовження додатку А

1	2	3	4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**		-
Баланс	**1300**	**6881460**	**6110149**
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал Зареєстрований капітал	1400	73144	73144
Капітал у дооцінках	1405	2945067	2763289
Додатковий капітал	1410	8353	8353
Резервний капітал	1415	546	(2 356)
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(518 048)	(746 302)
Неоплачений капітал	1425		-
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Усього за розділом 1	1495	2495482	2082548
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’язання	1500	511172	542401
Довгострокові кредити банків	1510	2037873	487124
Інші довгострокові зобов'язання	1515	237082	267953
Довгострокові забезпечення	1520		-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	2786127	1297478
III. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	417962	1419600
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	830232	1021281
розрахунками з бюджетом	1620	150294	91167
у тому числі з податку на прибуток	1621	282	(858)
розрахунками зі страхування	1625	5364	5926
розрахунками з оплати праці	1630	51430	44447
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	46900	64560
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1876	1876
Поточні забезпечення	1660	10306	11462
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-

Інші поточні зобов'язання	1690	85487	69804

Продовження додатку А

1	2	3	4
Усього за розділом III	1695	1599851	2730123
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	6881460	6110149

Додаток Б

Звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5078764	4777539
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 292 370	3 878 473
Валовий: прибуток	2090	786393	899066
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	85301	88488
Адміністративні витрати	2130	303 955	296 579
Витрати на збут	2150	675 489	612 349
Інші операційні витрати	2180	20 451	29 144
Фінансовий результат від операційної діяльності: Прибуток	2190		49482
збиток	2195	-128 200	
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	4259	97691
Інші доходи	2240	-23 505	430848
Фінансові витрати	2250	275 269	314 744
Втрати (доходи) від участі в капіталі	2255	90188	381
Інші витрати	2270	6725	42 861
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		220797
збиток	2295	-325 802	
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	-39 618	-44 217
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-

Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		176580
збиток	2355	-365 420	

III. Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	3267238	2960495
Витрати на оплату праці	2505	529153	448146
Відрахування на соціальні заходи	2510	113058	95052
Амортизація	2515	457032	451790
Інші операційні витрати	2520	1296562	1107101
Разом	**2550**	**5663043**	**5062584**