

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки і права

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 202_ р.

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

Юлія ЛЕВЧЕНКО
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 202_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 051 «Економіка»

(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми: «Економіка підприємства»

на тему: «Обґрунтування вибору стратегії підприємства»

Виконав здобувач 4 курсу групи ЕП-4-1

Скитецький Сергій Олександрович
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Слободян Наталія Ярославівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Консультант _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент Кулинич Юрій Михайлович
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2024 р

Національний Університет Харчових Технологій

Інститут Навчально-науковий інститут Економіки і управління
Кафедра Економіки і права
Освітній ступінь Бакалавр
Спеціальність 051 «Економіка»
(шифр і назва)
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
економіки і права**

Юлія Левченко

«19» грудня 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Скитецькому Сергію Олександровичу

1. Тема роботи «Обґрунтування вибору стратегії підприємства»

Керівник роботи к.е.н., доцент Слободян Наталія Ярославівна

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

Затвердженні наказом закладу вищої освіти від «19» грудня 2023 року
№1004-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 05.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти України, монографії, посібники, підручники, наукові статті відповідно до обраної теми, фінансова та статистична звітність за 2019-2021 роки ПрАТ «Полтавпиво».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства. 2. Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Полтавпиво» та аналіз стратегії функціонування підприємства. 3. Удосконалення конкурентної стратегії ПрАТ «Полтавпиво».

5. Перелік графічного матеріалу Текст дослідження супроводжується графічним матеріалом у кількості 8 рисунків та 18 таблиць.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 19 грудня 2023 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	01.04.2023 р.	Виконано
2	Написання розділу 1	29.04.2024 р.	Виконано
3	Робота над розділом 2	13.05.2024 р.	Виконано
4	Підготовка розділу 3	27.05.2024 р.	Виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	05.06.2024 р.	Виконано
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи	28.05.2024 р.	Виконано
7	Проходження перевірки на антиплагіат	05.06.2024 р.	Виконано
8	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	05.06.2024 р.	Виконано
9	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	07.06.2024 р.	Виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи	14.06.2024 р.	Виконано

Здобувач _____
(підпис)Сергій СКИТЕЦЬКИЙ
(прізвище та ініціали)Керівник роботи _____
(підпис)Наталія СЛОБОДЯН
прізвище та ініціали

АНОТАЦІЯ

Скитецький С.О. «Обґрунтування вибору стратегії підприємства».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 051 «Економіка», освітньо-професійної програми «Економіка підприємства», Національний університет харчових технологій, Київ, 2024 р.

Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, додатків і списку використаної літератури.

Предмет кваліфікаційної роботи – сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів обґрунтування вибору стратегії діяльності підприємства.

У кваліфікаційній роботі: узагальнено теоретичні підходи до визначення стратегії підприємства, проаналізовано класифікацію стратегій, наведено методи обґрунтування вибору стратегій розвитку підприємства; визначено зміст та роль позиціонування підприємства на вітчизняному ринку; проаналізовано фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Полтавпиво»; визначено конкурентні позиції ПрАТ «Полтавпиво» на ринку та проаналізовано його стратегію діяльності; розроблено та обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення стратегії діяльності ПрАТ «Полтавпиво».

Ключові слова: вибір стратегії, стратегія підприємства, класифікація стратегій.

ANNOTATION

Skitetskyi S. «Justification of the choice of enterprise strategy».

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 051 "Economics", educational and professional program "Enterprise Economics", National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

The work consists of an introduction, 3 chapters, conclusions, appendices and a list of references.

The subject of the qualification work is a set of theoretical, methodical and practical approaches to justifying the choice of the company's activity strategy.

In the qualification work: the theoretical approaches to the definition of the company's strategy are summarized, the classification of strategies is analyzed, the methods of justifying the choice of the company's development strategies are given; the content and role of the company's positioning on the domestic market are defined; the financial and economic activity of PrJSC "Poltavpivo" was analyzed; determined the competitive positions of PJSC "Poltavpyvo" on the market and analyzed its activity strategy; developed and substantiated proposals for improving the activity strategy of PrJSC "Poltavpivo".

Keywords: choice of strategy, enterprise strategy, classification of strategies.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність та зміст стратегії розвитку підприємства	10
1.2 Види та класифікація стратегій розвитку підприємства	15
1.3 Характеристика методів обґрунтування вибору стратегій розвитку підприємства	19
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПрАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»»	27
2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	35
2.2 Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	39
2.3 Аналіз фінансових результатів та оцінка фінансового стану ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	50
2.4 Оцінка ефективності стратегії розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	58
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»	66
3.1 Дослідження стратегічних напрямів розвитку підприємства	77
3.2 Економічне обґрунтування удосконалення стратегії розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	79
3.3 Оцінка ефективності впливу запропонованих заходів на вдосконалення стратегії розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	82
Висновки до розділу 3	88
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Військово-політична криза, загострення кризових процесів спричинили виникнення кризової ситуації на підприємствах різних галузей, у тому числі харчової промисловості. Таке становище призвело не лише до раптових кардинальних негативних тенденцій та змін у діяльності підприємств харчової промисловості, а й у деяких випадках до їх ліквідації (банкрутства). Основними причинами цієї ситуації є відсутність досвіду управління та стратегії діяльності підприємств за умов воєнного конфлікту.

Вибір методів та розробка антикризової стратегії підприємства мають ґрунтуватися на великому обсязі вихідної інформації, а також на обліку специфіки фінансово-господарської діяльності підприємства.

Дослідженням проблеми розробки стратегії діяльності підприємства на ринку відводиться провідне місце у працях таких вчених, як І. Ансофф, К. Боумен, Б. Карлоф, Е. Майер, Р. Манн, Г. Мінцберг, А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд, Д. Хан, Х. Фольмут та ін. Значний внесок у дану проблематику зробили і вітчизняні вчені, зокрема І.А. Белобжецький, З.І. Галушка, В.Г. Герасимчук, А.М. Кармінський, І.О. Бланк, Г.І. Кіндрацька, А.А. Мазаракі, В.Д. Немцов, М.С. Пушкар, В.В. Холод, З.Є. Шершньова, А.Ю. Юданов та ін. Різні підходи знижують якість управління, що потребує певних уточнень та систематизації понятійного апарату, обґрунтування методологічних підходів до реалізації обраної стратегії підприємством.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення сутності стратегії підприємства та підходів до її формування, а також обґрунтування рекомендацій щодо формування стратегії досліджуваного підприємства.

Для реалізації вище вказаної мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- розкрито економічний зміст та структура стратегії підприємства;
- визначено методичні підходи до розробки стратегії підприємства;
- встановлено процедуру обґрунтування стратегії підприємства;
- визначено ринкову позицію досліджуваного підприємства ПрАТ «Фірма

«Полтавпиво»;

- зроблено аналіз ресурсів підприємства;

- проведено дослідження результатів діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

- зроблено оцінку діючої стратегії підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

- удосконалено організаційно-методичне забезпечення основних етапів процесу вибору стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

- доведено економічну доцільність запропонованих рекомендацій щодо формування стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади розроблення стратегії розвитку та її реалізація на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Окремі положення і висновки кваліфікаційної роботи мають наукову і практичну цінність. До елементів наукової новизни можна віднести:

удосконалено:

науково-методичні засади визначення алгоритму процедури обґрунтування стратегії підприємства в умовах нестабільного середовища на основі динамічних стратегій та взаємодії рівня управління підприємством і його потенційних можливостей, що надає можливість перемагати своїх конкурентів у довгостроковій перспективі в рамках кожної визначеної стратегії;

набуло подальшого розвитку:

поняття «стратегія», яке на відміну від існуючих пропонується розглядати як, загальний напрямок та підходи до ведення бізнесу з орієнтуванням на довгострокові цілі, який включає розробку та виконання планів дій, вибір оптимального рішення, управління ресурсами (людськими, матеріальними, фінансовими тощо), управління комунікаціями та зв'язками, а також визначення способів ведення бізнесу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що їх може бути використано на підприємстві ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для реалізації

стратегії розвитку.

У роботі використовувались наступні методи: аналіз та синтез, метод порівняння при виявленні тенденцій розвитку підприємства, розрахунки коефіцієнтів при аналізі господарсько-економічної діяльності; методи системного аналізу та синтезу, зокрема причинно-наслідковий аналіз та інші.

Інформаційною базою щодо написання кваліфікаційної роботи виступають Закони та нормативно-правові акти України; наукова література вітчизняних та зарубіжних авторів з економіки підприємства та фінансового менеджменту; періодичні видання економічного та правового профілю; інструктивні та методичні матеріали; матеріали статистичної та фінансової звітності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021рр.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст стратегії розвитку підприємства

Новітні виклики та загрози, які виникли в період воєнного стану, призвели до змін у всій країні та для підприємств в тому числі. В цих умовах, одні підприємства адаптуються як для онлайн-, так і для офлайн-форм ведення бізнесу, інші підприємства, навпаки, не можуть налагодити операційний процес через те, що не все обладнання вивезено з окупованих територій, не вистачає коштів для здійснення бізнесу.

Тому, вважаємо за доцільним, згадати, що термін «стратегія» походить від грецького *strategia*, англійською «*general*», тобто «воєначальник» [55].

А 23 століття тому, у стародавньому Китаї в період між 480 і 221 рр. до н.е., поняття «стратегія» зустрічається у книзі під назвою «Мистецтво стратегії», в якій зазначалося: «Вища досконалість полягає в тому, щоб зломити опір ворога в бою. Отже, вища форма полководницького мистецтва в тому, щоб розладнати плани ворога». Отже, стратегія надає сенс всьому тому, що можна сьогодні назвати нормою раціональної поведінки, відноситься це до держави, організації або ж до окремої людини [55].

Для розуміння сутності поняття «стратегія» та його змісту розглянемо еволюцію цього поняття через наукові розробки з цього питання відомих вчених.

Піонер в галузі стратегічного управління І. Ансофф розглядає стратегію як:

- «системний підхід, що забезпечує складній організації збалансованість і загальний напрям зростання [1, с.68]»;
- «складну і потенційно потужну зброю, за допомогою якої сучасна фірма може протистояти мінливим умовам [1,с.49]»;
- «перелік правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [1, с.68]» .

Таким чином, вчений виокремлює головні характеристики поняття (збалансованість, системність, складність, довгостроковий характер, набір правил) та розкриває групи правил: «правила, які використовуються під час оцінки результатів діяльності підприємства в перспективі; правила, по яким складаються відносини підприємства з його зовнішнім середовищем; правила, по яким встановлюються відносини і процедури всередині підприємства; правила, по яким підприємство веде свою повсякденну діяльність, які називаються основними оперативними прийомами» [1, с. 46].

Отже, зміст категорії «стратегія» І. Ансофф розкриває через призму ієрархічної піраміди, оскільки чітко надано мету та завдання для корпоративного та оперативного рівнів управління.

Американській вчений А. Дюпон Чандлер під стратегією розуміє «метод визначення довгострокових цілей компанії, програми дій і пріоритетних напрямків з використання ресурсів» [47, с. 115]. Відмінністю даного підходу є постановка довгострокових цілей без їх перегляду (за винятком суттєвих змін зовнішнього або внутрішнього середовища).

У своїй роботі Томпсон М. і Річардсон Р. [54, с. 267] виокремлюють два моменти, які розкривають зміст категорії «стратегія», а саме:

- стратегічні цілі (те, що стратегія прагне досягти);
- план дій (спосіб, за яким буде досягнуто цілі).

М. Портер розкриває зміст «стратегії» через спосіб реагування компанії на зовнішні можливості і загрози, а також сильні і слабкі сторони. Головне завдання стратегії полягає в досягненні компанією конкурентних переваг в довгостроковій перспективі над конкурентами в кожному напрямку бізнесу» [37, с. 94].

У своєму визначенні поняття «стратегія» Г. Мінцберг розуміє послідовну, узгоджену і інтегровану структуру управлінських рішень. Головне в стратегії - складання планів, які є основним засобом для контролю ефективності досягнення стратегічних цілей» [28, с. 106].

На думку Г. Хамель «стратегія» - це «спосіб розвитку ключових конкурентних переваг компанії. В основі конкурентоспроможності лежать унікальні можливості підприємства і внутрішні ресурси»[52, с. 75].

Заслуговує увагу робота Гордієнко П.Л. «Стратегічний аналіз» [9, с. 9], де автор визначає стратегію як «комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства».

На думку українського вченого Довгань Л.Є. при визначенні стратегії необхідно застосовувати комплексний підхід, згідно з яким стратегія – це «не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, а й програма функціонування підприємства у зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів власників і персоналу, зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку» [14, с. 22].

Ф.Ф. Бутинець вважає, що стратегія «являє собою набір правил, необхідних для прийняття рішень, які підприємство використовує у своїй діяльності» [10, с. 256].

Незважаючи на різні підходи, всі наведені визначення не суперечать одне одному, а, навпаки, доповнюють, виявляючи основні принципи, методи і способи формування і реалізації стратегії, як технологію управління підприємством, що забезпечує його максимально ефективну діяльність і сталий розвиток в умовах постійно мінливого зовнішнього ділового середовища і внутрішньої організації підприємства.

Таким чином, дослідження теоретико-методичних засад до визначення сутності категорії «стратегія» надало можливість виокремити декілька варіантів, які подано на рисунку 1.1.

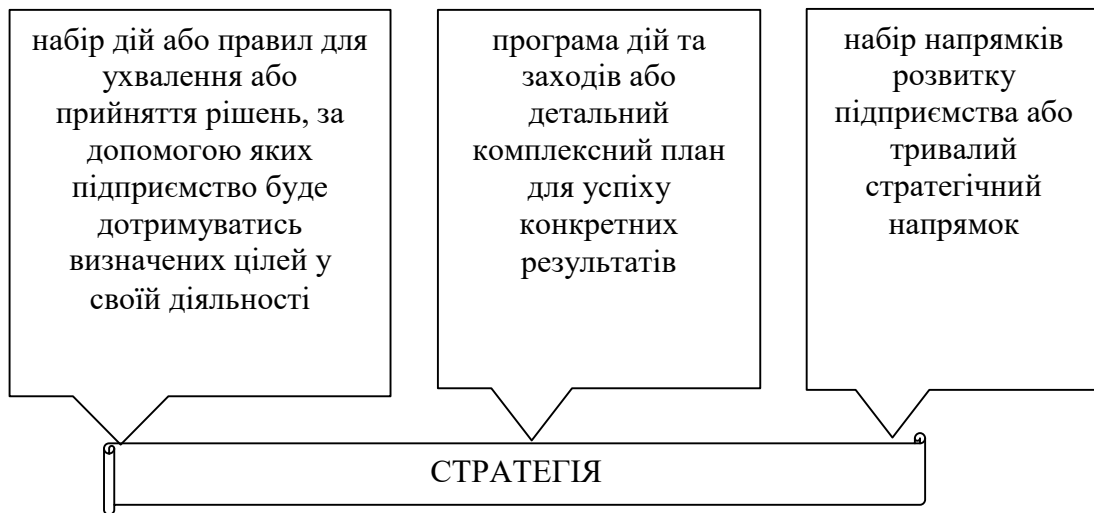


Рисунок 1.1 - Розуміння змісту категорій «стратегія» через наукові розробки з цього питання відомих вчених

Джерело: [17]

Виокремлення зазначених варіантів дозволяє зробити висновок, що при розумінні поняття «стратегія» по першим двом варіантам визначає реалізацію стратегії через отримання встановлених конкретних результатів. Третій варіант надає можливість розглядати досягання окреслених цілей як один з етапів розвитку підприємства та реалізацію конкретної програми, як процес розвитку підприємства [11].

Отже, на базі проведеного аналізу змісту поняття «стратегія підприємства» можемо визначити, що будь-яка його стратегія повинна орієнтуватись на подальший розвиток.

Василенко А. В. вважає, що «розвиток організації залежить від сукупності змін, які призводять до зміцнення життєвої системи, виникнення нової якості та здатність здійснити опір руйнівним силам зовнішнього оточення . Підвищення розвитку надає організації нові властивості, можливості, характерні ознаки і якості, котрі будуть вирішувати суттєво другі задачі та сприяти на здатність підприємства втілювати новітні функції, будуть підвищувати здатність протидіяти небезпечним впливам і зміцнювати позиціонування в зовнішньому середовищі» [3, с. 69].

Для подальшого обґрунтування стратегії підприємства вважаємо за доцільним розглянути сприйняття поняття «стратегія» як інструменту

управління підприємством (рис.1.2).

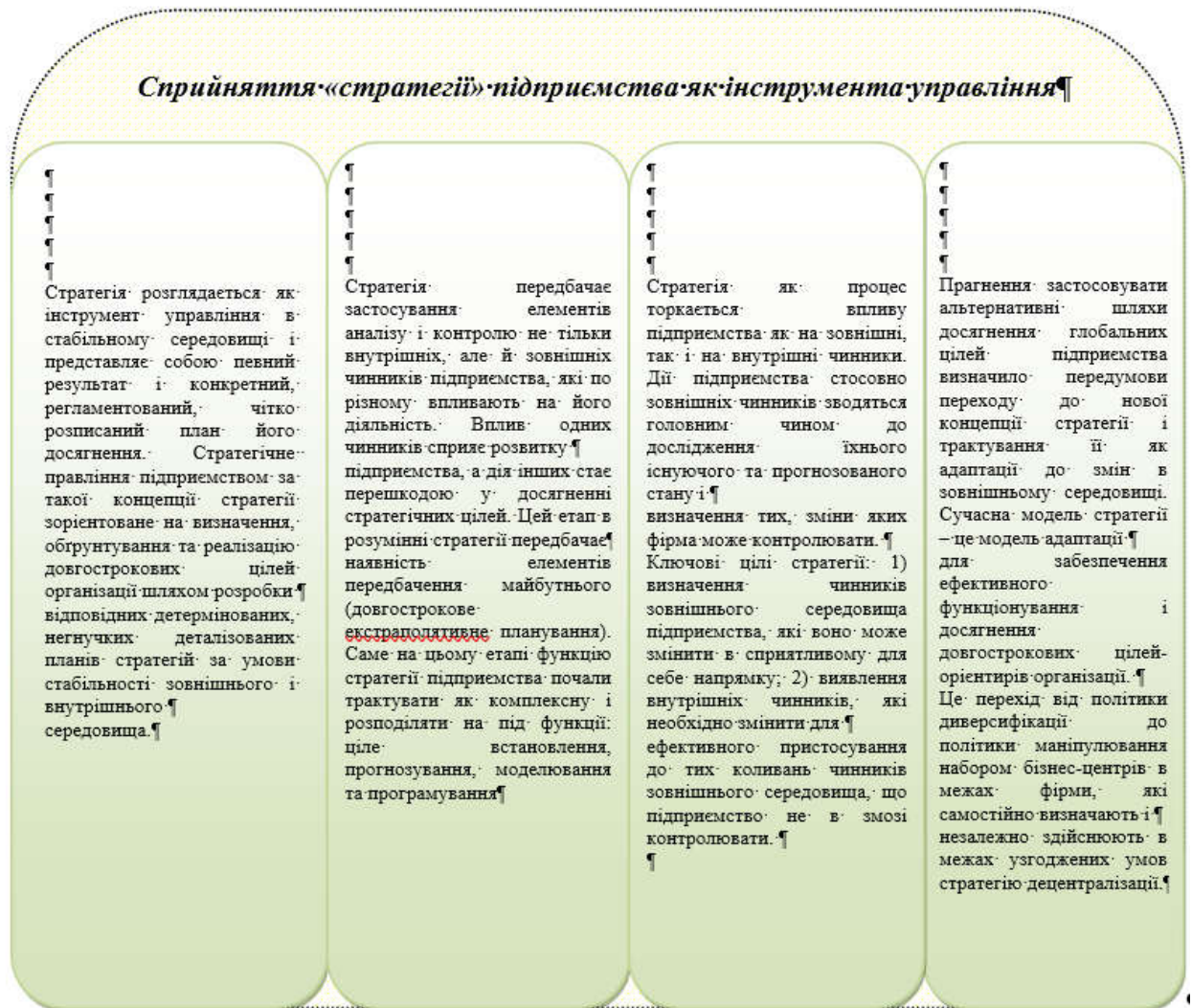


Рисунок 1.2 – Сприйняття поняття «стратегія» як інструменту управління підприємством

Джерело: [3]

Проведений логічний аналіз змістовної сутності категорії «стратегія» підприємства надав можливість надати авторське визначення поняттю «стратегія» – загальний напрямок та підходи до ведення бізнесу з орієнтуванням на довгострокові цілі, який включає розробку та виконання планів дій, вибір оптимального рішення, управління ресурсами (людськими, матеріальними, фінансовими тощо), управління комунікаціями та зв'язками, а також визначення способів ведення бізнесу.

Отже, розуміння поняття «стратегія» - забезпечує перевагу у

конкурентної боротьбі, базується на зборі інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування підприємства, інтелектуальному плануванні та виконанні оптимальних дій.

1.2 Види та класифікація стратегій розвитку підприємства

Питання визначення методичних підходів до розробки стратегії підприємства складне і чи не найбільш важливе у сенсі визначення ефективності обраної стратегії підприємства.

На наше переконання, для кращого розуміння зазначеного питання, треба визначитися з сутністю методичних підходів.

Як відомо, методичні підходи - це систематичний підхід до розв'язання проблеми або досягнення певної мети з використанням певних методів, процедур і інструментів. Вони визначають загальний рамок або стратегію для розв'язання завдання або досягнення цілей.

У різних галузях і дисциплінах можуть існувати різні методичні підходи, які використовуються для проведення досліджень, розробки стратегій, вирішення проблем, планування та інших процесів.

До основних методичних підходів відносить (рис. 1.3):

1. Системний підхід: Використовується для вивчення та розуміння складних системних взаємозв'язків та взаємодій між їх компонентами. Він дозволяє розглядати систему в цілому, а не окремі її елементи, і враховувати вплив цих взаємозв'язків при прийнятті рішень.

2. Аналітичний підхід: Базується на розборі проблеми на окремі елементи, аналізі їх властивостей та вивченні їх впливу на загальну ситуацію. Цей підхід використовує розумовий аналіз, моделювання та оцінку даних для отримання результатів.

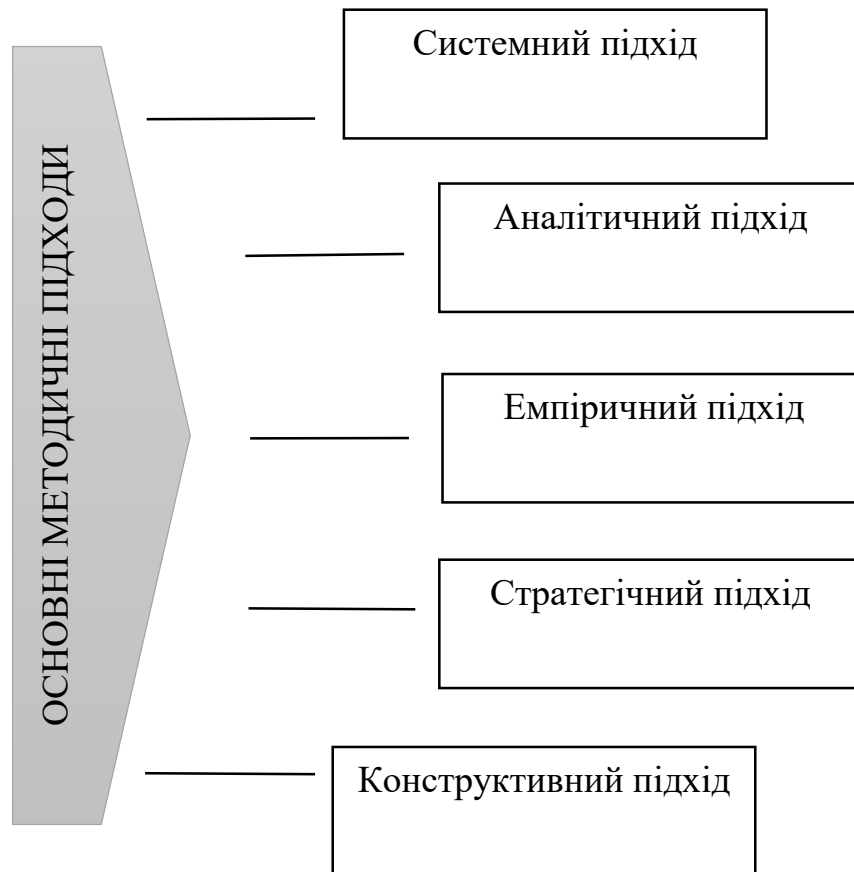


Рисунок 1.3 – Виокремлення основних методичних підходів

Джерело: [3]

3. Емпіричний підхід: Орієнтований на збір емпіричних даних та спостережень з метою вивчення явища або проблеми. Цей підхід базується на фактах та дослідженнях, які можуть бути проведені за допомогою експериментів, спостережень, опитувань тощо.

4. Стратегічний підхід: Використовується для розробки стратегій та планування довгострокових цілей. Цей підхід вимагає аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначення конкурентних переваг та розробки стратегій для досягнення цілей.

5. Конструктивний підхід: Зосереджений на розробці нових ідей, концепцій та рішень шляхом творчого мислення та співпраці. Він сприяє генерації альтернативних рішень та пошуку інноваційних підходів до проблем.

Вибір методичного підходу залежить від контексту завдання або проблеми, яку потрібно вирішити, та відповідних методів, які можуть бути

застосовані для досягнення мети.

Практика реалізації методичних підходів до розробки стратегії підприємства у діяльність вітчизняних підприємств дозволяє виокремити декілька методичних підходів до її розробки, а саме:

1. Аналіз SWOT: SWOT-аналіз є одним з основних інструментів стратегічного планування. Він оцінює внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства (Strengths and Weaknesses) та зовнішні можливості та загрози (Opportunities and Threats). Це допомагає ідентифікувати конкурентні переваги, визначити потенційні ризики та використовувати ці знання для формулювання стратегії.

2. Аналіз PESTEL: Цей підхід оцінює вплив політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та правових факторів на діяльність підприємства. PESTEL-аналіз допомагає зрозуміти зовнішні фактори, які можуть впливати на стратегічні рішення підприємства. Тобто, допомагає зрозуміти зовнішні тенденції та фактори, що впливають на підприємство, і використовувати їх для формулювання стратегії.

3. Аналіз конкурентного середовища: Цей підхід досліджує конкурентну ситуацію в галузі, в якій працює підприємство. Аналізується ступінь конкуренції, ключові конкуренти, їхні стратегії, переваги та слабкі сторони. Це допомагає визначити свої конкурентні переваги та розробити стратегію, яка дозволить підприємству зайняти сильне положення на ринку.

4. Матриця БКГ (Boston Consulting Group): Ця матриця використовується для аналізу портфеля продуктів або бізнес-одиниць підприємства. Вона базується на двох факторах: частка ринку та темпи зростання ринку. За допомогою цієї матриці продукти або бізнес-одиниці розділяються на чотири категорії: зірки (high growth, high market share), питомці (low growth, high market share), питанки (high growth, low market share) та вівці (low growth, low market share). Матриця БКГ допомагає визначити стратегічні пріоритети для кожної одиниці бізнесу, такі як збереження, розвиток, відмова або інвестиції.

5. Стратегія «чотирьох складників» (Four Corners Analysis): Цей підхід

аналізує чотири ключові елементи стратегії: ринок, конкуренти, власні можливості та спроможності, а також тенденції оточуючого середовища. Він допомагає визначити оптимальну стратегію, яка враховує ці елементи та позиціонує підприємство для досягнення успіху.

6. Модель «5 сил» Портера: Ця модель визначає п'ять основних сил, що впливають на конкурентну ситуацію підприємства: загроза нових учасників, вплив постачальників, вплив покупців, загроза заміщення та ступінь конкуренції в галузі. Вона допомагає зрозуміти конкурентну обстановку та визначити стратегічні кроки для збереження або зміцнення позицій підприємства.

7. Системний аналіз: Цей підхід дозволяє розглядати підприємство як складну систему, вивчаючи взаємозв'язки між різними компонентами та процесами. Він дозволяє зрозуміти вплив різних чинників на стратегію та розробити цілісний підхід до стратегічного управління.

Зазначені методичні підходи можуть бути використані окремо або в поєднанні для розробки стратегії підприємства. Вибір підходу залежить від специфіки підприємства та контексту, в якому воно діє.

Таким чином, важливо ретельно проаналізувати всі аспекти підприємства та його зовнішнього середовища, щоб розробити ефективну та конкурентоспроможну стратегію. Для кращого розуміння вибору ефективної та конкурентоспроможної стратегії у наступному підрозділі надамо характеристику процедури обґрунтування стратегії підприємства

1.3 Характеристика методів обґрунтування вибору стратегій розвитку підприємства

Приймаючи до уваги, що розробка стратегії підприємства - це процес визначення напрямків та курсу дій, що допоможуть досягти поставлених цілей та забезпечити конкурентну перевагу на ринку, виокремимо основні кроки у розробці стратегії:

1. Аналіз зовнішнього середовища: Вивчення тенденцій, змін та факторів, які впливають на підприємство. Це може включати аналіз ринку, конкурентів, технологічних інновацій, економічних умов, політичного та правового середовища, соціально-культурних факторів тощо. Мета - виявити можливості та загрози, які впливають на підприємство.

2. Аналіз внутрішнього середовища: Оцінка ресурсів, здібностей, сильних та слабких сторін підприємства. Це включає оцінку фінансових ресурсів, персоналу, технологій, операційних процесів, маркетингових зусиль тощо. Мета - визначити потенціал та обмеження підприємства.

3. Формулювання місії та цілей: Визначення цільової точки, яку підприємство прагне досягти у майбутньому. Місія відображає сутність та цінності підприємства, а цілі визначають конкретні результати, які потрібно досягти. Цілі повинні бути SMART (специфічними, вимірюваними, досяжними, релевантними та часово визначеними).

4. Вибір стратегічних напрямків: Визначення ключових стратегічних напрямків, які підприємство буде розвивати для досягнення своїх цілей. Це може включати розробку нових продуктів або послуг, розширення на нові ринки, вдосконалення процесів, партнерства або придбання інших підприємств.

5. Розробка ділових планів та реалізація: Створення конкретного плану дій, включаючи оперативні та фінансові плани, маркетингові стратегії, розподіл ресурсів та визначення відповідальних осіб. План повинен бути гнучким та орієнтованим на досягнення стратегічних цілей.

6. Моніторинг та контроль: Слідкування за виконанням стратегії, оцінка результатів та коригування планів відповідно до потреб і змін у середовищі. Регулярний моніторинг дозволяє переконатися, що стратегія ефективна та пристосована до змін.

Важливо зауважити, що розробка стратегії є ітеративним процесом, який вимагає постійного аналізу та оновлення. Підприємство повинне бути готовим до змін та адаптації стратегії відповідно до нових умов та вимог ринку

Значна кількість економічної літератури присвячена питанню –

обґрунтування стратегії підприємства. Але, незважаючи на потужний інтерес до питання, залишається не аргументованим запропоновані теоретичні та методологічні розробки щодо формування стратегії в мінливому зовнішньому середовищі.

Тобто, можна зробити висновок, що ефективна реалізація стратегічного розвитку підприємства в мінливому зовнішньому середовищі залежить від потенційних можливостей, використання яких визначає результативність поставлених завдань розвитку та цілей, а також обумовлює формування основ стратегічного управління підприємством.

Поряд із вибором конкретної стратегії розвитку сьогодні найважливішого значення набуває вміння підприємств пристосовуватися до технологічних, кон'юнктурних та інших змін. При цьому підприємство може вибрати один із чотирьох варіантів поведінки: пасивне очікування; активне очікування, тобто готовність кваліфіковано (ефективно) зустріти зміни; підготовка до змін та стимулювання бажаних змін. Найкращий варіант полягає у попередженні змін та стимулюванні їх за допомогою інновацій. Таким чином, у змінюваному світі підприємству, щоб гнучко та вчасно реагувати, зберігаючи при цьому свій курс, не обійтися без динамічних змін [31, с.112].

Одним з важливих рішень на рівні управління є вибір типу стратегічного управління. Саме на цьому рівні вибір стратегічного напрямку є актуальним в рамках визначення процедури розробки стратегії підприємства, оскільки існуючі ресурси на підприємстві можуть планомірно перерозподілятися між бізнес-процесами як основних, так і бізнес-процесів управління.

Типова процедура розробки стратегії підприємства зображено на рисунку 1.4.

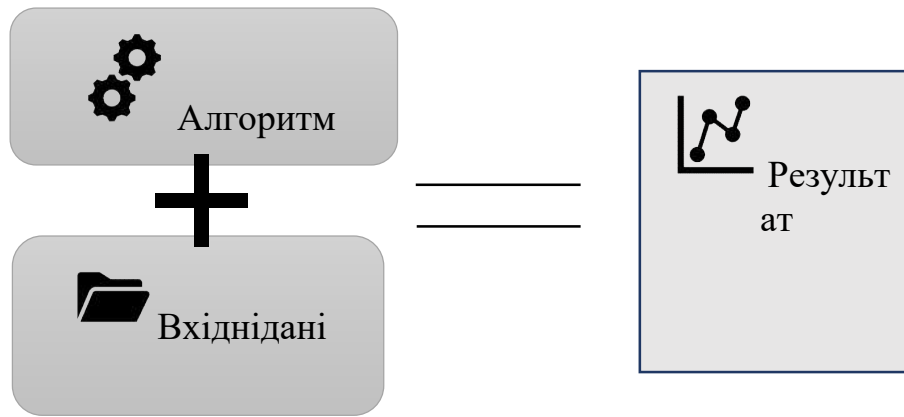


Рисунок 1.4 - Типова процедура розробки стратегії підприємства

Джерело: [31]

Зрозуміло, що надати будь-які рекомендації або обґрунтувати стратегію розвитку підприємства, розуміючи типову процедуру розробки стратегії підприємства, неможливо. Сучасні умови ведення бізнесу вимагають здійснення об'єктивної оцінки ефективності вибору стратегії розвитку, а також підвищення рівня управління розвитком підприємства з точки зору відкритості системи. Як відомо, система управління може буди як статичною, динамічною, що в залежності від обраної траєкторії розвитку надає можливість отримати альтернативні орієнтири стратегічного вектору.

Статистична система управління (Statistical Control System) базується на принципах статистики та ймовірності і використовується для аналізу та керування процесами. Її основна мета - контроль і виправлення випадкових варіацій, що виникають у процесі виробництва або системі. Для досягнення цієї мети використовуються різні статистичні методи, зокрема контроль за шляхом моніторингу процесу та збору даних, аналізу отриманих даних та прийняття рішень на основі цього аналізу.

Динамічна система управління (Dynamic Control System) використовується для керування процесами або системами, враховуючи їх динамічну поведінку з часом. Динамічні системи управління базуються на математичних моделях, які описують залежності між станами системи та часом. Ці моделі можуть бути лінійними або нелінійними, статичними або часовими.

Один з найбільш поширених методів у динамічних системах управління - це зворотний зв'язок (feedback control). Зворотний зв'язок передбачає отримання інформації про стан системи та його порівняння з бажаним станом. На основі цього порівняння приймаються рішення щодо керування системою з метою досягнення бажаного стану або покращення її продуктивності. Регулятори зворотного зв'язку можуть мати різні форми, наприклад пропорційно-інтегрально-диференціальний (PID) регулятор. Окрім того, в динамічних системах управління використовуються інші методи, такі як оптимальне керування, адаптивне керування, передбачуване керування та інші, для досягнення бажаних цілей управління.

Отже, прийняття рішення щодо вибору стратегії управління підприємством походить від того, що сучасне бізнес-середовище є непередбачуваним та динамічним, постійно вимагає нових інноваційних рішень та продуктів, тобто вимагає креативності, відповідно до цього вважаємо за доцільним розглядати розробку стратегії підприємства на основі динамічних змін. Саме динамічність визначає розвиток підприємства в цілому, створює нові формати його управління та визначає додаткові резерви його зростання.

Зробивши аналіз використання різних стратегій підприємствами, можливо зробити висновок, що на етапі розвитку будь-яке підприємство обирає стратегію зростання, проте дійшовши до «точки вибору» стоїть питання «яку надалі стратегію обрати?» та «яким чином будувати систему стратегічного управління?». На рисунку 1.5, наведено взаємодія рівня управління підприємством та його потенційні можливості надають змогу зробити вибір на користь динамічних стратегій або статичних. Перш ніж зробити вибір на користь однієї зазначимо, що статичні стратегії більш ефективні для простого та стабільного середовища, повільні до адаптації зовнішнього середовища, орієнтовані на поетапні впровадження інновацій [34].

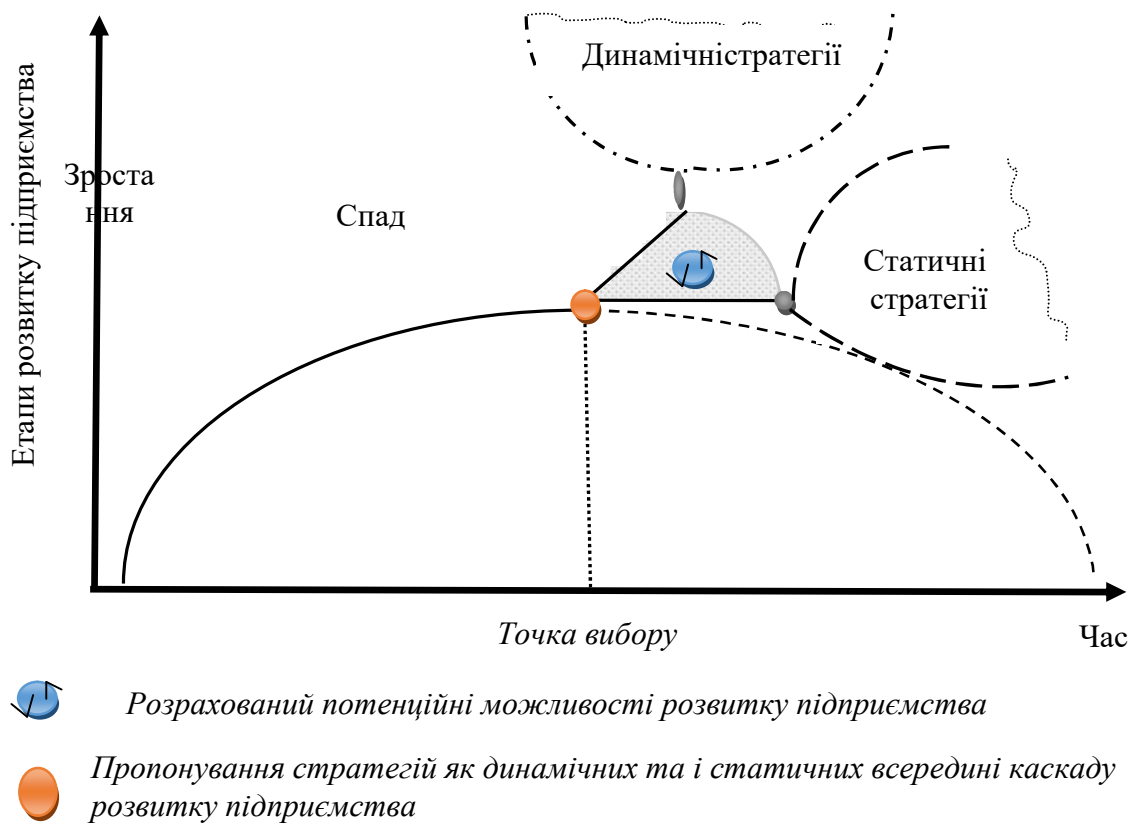


Рисунок 1.5 – Графічне зображення точки прийняття рішення щодо вибору

Джерело: [38]

Динамічні стратегії ефективні для складного нестабільного середовища, де завжди приходиться швидко приймати рішення, спроможні адаптуватись до ситуацій, орієнтовані на радикальні зміни [1]. Зазначимо, що відсутність адекватного стратегічного рішення в «точці вибору» може призвести до того, що обрана стратегія розвитку підприємства не буде сприяти ефективному використанню потенційних можливостей підприємства, що в свою чергу призведе до зниження ефективності управління ресурсами підприємства.

Враховуючи те, що зараз вітчизняні підприємства працюють в умовах воєнного конфлікту, а динамічні стратегії ефективні для складного нестабільного середовища, то, робимо висновок - система стратегічного управління має динамічний характер.

Таким чином, підсумовуючи вищенаведене, алгоритм процедури обґрунтування стратегії підприємства представлено на рисунку 1.6.

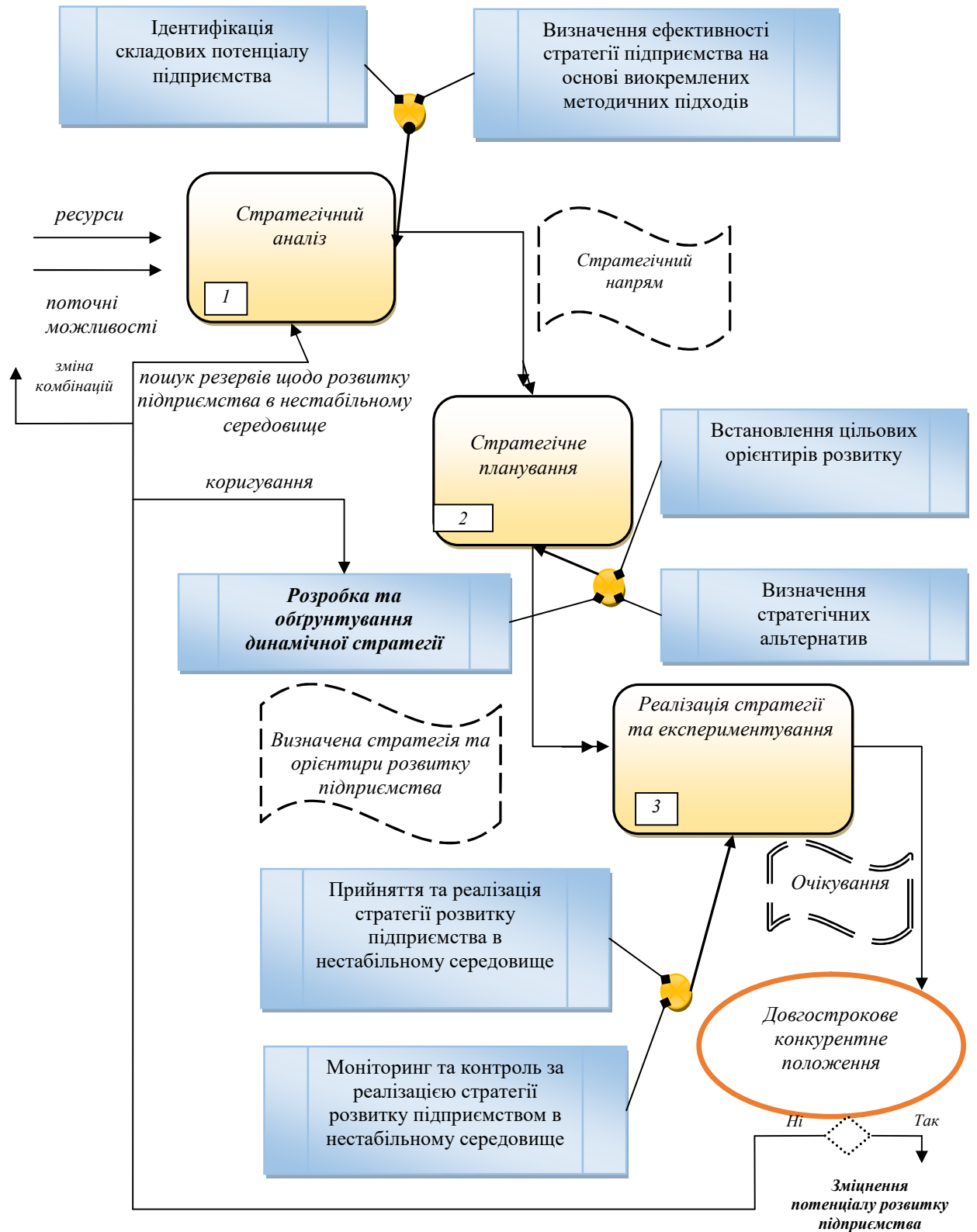


Рисунок 1.6 – Алгоритм процедури обґрунтування стратегії підприємства

Джерело: [31]

Обґрунтування стратегії підприємства важливо, оскільки воно надає чітку напрямну лінію для всіх рівнів організації, допомагає зосередитися на

пріоритетних завданнях та забезпечує єдність усіх дій, спрямованих на досягнення успіху підприємства.

Проведене дослідження свідчить, що процедура обґрунтування динамічної стратегії розвитку базується на невід'ємному процесі оцінки сприятливості бізнес-середовища підприємства, оскільки стан галузі, відносини зі споживачами та його постачальниками визначають безліч можливостей підприємства пристосовуватись до умов ринку в залежності від внутрішніх можливостей та потенційних резервів зростання, та умов функціонування підприємства.

Висновки до розділу 1

Проведений логічний аналіз змістовної сутності категорії «стратегія» підприємства надав можливість надати авторське визначення поняттю «стратегія» – загальний напрямок та підходи до ведення бізнесу з орієнтуванням на довгострокові цілі, який включає розробку та виконання планів дій, вибір оптимального рішення, управління ресурсами (людськими, матеріальними, фінансовими тощо), управління комунікаціями та зв'язками, а також визначення способів ведення бізнесу.

У процесі дослідження виокремлено основні методичні підходи, до яких віднесено: системний підхід, аналітичний підхід, емпіричний підхід, стратегічний підхід та конструктивний підхід. Дослідивши практику реалізації методичних підходів до розробки стратегії підприємства, було надано характеристику деяким з них, а саме: SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, аналізу конкурентного середовища, матриця БКГ, стратегії «чотирьох складників», моделі «5 сил» Портера та системному аналізу.

На основі дослідження процедури обґрунтування стратегії підприємства при визначенні взаємодії рівня управління підприємством та його потенційних можливостей запропоновано алгоритм процедури обґрунтування стратегії підприємства в умовах нестабільного середовища за рахунок використання динамічних стратегій, що надає можливість перемагати своїх конкурентів у довгостроковій перспективі в рамках кожної визначеної стратегії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПрАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

2.1. Загальна характеристика підприємства

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» створено на базі Полтавського пивзаводу, який був збудований у 1965 році. На сьогодні це успішне підприємство продукція якого користується попитом та нагороджена багатьма золотими медалями на професійних конкурсах в Україні та закордоном, адже в основі рецептури пива лежить природний спосіб бродіння, використання якісних та натуральних інгредієнтів [35].

Метою діяльності товариства є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності в порядку та за умов, визначених чинним законодавством та статутом підприємства [35].

Основними видами діяльності товариства є виробництво пива, безалкогольних напоїв, сидру та інших плодово-ягідних вин.

Управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та контроль за його діяльністю здійснюють його органи і посадові особи, перелік та обсяг повноважень яких встановлені статутом та внутрішніми документами. Органами управління та контролю у товаристві є: – загальні збори акціонерів, як вищий орган управління; – наглядова рада, як наглядовий орган товариства; – генеральний директор, як виконавчий орган товариства, який підзвітний загальним зборам акціонерів і наглядовій раді та організує виконання їх рішень; – ревізійна комісія.

Наочно організаційна структура управління наведена у додатку А. Вона побудована за лінійно-функціональним типом, де лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень [33].

Основними видами продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є декілька марок пива та безалкогольних напоїв. Щорічно асортимент продукції постійно

розширюється. На сьогодні ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» пропонує 37 найменувань екологічного чистого пива, 15 найменувань безалкогольних напоїв та 2 найменування квасу. Кожен з них має свій особливий, оригінальний, гармонічний смак та аромат. Торговельні марки продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні торговельні марки продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

№	Торговельні марки алкогольних напоїв	Торговельні марки безалкогольних напоїв
1	Пиво «Диканські вечори»	Квас хлібний «Полтавський хлібний»
2	Пиво «Жигулівське»	Напій сильногазований «Тьотя Груша»
3	Пиво «Ай-Нікола»	Напій сильногазований «Мохіто»
4	Пиво «Полтавське класік»	Напій сильногазований «Полтава Буратіно»
5	Пиво «Діжка розливного»	Напій сильногазований «Полтава Байкал»
6	Пиво «Бочкове»	Напій сильногазований «Лимонадний Джо»
7	Пиво «Ячмінний колос»	Напій сильногазований «Тархун»
8	Пиво «Rigas»	Напій сильногазований «Екстра-Сітро»
9	Пиво «Діжка свіжого» та інші	Лінійка напіїв сильногазованих «ЛимонадоВо» марок: «Лимонад», «Тархун», «Груша», «Вишня», «Апельсин»

Джерело: розраховано автором

Ціна продукції підприємства визначається на рівні собівартості плюс встановлена торгова націнка та залежить від характеристик ринку пивної продукції, асортименту пропонованої продукції і рівня конкуренції. Дилерам підприємство надає знижки. Дистриб'ютори та роздрібні торговці встановлюють власні націнки на продукції підприємства.

Підприємство ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовує дворівневі канали розподілу. Дворівневий канал складається з двох посередників. На споживчому ринку цю функцію виконують оптовий і роздрібний торгівець, на промисловому - промисловий дистриб'ютор і дилери.

Сильні та слабкі сторони підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства.

За результатами дослідження складемо SWOT-аналіз (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Наявність достатньої кількості фінансових ресурсів; 2. Розвинуті інтелектуальні ресурси підприємства; 3. Система якісного контролю за виконанням робіт; 4. Товар має високу лояльність споживачів, що допоможе відібрати частку ринку конкурентів.	– незважаючи на те, що підприємство виготовляє різноманітні напої, рівень диверсифікації низький; – висока залежність від постачальників сировини; – рівень продажу продукції має чітко виражений сезонний характер(65% річної виручки припадає на II і III квартал).
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Скорочення тіньового ринку алкогольної продукції на 15%, яке в подальшому може призвести до підвищення продажів ліцензованої продукції; 2. Ринок є досить стабільним, що дає можливість прогнозування та планування прибутків; активна участь у спонсорській діяльності (це може бути своєрідною рекламою для продукції); – співпраця з великими супермаркетами по всій території України; – збільшення реклами; – формування зв'язків з громадськістю.	1. Підвищена товарно-видова конкуренція, яка несе загрозу втрати частини споживачів; 2. Ведення антиалкогольної кампанії з боку влади, може призвести до зменшення продажів та обмеженого вибору інструментів маркетингових комунікацій.

Джерело: розроблено автором

Провівши аналіз мікро та макросередовищ та SWOT-аналіз, ми зробили наступний висновок, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потрібно утримувати зайняті позиції.

На основі даних балансу та форми-2 (Додаток Б,В) зробимо загальну оцінку економічних показників (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

**Загальна оцінка економічних показників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»
за 2019-2021рр.**

Найменування показника	Од. вим.	Роки			Відхилення		Темп зміни	
		2019	2020	2021	2020р/ 2019р	2021р./ 2020р	2020р/ 2019р.	2021р/ 2020р
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис. грн.	323013	311784	323330	-11229	11546,0	96,52	103,70
Середньооблікова чисельність працюючих	тис. осіб	280	281	281	1	0,00	100,36	100,00
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	тис. грн.	221304	204621	229392	-16683	24771,0	92,46	112,11

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	101709	107163	93938	5454	-13225,0	105,36	87,66
Адміністративні витрати	тис. грн.	14732	16173	19104	1441	2931,00	109,78	118,12
Витрати на збут	тис. грн.	46485	47710	44444	1225	-3266,00	102,64	93,15
Інші операційні витрати	тис. грн.	12209	13138	12307	929	-831,00	107,61	93,67
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг)	тис. грн.	294730	281642	305247	-13088	23605,0	95,56	108,38
Фінансові результати від операційної діяльності	тис. грн.	40178	44443	28656	4265	-15787,0	110,62	64,48
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	37514	42141	25757	4627	-16384,0	112,33	61,12
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	29718	31819	20695	2101	-11124,0	107,07	65,04
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	0,91	0,90	0,94	-0,01	0,04	99,00	104,51
Рентабельність діяльності	%	9,20	10,21	6,40	1,01	-3,80	110,93	62,72
Рентабельність продукції	%	10,08	11,30	6,78	1,21	-4,52	112,05	60,01
Продуктивність праці	тис.грн./осіб	1153,62	1109,55	1150,64	-44,07	41,09	96,18	103,70
Трудомісткість	люд.-год./грн	0,001	0,001	0,001	0	0,00	103,97	96,43
Зарплатомісткість продукції	грн./грн.	0,13	0,15	0,15	0,02	0,00	113,92	101,30
Віддача основних засобів	грн./грн.	4,52	2,49	1,84	-2,03	-0,64	54,99	74,18
Місткість основних засобів	грн./грн.	0,22	0,40	0,54	0,18	0,14	181,85	134,80
Фондоозброєність праці	грн./ос.	255,25	446,43	624,09	191,18	177,65	174,90	139,79
Матеріаломісткість	грн./грн	0,58	0,52	0,58	-0,06	0,06	89,63	112,24
Матеріаловіддача	грн./грн	1,73	1,93	1,72	0,20	-0,21	111,56	89,09
Оборотність оборотних коштів	рази	2,71	2,49	1,00	-0,22	-1,49	91,82	40,26
Тривалість обороту оборотних коштів	дні	133	145	360	11,85	214,89	108,91	248,41
Рентабельність праці	%	31,49	34,37	29,05	2,88	-5,32	109,16	84,53
Рентабельність основних засобів	%	41,58	25,36	11,80	-16,22	-13,56	61,00	46,53
Рентабельність оборотних коштів	%	24,91	25,37	6,41	0,46	-18,97	101,85	25,25

Джерело: розраховано автором

На основі розрахунків наведених у таблицях 2.3 робимо висновок, що чистий дохід від реалізації у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшився на 3,7 % або на 11546 тис.грн. Але валовий прибуток за цей же період знизився на 13225 тис.грн. Це відбулося за рахунок збільшення собівартості на 12,11% або на 24771 тис.грн.

Як свідчать дані таблиць 2.3 ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вдалося значно покращити показник у 2020 році, але у порівнянні з 2021 роком вони мають тенденцію на зниження. Не зважаючи на це, у 2021 році досліджуване підприємство отримало чистий прибуток у сумі 20695 тис.грн., що на 36% нижче показника 2020 року.

Показник рентабельності продукції дає уявлення про те, наскільки ефективно підприємство здійснює свою діяльність, контролює витрати на виробництво і реалізацію продукції, і який чистий прибуток при цьому отримує. Значення цього показника протягом досліджуваного періоду також має високий показник у 2020 року – 11,3, а вже у 2021 році спостерігаємо знову ж тенденцію зниження і значення дорівнює 6,78.

Надалі визначимо ринкову позицію підприємства, тобто визначимо його положенням і статус на ринку порівняно з конкурентами.

Для визначення ринкової позиції підприємства проведемо дослідження конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» серед основних представників ринку пива України по основним показникам діяльності, що надасть змогу визначити фактори,

Для визначення конкурентного статусу та оцінки конкурентоспроможності підприємства сформуємо систему оціночних показників діяльності підприємства (фінансового, виробничого та організаційного потенціалу). Далі розрахуємо коефіцієнт вагомості кожного показника потенціалу. Всі розрахунки наведені в таблицях 2.4 та 2.5.

Вихідні показники для оцінки конкурентоспроможності виробничого підприємства

Показники потенціалу за функціональними блоками	Коефіцієнти вагомості показників	Значення за звітний рік			
		ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	підприємства - конкуренти		
			ПрАТ «Карлсберг Україна»	ПрАТ «Оболонь»	ТОВ «Перша приватна броварня»
1	2	3	4	5	6
1. Показники фінансового потенціалу					
1.1. Рентабельність продажів, коеф.	0,3	0,06	0,08	0,05	0,03
1.2. Рентабельність виробництва, коеф.	0,1	0,3	0,7	0,015	0,002
1.3. Рівень витратоємності збуту продукції, коеф.	0,1	0,107	0,140	0,104	0,0004
<i>Коефіцієнт вагомості за блоком</i>	0,50	0,06	0,11	0,03	0,01
2. Показники виробничого потенціалу					
2.1. Індекс зміни обсягу виробництва (реалізації) продукції, коеф.	0,03	1,28	0,38	0,80	1,1
2.2. Індекс зростання продуктивності праці робітників, коеф.	0,06	0,88	0,85	0,92	1,2
2.3. Коефіцієнт фондівдачі, коеф.	0,05	1,89	0,83	0,89	1,21
2.4. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів, коеф.	0,07	3,72	11,48	1,70	7,4
2.5. Коефіцієнт зносу, коеф.	0,02	0,5	0,06	0,02	0,02
2.6. Коефіцієнт придатності основних фондів, коеф.	0,02	0,5	0,94	0,98	0,98

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
<i>Коефіцієнт вагомості за блоком</i>	0,3	0,47	0,93	0,26	0,70
3. Показники організаційного потенціалу та менеджменту					
3.1. Доля витрат на оплату праці у чистій виручці від реалізації продукції, коеф.	0,04	0,14	0,18	1,30	0,4
3.2. Коефіцієнт випередження темпів продуктивності праці та темпів росту заробітної плати робітників, коеф.	0,07	1,30	1,03	1,10	1,7
3.3. Коефіцієнт постійності кадрів, коеф.	0,05	0,72	0,93	0,86	0,8
3.3. Доля управлінців в загальній кількості працівників, коеф.	0,04	0,2	0,2	15	0,05
<i>Коефіцієнт вагомості за блоком</i>	0,2	0,74	0,64	0,37	0,57

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.5

Зведені дані про блокові та інтегровані показники конкурентоспроможності підприємства

Показник конкурентоспроможності	Коефіцієнт вагомості за блоком	Значення коефіцієнтів підприємства-конкуренти			
		ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»	підприємства-конкуренти		
			ПрАТ «Карлсберг Україна»	ПрАТ «Оболонь»	ТОВ «Перша приватна броварня»
1	2	3	4	5	6
Фінансового потенціалу	0,5	0,06	0,11	0,03	0,01

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Виробничого потенціалу	0,3	0,47	0,93	0,26	0,7
Організаційного потенціалу та менеджменту	0,2	0,74	0,64	0,37	0,57
Загальний показник конкурентоспроможності підприємства	1	0,32	0,46	0,17	0,3

Джерело: розраховано автором

Аналіз даних таблиць 2.5 та 2.6 свідчить, що підприємство ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має досить високий рівень використання фінансового потенціалу – 0,06. Показники операційного і виробничого потенціалу також більше порівняно з підприємствами – конкурентами – 0,47 та 0,74. Загалом, показник конкурентоспроможності досліджуваного підприємства складає – 0,42, що дозволяє даному підприємству займати 2 рейтингове місце серед таких підприємств – конкурентів як ПрАТ «Карлсберг Україна», ПрАТ «Оболонь», ТОВ «Перша приватна броварня».

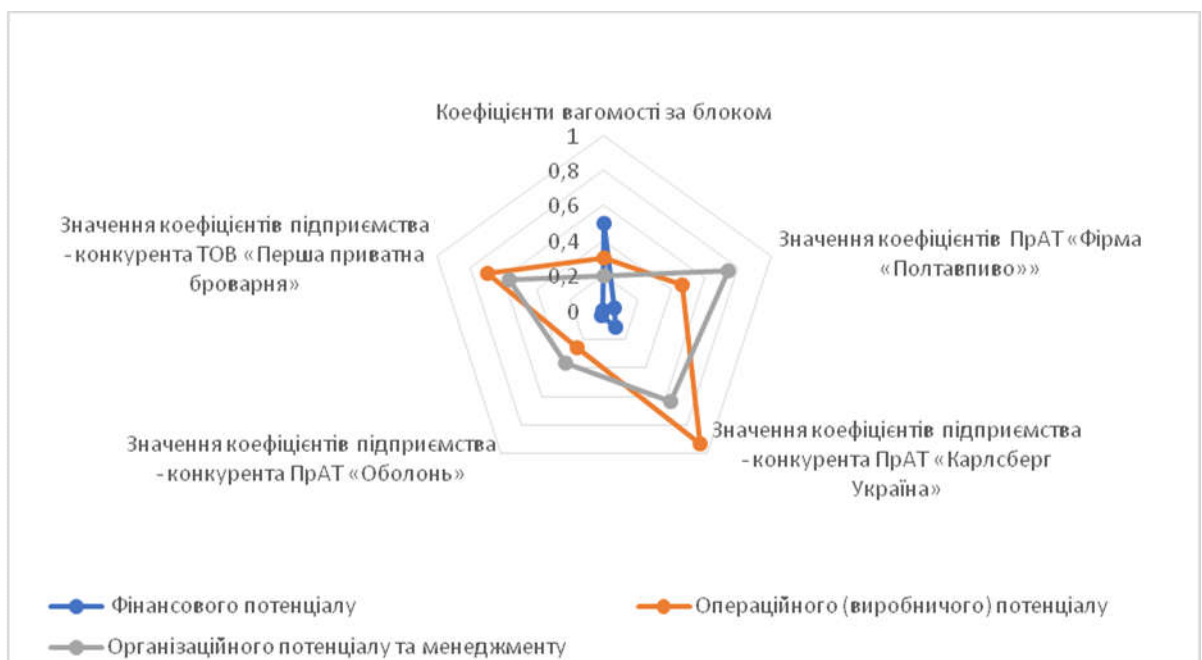


Рисунок 2.1 – Графічне зображення блокових та інтегрованих показників конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»

Джерело: розроблено автором

Загалом, найбільш сильною стороною діяльності підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в конкурентному середовищі є показник організаційного потенціалу та менеджменту. Резервами підвищення конкурентного статусу підприємства є покращення використання фінансового та виробничого потенціалу.

Для того, щоб мати більш чітке уявлення про роботу підприємства необхідно провести дослідження фінансових результатів діяльності підприємства і провести аналіз його ресурсів, що і буде зроблено нами у наступних підрозділах.

2.2 Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Від ефективності управління джерелами фінансових ресурсів підприємства та їх структурою значно залежить досягнення стратегічних цілей підприємства, тобто визначення загальної потреби в них, формування оптимальної структури, умов їх залучення. Тому аналіз ресурсів підприємства має важливе значення при обґрунтуванні стратегії підприємства.

Аналіз окремих показників елементів ресурсного потенціалу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021рр. відображено у таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Аналіз окремих елементів ресурсного потенціалу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темп зміни, %	
				2020р/ 2019р.	2021р./ 2020р
1	2	3	4	5	6
Середньорічна вартість основних засобів	71470	125448	175368	175,53	139,79
Середньорічна вартість оборотних активів	119283	125397	323038	105,13	257,61
Середньорічна вартість нематеріальних ресурсів	481	1553	2325	322,77	149,76

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників	280	281	281	100,36	100,00
Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу	211	210	211	99,53	100,48
Чистий дохід від реалізації продукції	323013	311784	323330	96,52	103,70
Валовий прибуток	101709	107163	93938	105,36	87,66
Віддача основних засобів	4,52	2,49	1,84	54,99	74,18
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,71	2,49	1,00	91,82	40,26
Продуктивність праці	1153,62	1109,55	1150,64	96,18	103,70
Фондорентабельність	1,42	0,85	0,54	60,03	62,71
Рентабельність виробництва	31,49	34,37	29,05	109,16	84,53

Джерело: розраховано автором

Дані таблиці 2.7 свідчать, що по більшості показникам досліджуваного підприємства є збільшення. Але треба звернути увагу, що незважаючи на підвищення у 2021 році середньорічної вартості оборотних активів майже вдвічі, коефіцієнт оборотності оборотних активів має зменшення також у 2 рази. Головним фактором зниження показника є постійне збільшення суми дебіторської заборгованості.

З огляду на те, що обсяг збуту залишається відносно стабільним протягом періоду дослідження, збільшення суми дебіторської заборгованості за товари і послуги є негативним явищем. Для збільшення оборотності оборотних активів необхідно вжити заходи повернення коштів підприємства. Для усунення ризику виникнення проблеми в майбутньому необхідно розробити комплексну стратегію комерційного кредитування клієнтів. В рамках стратегії необхідно розділити всіх покупців за групами, залежно від історії співпраці, їх фінансового стану і їх важливості для компанії. Основна частка товарних (комерційних) кредитів повинна припадати на найбільш надійних та важливих клієнтів.

Надалі проведемо дослідження узагальнюючих показників ефективності

ресурсів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Для цього складемо таблицю 2.8 з вихідною інформацією та зробимо розрахунки ефективності ресурсів підприємства(таблиця 2.9, рисунок 2.2).

Таблиця 2.8

**Вихідна інформація показників ефективності використання ресурсів
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»**

Показники	2019	2020	2021	Відхилення	
				2020/2019	2021/2020
Середньорічна вартість необоротних активів	71960	182541	173827	110581	-8714
Середньорічний залишок оборотних активів	119283	131510	158197	12227	26687
Разом господарських ресурсів	191243	314051	332024	122808	17973
Витрати на оплату праці	42801	47064	49439	4263	2375
Разом сукупних ресурсів	234044	361115	381463	127071	20348

Джерело: розраховано автором

Дані таблиці 2.8 свідчать, що за досліджуваний період господарські та сукупні ресурси мають тенденцію збільшення.

Таблиця 2.9

**Аналіз узагальнюючих показників ефективності використання
ресурсів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»**

Найменування показника	Од. виміру	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Темп росту 2020р. до 2019 р.	Темп росту 2021р. до 2020 р.
1	2	3	4	5	6	7
Ресурсовіддача сукупних ресурсів	коєф.	1,38	0,86	0,85	62,56	98,17
Ресурсовіддача господарських ресурсів	коєф.	1,69	0,99	0,97	58,78	98,09
Рентабельність сукупних ресурсів	%	0,16	0,12	0,07	72,81	57,86

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7
Рентабельність господарських ресурсів	%	0,20	0,13	0,08	68,41	57,81
Інтегральний показник ефективності використання господарських ресурсів	коєф.		0,63	0,75		118,76
Інтегральний показник ефективності використання сукупних ресурсів			0,65	0,75		115,16

Джерело: розраховано автором



Рисунок 2.2 – Графічне зображення показників ефективності ресурсів

Джерело: розроблено автором

З таблиці 2.9 видно, що у 2021 році порівняно з 2021 роком спостерігається зменшення ресурсовіддачі сукупних ресурсів та ресурсовіддачі господарських ресурсів на 0,02, або на 1,93% та 1,91% відповідно. Це говорить про зниження ефективності використання як господарських так сукупних ресурсів. У 2022 році рентабельність сукупних ресурсів склала 0,07 %, а господарських – 0,08 % порівняно з 2021 роком, коли спостерігалася більша рентабельність даних видів ресурсів (0,12 % та 0,13% відповідно).

У цілому слід зазначити, що як господарчі, так і сукупні ресурси використовуються з нульовою ефективністю, про що свідчить зведений індекс ефективності їх використання. Але у 2022 року обидва ці показники збільшилися на 18,76 % та 15,16%, що свідчить про підвищення ефективності

використання ресурсів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Далі проведемо дослідження результатів діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», тобто розрахуємо показники ресурсовіддачі та рентабельності в розрізі окремих видів ресурсів: основних фондів, трудових ресурсів та фінансових ресурсів.

2.3 Аналіз фінансових результатів та оцінка фінансового стану ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Дослідження фінансових результатів діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» і оцінку його фінансового стану варто почати з аналізу активів за 2019-2021рр. (таблиця 2.10 та рисунок 2.3)

Таблиця 2.10

Аналіз активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021рр.

Види активів	На кінець 2019р.		На кінець 2020р.		На кінець 2021р.	
	тис.грн	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
1. Необоротні активи	71960	37,63	182541	58,12	173827	52,35
1.1. Нематеріальні активи	481	0,67	2624	1,44	2026	1,17
1.2. Основні засоби	71470	99,32	179426	98,29	171310	98,55
1.3. Інвестиційна нерухомість	7	0,010	489	0,27	489	0,28
1.4. Інші фінансові інвестиції	2	0,003	2	0,001	2	0,001
2. Оборотні активи	119283	62,37	131510	41,88	158197	47,65
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0	0	0
Активи - всього	191243	100	314051	100	332024	100

Джерело: розраховано автором

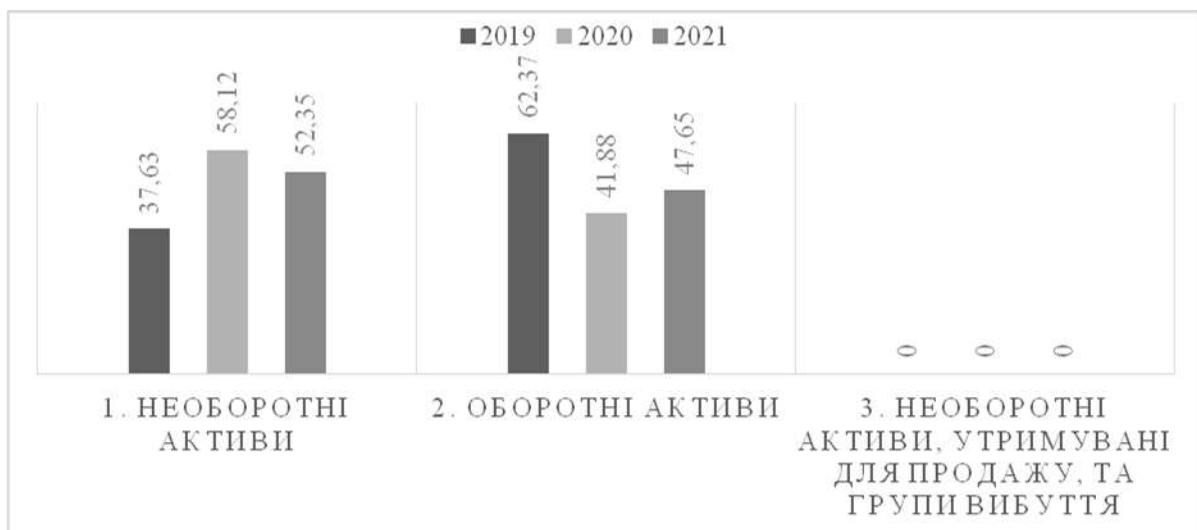


Рисунок 2.3 – Графічне зображення структури активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021рр.

Джерело: розроблено автором

Як свідчать дані таблиці 2.10 та рисунку 2.3, структура активів підприємства за досліджуваний період змінювалася. Так, у 2019 році значну частку у структурі активів займали оборотні активи (62,37%), а вже у 2020 та 2021 роках структура активів змінилася і більша частка припадає на необоротні активи – 58,12% та 52,35 % відповідно.

У 2021 році вартість активів підприємства підвищилася і склала 332024 тис.грн. В основному це відбулося за рахунок збільшення суми оборотних активів.

На рисунку 2.4 зобразимо динаміку зміни необоротних активів за 2019-2021рр.

Аналізуючи рисунок, можемо говорити про зниження частки нематеріальних активів у структурі необоротних активів підприємства в 2021 році до позначки 1,17% відносно 1,44% у 2020 році, при цьому спостерігаємо зростання частки основних засобів з 98,29 % до 98,95% у 2021 році. Це пов'язано з введенням в експлуатацію обладнання в 2021 році. Таким чином в структурі необоротних активів переважають основні засоби та становлять 99,32%, 98,29% та 98,55% від загальної вартості необоротних активів підприємства.

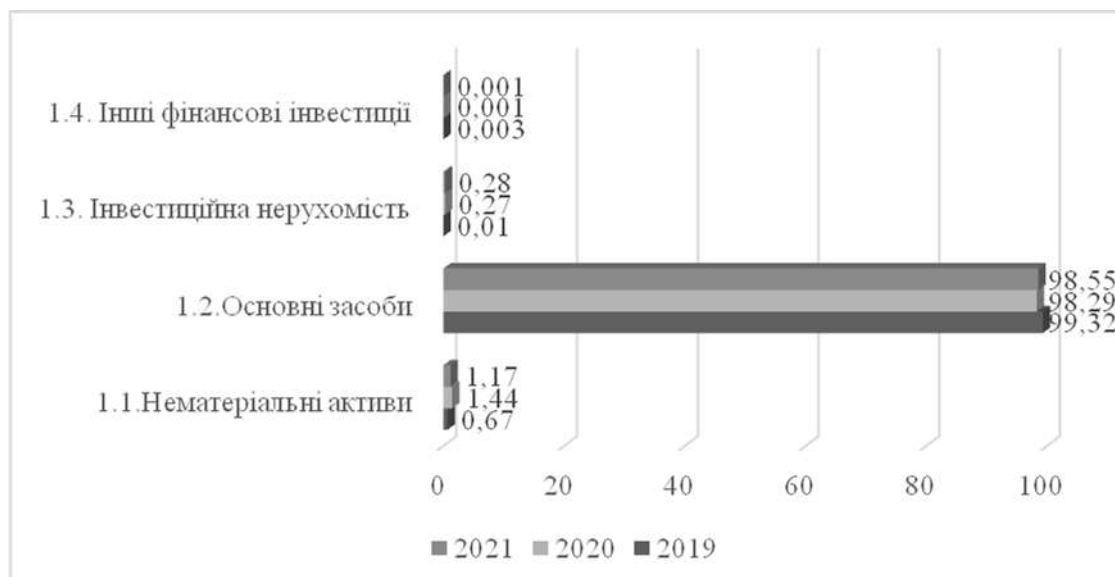


Рисунок 2.4 – Графічне зображення структури необоротних активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021рр.

Джерело: розроблено автором

Надалі зробимо аналіз обсягу і структури капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021рр. (таблиця 2.11, рисунок 2.5).

Таблиця 2.11

Аналіз капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021рр.

Види капіталу	2019р.		2020р.		2021р.	
	тис.грн	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
1. Власний капітал	137114	71,70	257301	81,93	279295	86,73
1.1 Зареєстрований (пайовий) капітал	67416	49,17	67416	26,20	67416	24,14
1.2 Додатковий капітал	9227	6,73	84807	32,96	78932	28,26
1.3 Резервний капітал	2734	1,99	4220	1,64	5811	2,08
1.4 Нерозподілений прибуток	57737	42,11	100858	39,20	127136	45,52
2. Довгостроковий позиковий капітал	914	0,48	20987	6,68	18118	5,63
3. Короткостроковий позиковий капітал	53215	27,83	35763	11,39	34611	10,75
Капітал - всього	191243	100	314051	100	322024	100

Джерело: розраховано автором



Рисунок 2.5 – Графічне зображення структури капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021рр.

Джерело: розраховано автором

Проаналізувавши капітал ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021рр., можна відзначити, що за досліджуваний період власний капітал підприємства має тенденцію зростання, як у сумі так і в структурі – 71,70%; 81,93% та 86,76% - відповідно. Також можемо відзначити, що в порівнянні з 2019 роком збільшилася частка довгострокового позичкового капіталу – з 0,48% до 5,63% у 2021 році, а ось короткостроковий позиковий капітал, навпаки, має тенденцію зниження з 27,83% у 2019 році до 10,75 % у 2021 році.

Надалі проаналізуємо показники ліквідності досліджуемого підприємства. Результати представимо у таблиці 2.12 та рисунку 2.6.

Проведений аналіз ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021рр. (таблиця 2.12 та рисунок 2.6) показав, що коефіцієнт швидкої ліквідності, як частина поточних зобов'язань, котрі підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості у 2021 році дорівнює 3,78, що свідчить про високу платіжну можливість щодо розрахунків за поточними заборгованостями.

**Аналіз ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Фірма
«Полтавпиво» за 2019-2021рр.**

Показник	Формула	Нормальне обмеження (орієнтовний норматив)	Роки			Відхилення		
			2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Загальний показник платоспроможності	$K_{пл} = (A_1 + 0,5 A_2 + 0,3 A_3) / (\Pi_1 + 0,5 \Pi_2 + 0,3 \Pi_3)$	$K_{пл} \geq 1$	1,85	2,69	2,85	145,33	105,62	153,50
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{а.л.} = A_1 / (\Pi_1 + \Pi_2)$	$K_{а.л.} \geq 0,2-0,25$	0,82	1,92	1,98	232,77	103,36	240,59
Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності	$K_{шв.л.} = (A_1 + A_2) / (\Pi_1 + \Pi_2)$	$K_{шв.л.} \geq 0,7-0,8$	1,63	3,34	3,78	205,17	112,95	231,73
Загальний коефіцієнт ліквідності (коефіцієнт покриття)	$K_{з.л.} = (A_1 + A_2 + A_3) / (\Pi_1 + \Pi_2)$	$K_{з.л.} \geq 2$ При $K_{з.л.} < 1$ існує високий фінансовий ризик оплати підприємством своїх рахунків.	2,51	4,35	5,61	173,47	129,02	223,81
Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу	$K_{ман} = A_3 / [(A_1 + A_2 + A_3) - (\Pi_1 + \Pi_2)]$	Зменшення показника в динаміці – позитивний факт у діяльності підприємства	0,58	0,30	0,40	51,59	132,50	68,36
Питома вага оборотних активів в активах	$Поб.а. = (A_1 + A_2 + A_3) / Б$	$Поб.а. \geq 0,5$	0,60	0,39	0,46	66,08	117,08	77,37
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	$K_{заб} = (\Pi_4 - A_4) / (A_1 + A_2 + A_3)$	Не менше 0,1	0,57	0,60	0,71	105,72	117,49	124,22

Джерело: розраховано автором

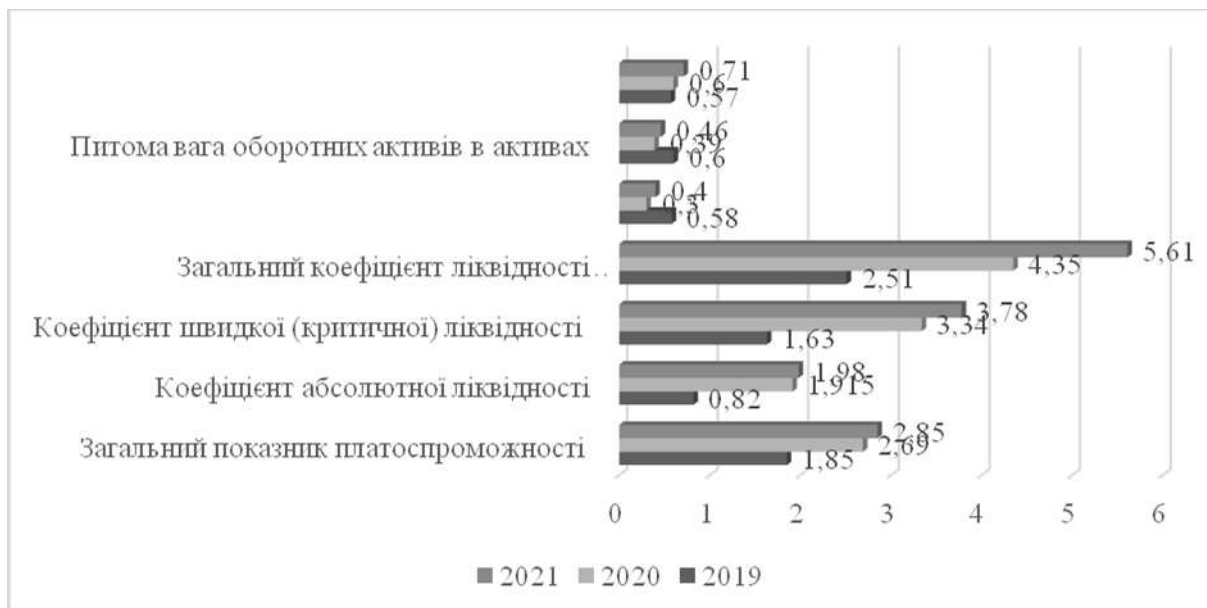


Рисунок 2.6 – Графічне зображення показників ліквідності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021рр.

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно, найбільш жорсткий критерій ліквідності. На аналізованому підприємстві показник значно перевищує граничне значення – 0,2 – 0,35, а в 2021 році він зріс на 3,4% і становив 1,98. Цей показник свідчить про можливість погашення високої частки короткострокових зобов'язань.

Питома вага оборотних активів в активах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» у 2021 році знаходиться в межах нормативного значення і дорівнює 0,46. Це означає, що підприємство може погасити свої короткострокові зобов'язання і має резерви для розширення діяльності.

Далі проведемо аналіз показників платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства. Результати представимо у вигляді таблиці 2.13.

За даними таблиці 2.13 коефіцієнт фінансової автономії на підприємстві вище граничного значення 0,5. В 2021 році у порівнянні з 2020 роком він зріс на 2,67%, і становив 0,84. Це свідчить про збільшення фінансової стійкості, стабільності та незалежності підприємства від позикових коштів.

Таблиця 2.13

Аналіз показників платоспроможності (фінансової стійкості)

Показник	Формула	Норматив (очікувана зміна)	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Коефіцієнт фінансової незалежності або концентрації власного капіталу (коефіцієнт автономії)	$K_{фн} = \frac{ВК}{Б}$	> 0,5 зростання	0,72	0,82	0,84	114,27	102,67	117,33
2. Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	$K_{кк} = \frac{ПК}{Б} = 1 - K_{фн}$	< 0,5 зниження	0,28	0,18	0,16	63,84	87,88	56,11
3. Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{фз} = \frac{Б}{ВК} = \frac{1}{K_{фн}}$	< 2	1,39	1,22	1,19	87,51	97,40	85,23
4. Частка чистих активів у майні	$Чча = \frac{ЧА}{Б}$	зростання	0,72	0,82	0,87	114,27	105,86	120,97
5. Коефіцієнт поточної заборгованості	$K_{пз} = \frac{ПЗ}{Б}$	зниження	0,28	0,11	0,11	40,92	94,38	38,63
6. Коефіцієнт стійкого фінансування	$K_{сф} = \frac{ВК + ДовгЗ}{Б}$	0,8-0,9 зростання	0,72	0,89	0,92	122,78	104,23	127,96
7. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	$K_{ккдж} = \frac{ДовгЗ}{ВК + ДовгЗ}$	зростання	0,99	0,92	0,94	93,07	101,57	94,53
8. Коефіцієнт фінансової залежності капіталізованих джерел (довгострокового залучення капіталу)		зниження	0,01	0,08	0,06	1138,88	80,78	919,97
9. Коефіцієнт покриття боргів власним капіталом (к-т платоспроможності)	$K_{покp} = \frac{ВК}{ЗК}$ $K_{квоп} = \frac{ОбА - ПЗ}{ОбА} = \frac{ВОбА}{ОбА}$	> 1,5 зростання	2,53	4,53	5,30	178,99	116,83	209,10
10. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами		> 0,1	0,55	0,37	0,88	67,18	235,43	158,17

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9
11. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_{МВК} = \frac{ОБА - ПЗ}{ВК} = \frac{ВОА}{ВК}$	>0 зростання	0,48	0,37	0,44	77,23	118,91	91,83
12. Коефіцієнт фінансового левириджу (коефіцієнт фінансового ризику; плече фінансового важеля)	$K_{ФЛ} = \frac{ПК}{ВК}$	<1	0,39	0,22	0,19	55,87	85,60	47,82

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнт фінансової залежності (фінансування) вказує на здатність підприємства відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі. Значення показника вказує на те, скільки гривень власного капіталу припадає на кожен гривню зобов'язань компанії. У 2021 році цей показник становив 1,19 та має тенденцію зменшення у порівнянні з попередніми роками, що свідчить про низький рівень фінансових ризиків.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу характеризує ступінь мобільності використання власного капіталу. На підприємстві показник перевищує граничне значення – 0,1, а у 2021 році цей показник збільшився у порівнянні з 2020 роком на 18,91% і становив 0,44. Можна зробити висновок про значне зростання мобільності використання власного капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»».

Важливою складовою аналізу фінансового стану підприємства є аналіз показників ділової активності підприємства. Результати розрахунків представлено у таблиці 2.14.

Дані таблиці 2.14 свідчать, що коефіцієнт оборотності активів, який показує скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів, у 2021 році зменшився і становив 1,0, що демонструє негативну тенденцію зниження обсягу реалізованої продукції на кожен гривню активів підприємства.

**Показники ділової активності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
за 2019-2021 рр.**

Показник	Формула	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
1. Коефіцієнт оборотності активів	$K_{об} = \frac{ЧД}{А}$	1,69	1,23	1,00	73,06	81,11	59,26
2. Тривалість одного обороту активів	$T_{об} = \frac{Д}{K_{об}} = \frac{Д \cdot Д}{ЧД}$	213,14	291,72	359,67	136,87	123,30	168,75
3. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$K_{о.об.а} = \frac{ЧД}{ОБА}$	2,71	2,49	2,23	91,82	89,77	82,43
4. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (КЗ)	$K_{о.кз} = \frac{ЧД}{КЗ}$	7,17	12,09	13,37	168,67	110,62	186,58
5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (ДЗ) (коефіцієнт оборотності коштів у розрахунках)	$K_{о.дз} = \frac{ЧД}{ДЗ}$	8,80	7,67	6,79	87,16	88,60	77,22
6. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	$K_{о.мз} = \frac{\text{Собівартість РП}}{МЗ}$	4,97	5,64	3,96	113,42	70,14	79,55
7. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачі)	$K_{о.оз} = \frac{ЧД}{ОЗал}$	4,52	1,74	1,89	38,45	108,62	41,76
8. Коефіцієнт оборотності (віддачі) власного капіталу	$K_{о.вк} = \frac{ЧД}{ВК}$	2,36	1,58	1,21	67,11	76,23	51,16
9. Коефіцієнт оборотності (віддачі) позичкового капіталу	$K_{о.пк} = \frac{ЧД}{ПК}$	5,97	5,49	7,57	92,07	137,73	126,80

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості у 2021 році зріс на 10,62% і становив 13,37, що означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки. Цей показник на підприємстві у 2020 році склав 7,67, а у 2021 році – 6,76. Таким чином. Існує проблема зниження оборотності дебіторської заборгованості. Для вирішення проблеми треба відредагувати політику управління дебіторською

заборгованістю і працювати тільки на умовах передоплати клієнтами, які не платять вчасно за наданий товар.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів у 2021 році зменшився порівняно з попереднім роком, та становив 3,96. Дана динаміка свідчить про зниження виробничих запасів і незавершеного виробництва та збільшення попиту на готову продукцію.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу зазнав негативних змін у аналізованому році, склав 1,21 і знизився на 23,77% в порівнянні з попереднім. Це говорить про зниження ефективності використання власного капіталу підприємства.

При аналізі фінансового стану підприємства важливе значення має аналіз його показників рентабельності, що являє собою відносний показник прибутковості. Показники рентабельності розраховуються як відношення різноманітних показників прибутку до вкладеного капіталу, обсягу продажу, використаних ресурсів, здійснених витрат, тощо. Результати аналізу наведено в таблиця 2.15 та рисунок 2.7.

Таблиця 2.15

**Показники рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
за 2019-2020 рр.**

Показники	На кінець 2019р.	На кінець 2020р.	На кінець 2021р.	Відносне відхилення	
				2020р/ 2019р.	2021р./ 2020р
1	2	3	4	5	6
1.Рентабельність активів (за прибутком до оподаткування), %	19,62	13,42	7,76	68,41	57,81
2.Рентабельність активів (за чистим прибутком), %	15,54	10,13	6,23	65,20	61,52
3.Рентабельність власного капіталу (за прибутком до оподаткування), %	27,36	16,38	9,22	59,86	56,31

Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4	5	6
4.Рентабельність власного капіталу (за чистим прибутком), %	21,67	12,37	7,41	57,06	59,92
5.Рентабельність операційної діяльності, %	73,97	71,60	72,22	96,79	100,87
6.Рентабельність продукції, %	10,08	11,30	6,78	112,05	60,01
7.Рентабельність продажу, %	9,20	10,21	6,40	110,93	62,72
8.Рентабельність підприємства, %	16,95	20,59	11,23	121,49	54,52

Джерело: розраховано автором

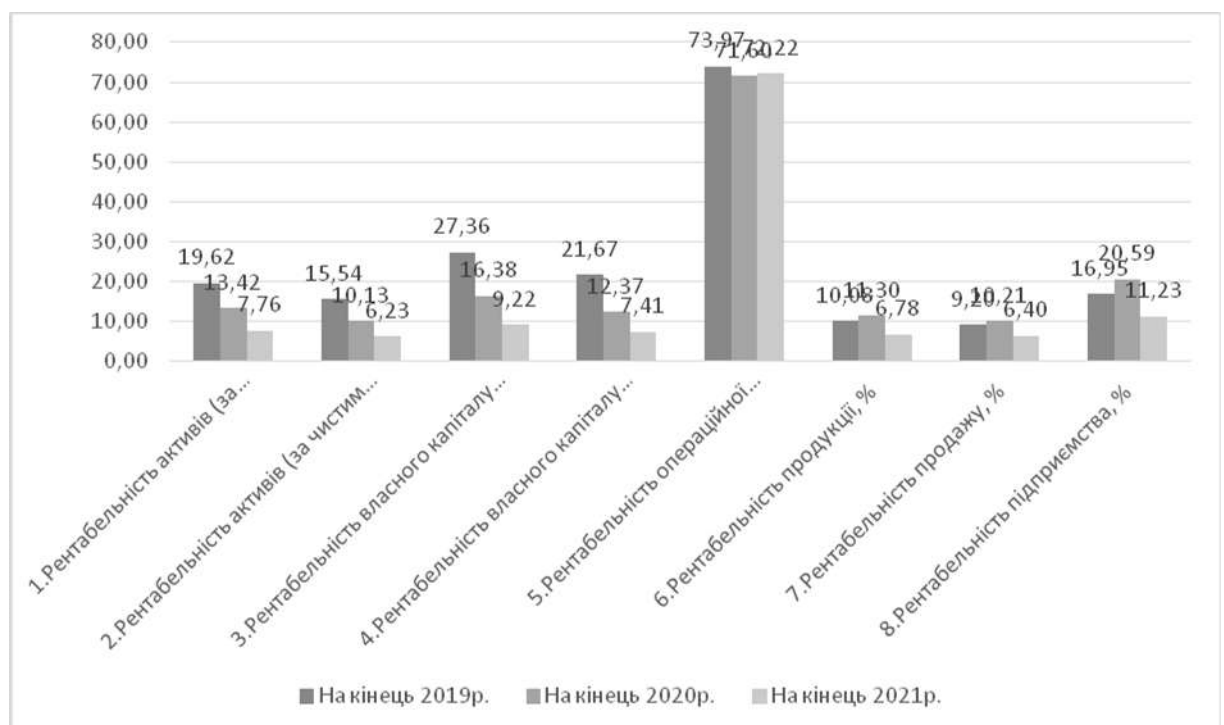


Рисунок 2.7 – Графічне зображення показників рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021рр.

Джерело: розроблено автором

Як свідчать дані таблиці 2.15 за досліджуваний період у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спостерігались негативні тенденції зміни показників рентабельності підприємства: усі показники мають тенденцію зменшення. Така тенденція свідчить про зниження здатності підприємства генерувати прибуток. Тобто не використовує свої потужності в повному обсязі.

Проаналізувавши відхилення основних фінансових показників, варто зазначити, що здебільшого на підприємстві ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

спостерігались позитивні зрушення.

2.4 Оцінка ефективності стратегії розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Оцінку діючої стратегії підприємства зробимо на основі бізнес-процесів та інформаційного забезпечення. Підприємство ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» позиціонується за матрицею, представленою на рисунку 2.8.

Рівень забезпеченості циркулюючою інформацією та рівень технології її обробки

		<i>Високий</i>	<i>Середній</i>	<i>Низький</i>
Рівень управління доходом від реалізації	<i>Високий</i>	1	1	3
	<i>Середній</i>	1	2	3
	<i>Низький</i>	2	3	3

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Умовні позначення:

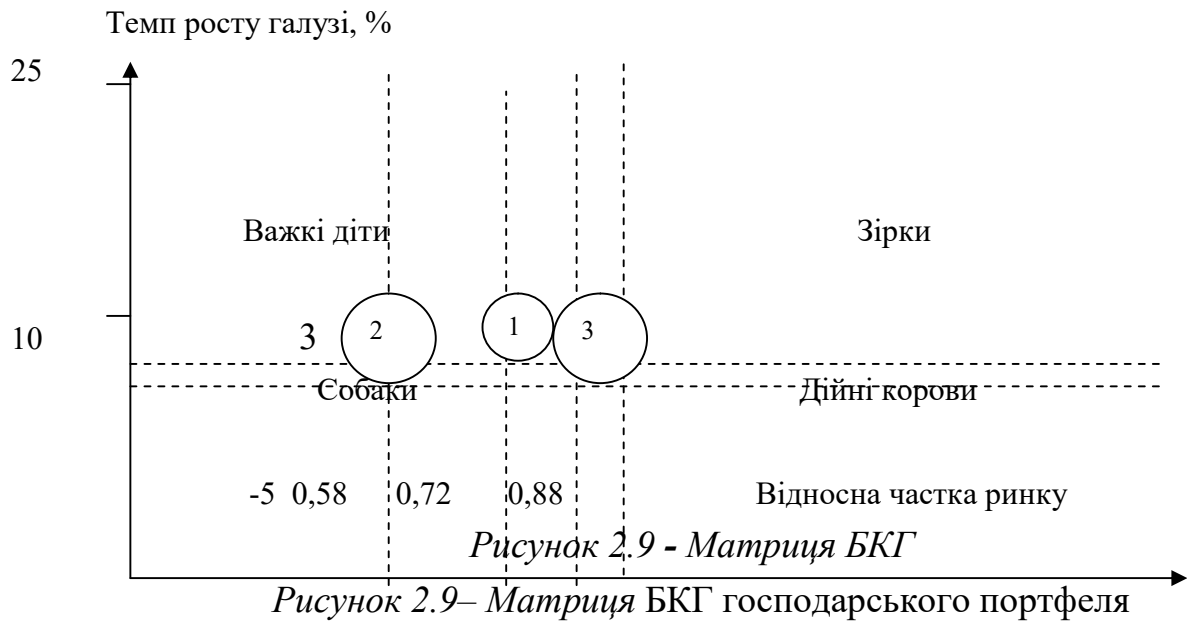
1- область відносно ефективної системи стратегічного управління, 2- область середньої ефективності, 3 – область неефективної системи стратегічного управління діяльністю підприємства

Рисунок 2.8 - Матриця оцінки стратегії управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: розроблено автором

Надалі оцінку діючої стратегії підприємства зробимо на основі деяких методичних підходів, характеристику яких надано у підрозділі 1.2.

Для визначення діючої стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» і перспектив її подальшого розвитку скористаємося методикою матричного портфельного аналізу. Аналіз матриці БКГ господарського портфеля ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (2) (рис. 2.9) показав, що досліджуване підприємство на даному етапі свого функціонування знаходиться в 4-х сегментах („Важкі діти”, „Зірки”, „Дійні корови”, „Собаки”).

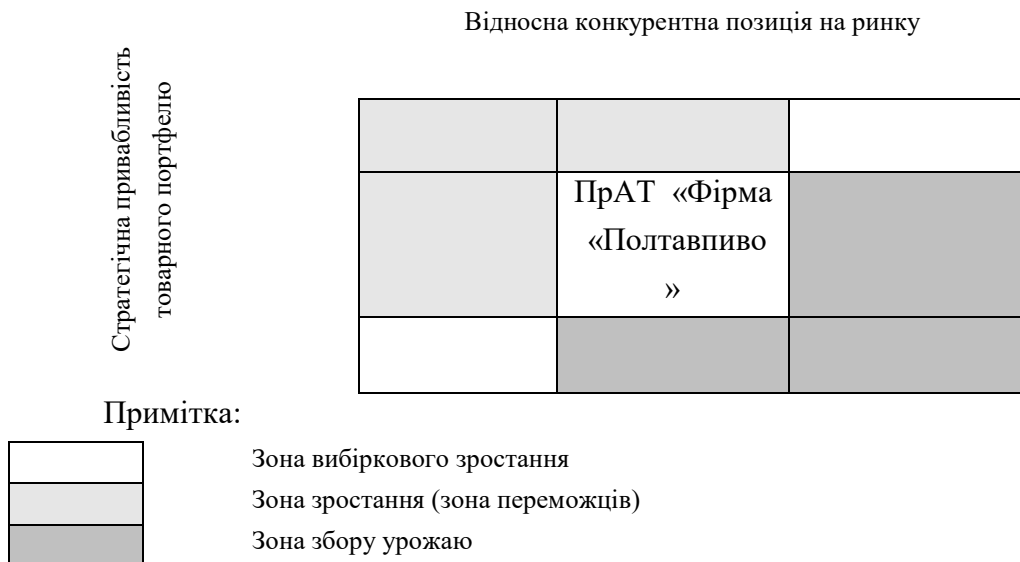


Джерело: розроблено автором

Підприємство не вимагає великих витрат капіталу, має економію на масштабах виробництва, підтримує рівень своєї прибутковості, існує за рахунок власних коштів, тому може конкурувати на рівних з лідерами в галузі, забезпечує достатній приплив засобів і приймає середній рівень прибутковості.

ПрАТ «Оболонь»(1) та ТОВ «Перша приватна броварня» (3) знаходяться в гірших умовах (сегменти „Важкі діти”, „Собаки”). У них можна вкласти засоби і тим самим реанімувати.

Для визначення стратегічної привабливості товарного портфелю також доцільно використовувати матрицю GE-McKinsey (рис. 2.10). В якості параметрів матриці доцільно застосовувати стратегічну привабливість товарного портфелю та конкурентну позицію підприємства.



*Рисунок 2.10– Матриця GE-McKinsey стратегічної привабливості
товарного портфелю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»*

Джерело: розроблено автором

На основі побудованої матриці можна зробити висновок, що товарний портфель ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» знаходиться в зоні вибіркового зростання і йому відповідає стратегія середнього бізнесу. Вона характеризується середньою конкурентною позицією на ринку та середнім ступенем привабливості товарного портфелю.

Матриця Shell/DPM зовні схожа на матрицю GE-McKinsey, і також є своєрідним розвитком ідеї стратегічного позиціонування бізнесу. У моделі Shell/DPM у порівнянні з моделлю GE-McKinsey зроблений ще більший упор на кількісні параметри бізнесу. Модель Shell/DPM орієнтує менеджерів на перерозподіл визначених фінансових потоків з бізнесів-областей. В якості параметрів матриці доцільно застосовувати перспективність галузі та конкурентоспроможність підприємства.

Матриця Shell/DPM дозволить визначити позицію бізнесу досліджуваного підприємства (рис. 2.11).

Конкуентоспроможність бізнесу

«Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес»	«Стратегія посилення конкурентних переваг»	«Лідер бізнесу»
«Продовжувати бізнес з обережністю або частково згортати виробництво»	«Продовжувати бізнес з обережністю»	«Стратегія росту»
«Стратегія згортання бізнесу»	«Стратегія часткового згортання»	«Стратегія генератора готівки»

Рисунок 2.11 - Матриця Shell/DPM

Джерело: розроблено автором

Отже, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» згідно матриці Shell/DPM займає середні позиції в галузі із середньою привабливістю.

Оскільки в цілому діяльність досліджуваного підприємства була оцінена як ефективна, а рівень забезпеченості інформацією, по результатах анкетування керівництва, середній – то досліджуване підприємство попадає в квадрант відносно ефективної системи стратегічного управління.

Оцінку діючої системи стратегічного управління здійснимо за допомогою збалансованої системи показників (ЗСП). За час широкомасштабного впровадження ЗСП було розроблено стандарти, які дозволяють зробити процес управління чітким, прозорим і зрозумілим для зацікавлених осіб. В таблиці 2.16 наведено набір головних стандартних елементів ЗСП.

Таблиця 2.16

Набір головних стандартних елементів збалансованої системи показників підприємства

ГРУПА	ЦІЛЬОВА ФУНКЦІЯ	ЗАДАЧІ	ПОКАЗНИКИ	ЦІЛІ	ЗАХОДИ
1	2	3	4	5	6
Фінанси	Ріст обсягів реалізації, забезпечення беззбитковості	Прибуткове зростання бізнесу	Операційний прибуток	20-% ріст	Програма росту капіталізації підприємства
			Ріст продаж	12-% ріст	
Клієнти	Якість продукту, задоволеність споживачів	Надавати якісний продукт	Рівень повернення товарів	Скорочення на 50 % в рік	Програма управління якістю
			Процент постійних покупців	60%	Програма підвищення лояльності клієнтів

Продовження таблиці 2.16

1	2	3	4	5	6
Процеси	Високі виробничі технології, точність здійснення замовлень	Підвищити якість виробничих ліній	Число продаж на клієнта	2,4	Корпоративна програма розвитку виробництва
			Процент випуску на виробничих лініях класу «А»	70% через 3 роки	
Розвиток	Висока культура виробництва, ефективного планування та постачання	Навчати та «переозброювати» персонал	Рівень готової продукції на складах	Скоротити до 85%	Стратегічний план розвитку навичок, планування закупок
			Процент розвинених стратегічних можливостей (навичок)	1-й рік – 50%, 3-й рік – 75%, 5-й рік – 90%	

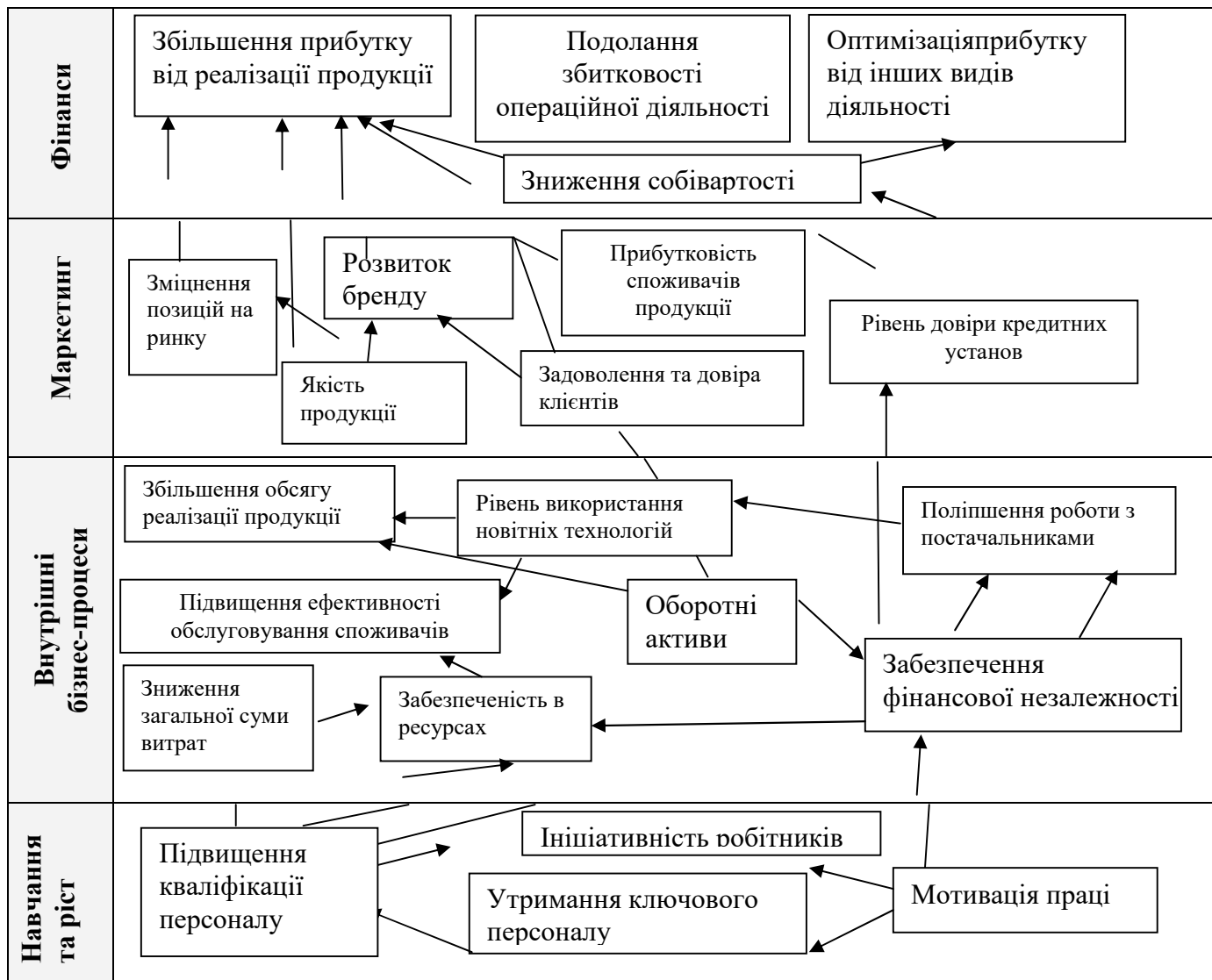


Рисунок 2.12 - Стратегічна карта ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: розроблено автором

ЗСП може застосовуватися в якості загальної стратегічної платформи для оздоровлення підприємства в контексті перехідної економіки. Кількісні

показники формуються з урахуванням обраного оптимального плану розвитку підприємства, якісні показники збалансованої системи показників - прогнозуються експертним шляхом через врахування різних зовнішніх та внутрішніх чинником (таблиця 2.17)

Таблиця 2.17

Значення складових збалансованої системи

Показник	Фактичне значення у 2021 році	Середньогалузеве значення	Ступень відповідності	Значимість
1	2	3	4	5
Фінанси				
Чистий дохід від реалізації	323330	429830,75	75,22	0,2
Чистий прибуток	20695	49001,57	42,23	0,2
Коефіцієнт автономії	0,84	0,6	140,00	0,1
Рентабельність власного капіталу	7,41	21,29	34,81	0,15
Рентабельність оборотних активів	5,69	3,5	162,57	0,2
Коефіцієнт ліквідності	1,92	1,1	174,55	0,15
Маркетинг				
Доля ринку підприємства	1,2	2,1	57,14	0,4
Частка витрат на маркетингові дослідження у загальних витратах	1,1	1,28	85,94	0,25
Частка нової продукції в загальному обсязі випуску	7	10	70,00	0,15
Коефіцієнт наявності асортиментних різновидів продукції	0,8	100	0,80	0,2
Внутрішні бізнес-процеси				
Оборотність оборотних активів	80,42	76,1	105,68	0,15
Фондооснащеність	333,31	315,1	105,78	0,15
Коефіцієнт інтегрального навантаження виробничого обладнання	0,83	1	83,00	0,15
Рентабельність реалізації	6,4	5,2	123,08	0,25
Кадри				
Продуктивність праці основних працівників	1150,64	32,59	3530,65	0,45
Доля премії в основній заробітній платі	0,08	0,31	25,81	0,15
Рівень освіти персоналу	45	49	91,84	0,15

Джерело: розраховано автором

На основі здійсненої інтегральної оцінки (таблиця 2.18 та рисунок 2.13) можна стверджувати, що основними резервами підвищення ефективності управління підприємством є кадрова та маркетингова складова.

Таблиця 2.18

Значення інтегральних показників ефективності стратегічного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (за аналітичними напрямками)

Аналітичний напрямок	Інтегральна оцінка
Фінанси	4,74
Маркетинг	1,55
Внутрішні бізнес-процеси	6,87
Кадри	2,32
Загальний інтегральний показник	4,06

Джерело: розраховано автором

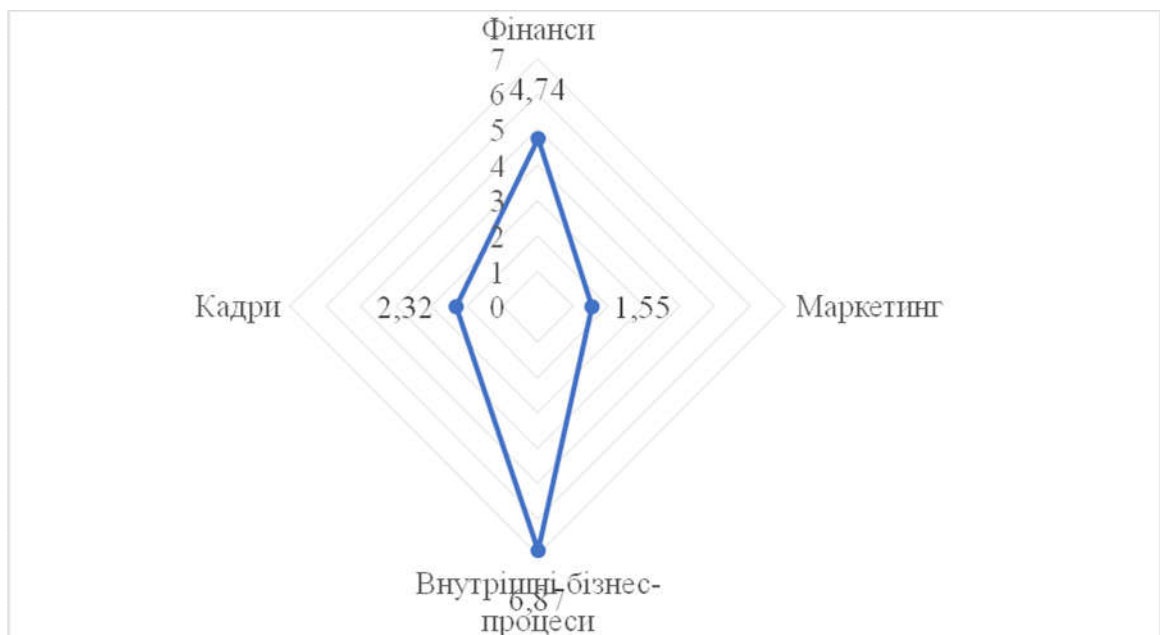


Рисунок 2.13 - Графічна інтерпретація результатів інтегральної оцінки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2021 році.

Джерело: розроблено автором

Також варто приділити увагу використанню управлінських та інформаційних ресурсів, наявність яких становить вагомий комплекс конкурентних переваг. Застосування ефективних комунікаційних засобів, забезпечення ефективності

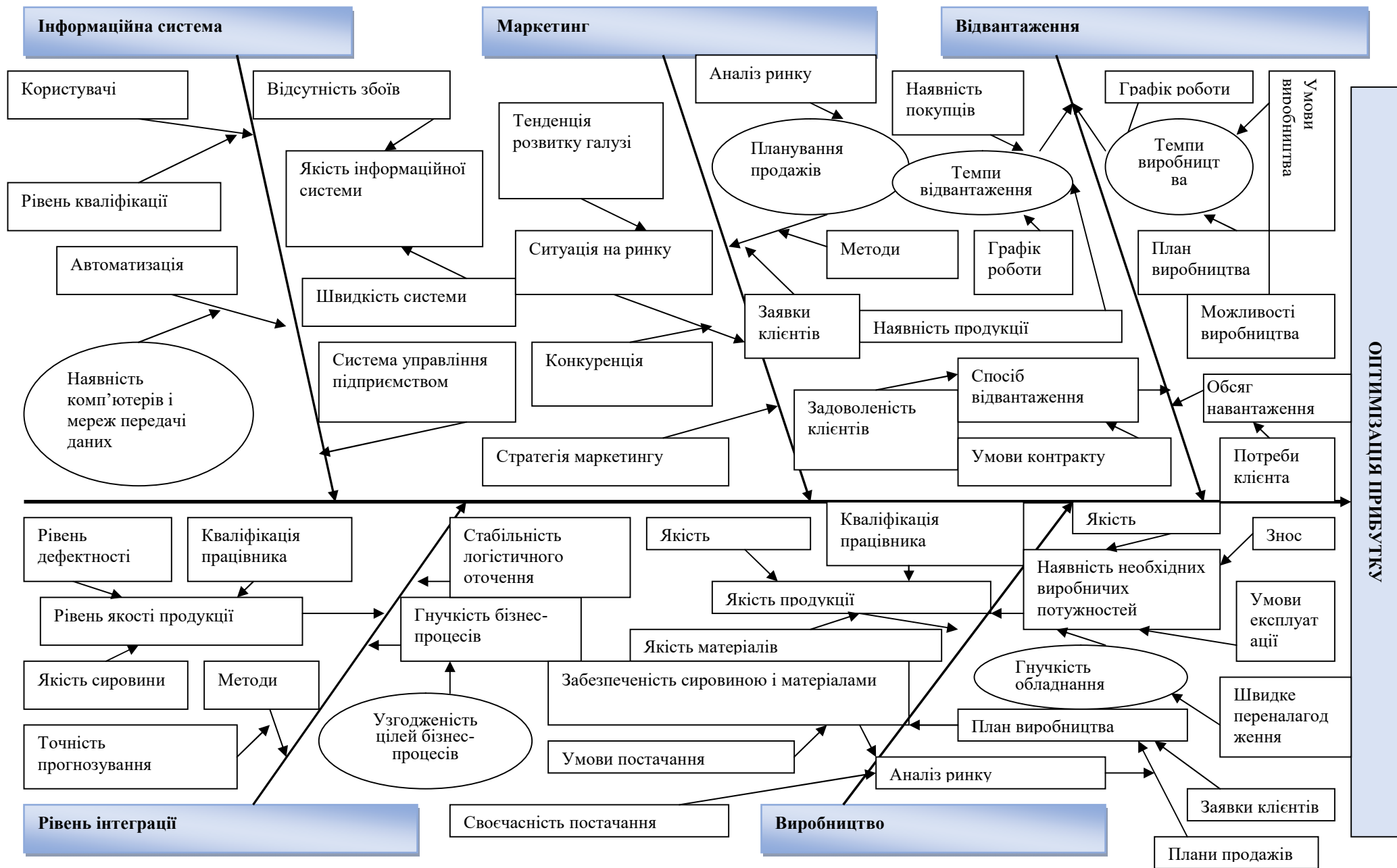


Рисунок 2.14 - Діаграма Ісікави «Перелік ключових аспектів оптимізації прибутку»

засобів стимулювання збуту, ефективність системи стратегічного управління – все це та багато інших факторів сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності. Наочно конкурентні переваги та «проблемні місця» ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлено у діаграмі Ісікави (рисунок 2.14).

Для подальшого ефективного стратегічного управління діяльністю підприємства слід ретельно вивчити усі «слабкі» місця ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», здійснити заходи щодо їх усунення або послаблення і постійно здійснювати моніторинг розвитку сучасного ринку виробництва і реалізації пива та безалкогольних напоїв з метою підтримання конкурентоспроможності.

Отже, на даному етапі ситуацію на ринку можна охарактеризувати як «формування конкуренції». Тому, розробка і реалізація ефективної стратегії розвитку може вивести ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на нову ступінь розвитку і забезпечити йому конкурентоспроможність. Саме це і буде враховано нами при обґрунтуванні стратегії підприємства

Висновки до розділу 2

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – один з представників харчової промисловості України у галузі виробництва і реалізації пива та безалкогольних напоїв, що працює з 1965 року. Підприємство варить якісне пиво з натуральних інгредієнтів, зберігає полтавську традицію пивоваріння. Асортимент підприємства складається з пива 37 найменувань та 15 видів безалкогольних напоїв. Споживачами продукції є переважно чоловіки віком 21-29 років у різних областях України. Найбільше продукція виробника реалізується в Полтаві. Також відправляється на експорт. Основними конкурентами на українському ринку є ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», ПрАТ «Карлсберг Україна», ПрАТ «Оболонь» та ТОВ «Перша приватна броварня».

Основним видом продукції, що виробляє ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є – пиво, обсяги реалізації якого у 2020 та 2021 роках підвищилися у порівнянні до попередніх років і станом на 2021 рік становили 323330 тис. грн.

Дослідивши господарську діяльність та прибутковість ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», можна зробити висновок, що підприємство працювало ефективно та прибутково. Розрахунки показали, що в 2021 році ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було платоспроможним, всі показники ліквідності перевищували нормативні значення, що свідчить про стійке положення підприємства на ринку. Але, всі показники рентабельності: активів, власного капіталу, діяльності та продукції – зменшувалися.

Оцінку діючої стратегії управління зроблено за допомогою матриці GE-McKinsey, згідно якої досліджуване підприємство знаходиться в зоні вибіркового зростання і йому відповідає стратегія середнього бізнесу та матриці Shell/DPM, висновки по якій свідчать, підприємство продовжує бізнес з обережністю, тобто займає середні позиції в галузі із середньою привабливістю.

На підставі проведеного дослідження стратегічного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» нами були визначені наступні стратегічні цілі його розвитку: зниження собівартості продукції; пошук потенційних клієнтів; пошук нових каналів збуту продукції; укладення нових вигідніших договорів на експорт продукції до країн Європи; надання в оренду вільних основних фондів; зміна організаційної структури. Наочно конкурентні переваги та «проблемні місця» ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлено у діаграмі Ісікави.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПрАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

3.1 Дослідження стратегічних напрямів розвитку підприємства

Стратегічні умови та фактори, які впливають на підприємство, постійно змінюються. Тому важливо постійно оновлювати та вдосконалювати організаційно-методичне забезпечення, враховуючи нові тенденції, інструменти та найкращі практики у сфері стратегічного управління.

Під удосконаленням організаційно-методичного забезпечення основних етапів процесу вибору стратегії, розуміємо такий процес, при якому відбувається цілеспрямована зміна орієнтирів діяльності підприємства, що призводить до позитивних змін економічних, соціальних та екологічних показників діяльності підприємства і формує додаткові переваги від діяльності підприємства.

Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що метою вибору стратегії підприємства є довготермінове забезпечення його економічної ефективності за умов впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на діяльність підприємства.

Відповідно до сутнісної характеристики процесу вибору стратегії підприємства, дослідження якого зроблено у підрозділу 1.3, нами розроблено концептуальну модель процесу вибору стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (рис.3.1).

Отже, процес вибору стратегії можна визначити як взаємопов'язаний комплекс робіт, який формує і впливає на результативність під час здійснення господарської діяльності. Обґрунтування стратегії підприємства є одним з важливих шляхів забезпечення розвитку підприємства та конкурентоспроможності його продукції на ринку.



Рисунок 3.1 – Концептуальна модель процесу вибору стратегії

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: розроблено автором

Для того, щоб підприємство мало позитивний ефект від діяльності і високі конкурентні позиції необхідно правильно налагодити системи управління. Насамперед це стосується ефективності управління стратегією підприємства. Загальний алгоритм процедури обґрунтування стратегії підприємства в умовах нестабільного середовища за рахунок використання динамічних стратегій було обґрунтовано нами у підрозділі 1.3. Виходячи з

цього, для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» нами розроблено схема проведення основних етапів процесу вибору стратегії, яку представлено на рис.3.2.

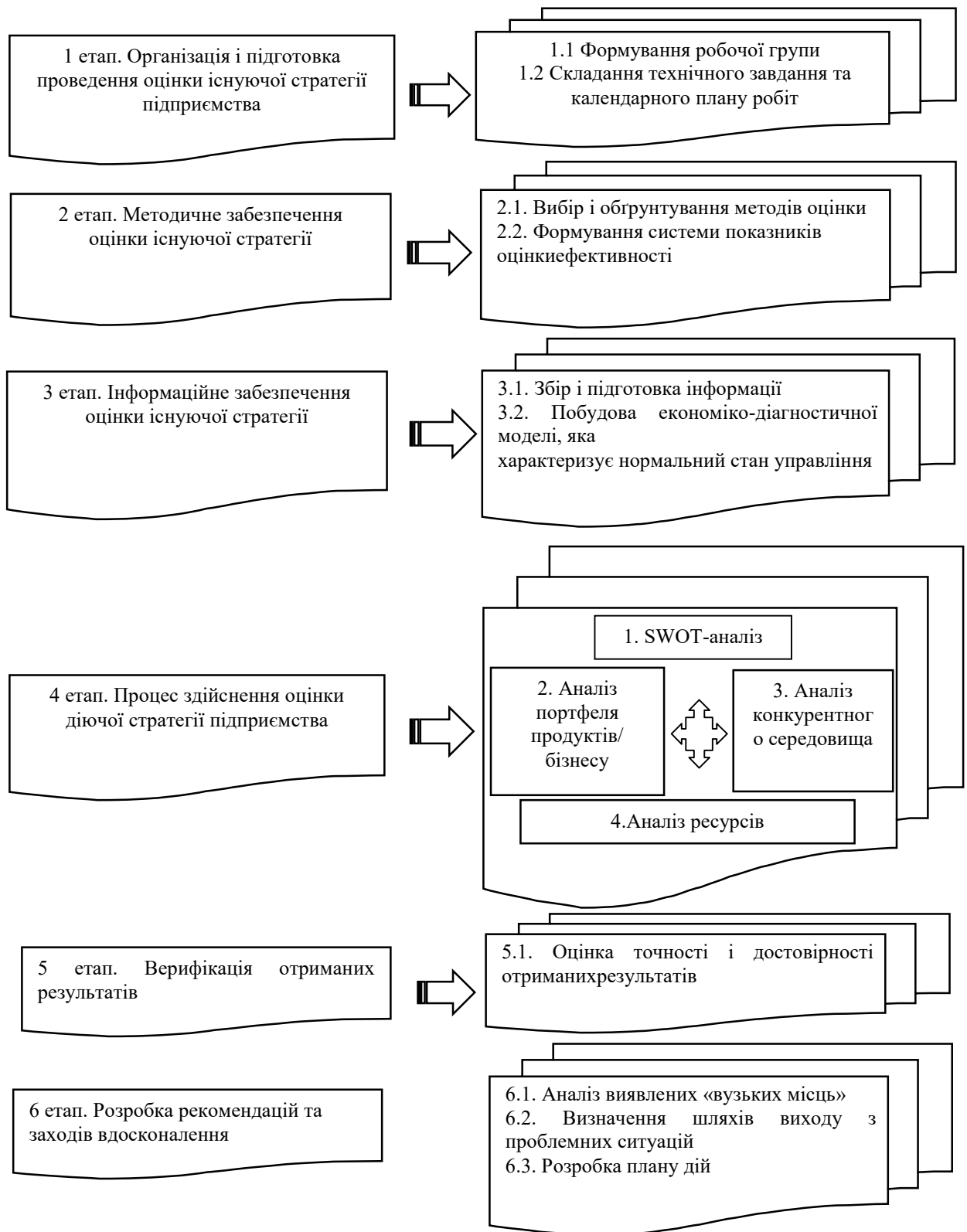


Рисунок 3.2 - Схема проведення основних етапів процесу вибору стратегії

Джерело: розроблено автором [31, 33]

Проведена у попередньому розділу оцінка діючої стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дозволяє запропонувати досліджуваному підприємству стратегію диференціації. Для підтвердження цього та задля визначення характеру поведінки підприємства проведемо аналіз за допомогою SPASE – методу.

Використання детермінованих чисел у стратегічному аналізі не завжди дає змогу правильно оцінити ситуацію, особливо тоді, коли рівень невизначеності зовнішнього середовища високий. Альтернативним способом представлення чисел є формат довірчих інтервалів, який безболісно адаптується до більшості інструментів стратегічного аналізу, у тому числі й до методу SPASE. Так, у табл. 3.1 наведено оцінки, представлені у вигляді довірчих інтервалів.

Таблиця 3.1

Визначення характеру поведінки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на ринку

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства - ФС			4,5-7,2
Рентабельність вкладеного капіталу	4-7	0,3	1,2-2,1
Стабільність отримання прибутку	3-6	0,4	1,2-2,4
Ліквідність	7-9	0,3	2,1-2,7
Конкурентоздатність підприємства - КП			4,4-6,1
Частка підприємства на ринку	6-8	0,5	3,0-3,4
Можливості активного впливу на рівень цін і витрат	2-3	0,3	0,6-0,9
Рентабельність продажу	4-6	0,2	0,8-1,2
Привабливість галузі - ПГ			6,5-8,4
Характеристика конкурентної ситуації	6-8	0,3	1,8-2,4
Стадія життєвого циклу галузі	8-9	0,4	3,2-3,6
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	5-8	0,3	1,5-2,4
Стабільність галузі - СГ			5,0-6,2
Тривалість життєвого циклу галузі	5-6	0,4	2,0-2,4
Ступінь іновативності галузі	6-7	0,4	2,4-2,8
Маркетингові та рекламні можливості	3-5	0,2	0,6-1,0

Джерело: розраховано автором

Щоб визначити рекомендовану стратегію (або діапазон стратегій) в обраній системі координат замість вектору побудуємо трикутник, вершинами якого буде початок координат і точки $P_1(x_1, y_2)$, $P_2(x_2, y_1)$.

Трансформуємо вище наведену формулу для довірчих інтервалів:

$$[X_1, X_2] = [\Pi\Gamma_1, \Pi\Gamma_2] (-) [КП_1, КП_2], \quad (3.1)$$

$$[Y_1, Y_2] = [\Phi C_1, \Phi C_2] (-) [C\Gamma_1, C\Gamma_2], \quad (3.2)$$

Отже, використовуючи дані, взяті з табл. 3.1 та формули 3.1 і 3.2, розрахуємо значення координат точок P_1 і P_2 :

$$[X_1, X_2] = [6,5; 8,4] (-) [4,4; 6,1] = [2,1; 2,3]$$

$$[Y_1, Y_2] = [4,5; 7,2] (-) [5,0; 6,2] = [-0,5; 1,0]$$

Відтепер маємо точки $P_1(2,1; -0,5)$ і $P_2(2,3; 1,0)$, які слід позначити на системі координат (рис. 3.3). Для будівництва трикутника, з'єднаємо ці точки і початок координат.

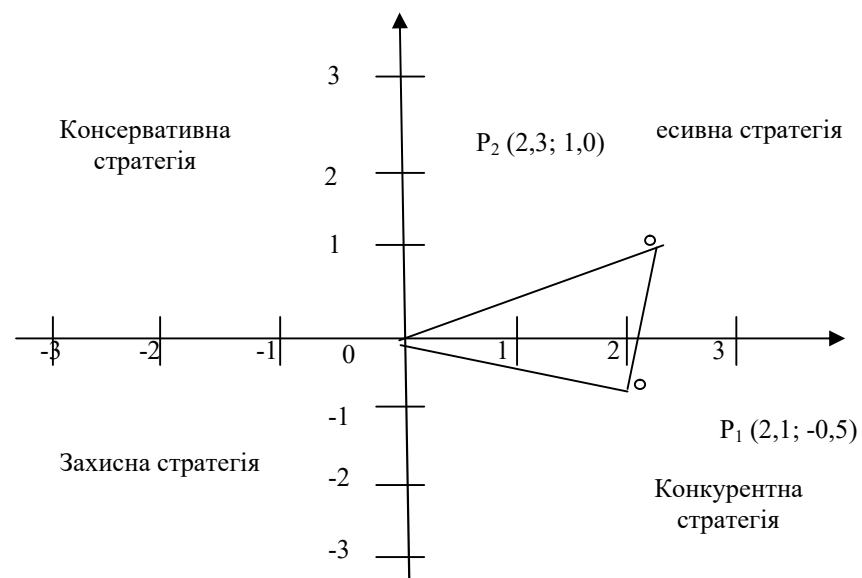


Рисунок 3.3 - Визначення характеру стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» методом SPACE

Джерело: розроблено автором

Отже, точка P_1 потрапила у правий нижній квадрант, а точка P_2 - у правий верхній. Це означає, що підприємство має розробляти «про запас» окремі сценарії як для агресивної, так і для конкурентної стратегій.

Таким чином, згідно визначеного характеру стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» методом SPACE на даний момент часу, робимо висновок, що

досліджуване підприємство знаходиться у стійкій ситуації, що насамперед пов'язано з частково сприятливими умовами ведення бізнесу і достатніми ресурсами. Саме тому підприємству в подальшій своїй діяльності необхідно використовувати стратегію диверсифікації, яка передбачає продовження удосконалення можливостей підприємства, за рахунок оптимізації асортименту продукції, розширення ринку збуту, збереження належного рівня конкурентоспроможності, збільшення частки ринку. Для розширення частки ринку підприємство може прийняти ряд таких засобів, як диверсифікація діяльності, розширення асортименту та інші покращуючі дії, тобто внести деякі корективи у ведення бізнесу в умовах, що склалися.

Проведений у другому розділу аналіз поточного стану ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», дозволив обґрунтувати стратегію розвитку підприємства, як стратегію диференціації (рис 3.4).

		Зовнішні умови ведення бізнесу				
		Дуже сприятливі	Частково сприятливі	Невизначені	Частково несприятливі	Дуже несприятливі
Ресурси підприємства	Повністю адекватні					
	Скоріше адекватні		Стійка ситуація			
	Майже адекватні					
	Мало адекватні					
	Неадекватні					

Рисунок 3.4 - Можливий стан підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: розроблено автором

Підприємство ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на даний момент знаходиться у стійкій ситуації, через те, що має частково сприятливі умови ведення бізнесу і достатні ресурси. Тому основними напрямками покращення діяльності при реалізації обґрунтованої стратегії є:

1. Збільшення обсягу продажів:

Збільшення виробництва і постачання пива.

Залучення нових клієнтів і розширення ринкової частки.

Запровадження маркетингових кампаній для збільшення попиту.

2. Підвищення якості продукту:

Вдосконалення рецептур і смакових характеристик пива.

Забезпечення стабільної якості продукту.

Розробка нових сортів пива та інноваційних продуктів.

3. Розширення дистрибуційної мережі:

Встановлення партнерських відносин з ресторанами, барами та супермаркетами.

Розширення географії постачання пива.

Забезпечення належної логістики та доставки продукції.

4. Підвищення відомості про бренд:

Рекламні кампанії та просування бренду.

Спонсорство подій і спортивних заходів.

Розвиток онлайн-присутності і соціальних медіа.

5. Забезпечення стійкої фінансової позиції:

Оптимізація виробничих процесів для зниження витрат.

Ефективне фінансове управління і контроль над витратами.

Розширення співпраці зі постачальниками сировини та матеріалів.

Впровадження запропонованих заходів значно покращать ефективність діяльності підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в цілому.

3.2 Економічне обґрунтування удосконалення стратегії розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Враховуючи надані вище пропозиції – використання стратегії диференціації та проаналізувавши існуючий асортимент на досліджуваному підприємстві ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», вважаємо за доцільним запропонувати підприємству розширити асортимент завдяки оригінальній рецептурі з додаванням пряно-ароматичної сировини (попит на смак визначають маркетологи).

Швидкі розрахунки за будь-яким рецептом можливо робити за

програмою Beersmith - це програмне забезпечення, призначене для допомоги пивоварам у створенні та налагодженні рецептів пива. Ця програма дозволяє створювати рецепти, обчислювати інгредієнти, налаштовувати температуру та час варіння, а також здійснювати контроль над процесом варіння та ферментації пива. Це значно скорочує час на розрахунки.

Отже, використання стратегії диференціації для ПрАТ «Фірма Полтавпиво» спрямована на те, що виділитися серед конкурентів і привернути увагу споживачів. До можливих заходів, які можна запропонувати для використання стратегії диференціації віднесемо:

1. Розробка унікального смаку: Створення унікального рецепту та смакових характеристики свого пива. Використання натуральних інгредієнтів, експериментування зі спеціальними добавками або підходами до варіння, щоб запропонувати споживачам щось нове та цікаве (вище нами було виокремлено використання програми Beersmith).

2. Маркетингова комунікація: Спрямування зусиль на розробку маркетингових кампаній, які підкреслюють унікальність пива ПрАТ «Фірма Полтавпиво», а саме: розповідь про історію компанії, підкреслення особливостей і якості виробництва, а також візуального виокремлення своїх продуктів через упаковку та дизайн етикеток.

3. Розширення асортименту: шляхом випуску нових сортів або лінійок продуктів. Як було зазначено вище, виробляти пиво з різними смаковими варіаціями (оригінальна рецептура з додаванням пряно-ароматичної сировини), різними рівнями міцності або спеціальними сортами для певних сезонів чи свят.

4. Звернення до цільової аудиторії: Спрямування стратегії диференціації на конкретну цільову аудиторію. Наприклад, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може спрямувати свої продукти на молодих споживачів, любителів крафтового пива, пивні клуби або ресторани.

5. Співпраця з місцевими партнерами: встановлення партнерських відносин з місцевими ресторанами, пабами або іншими закладами харчування,

де можна продавати пиво ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Це допоможе підвищити свідомість про бренд та дозволить споживачам випробувати пиво ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в різних місцях.

Ці заходи допоможуть диференціюватися на ринку та створити унікальну пропозицію для споживачів.

3.3 Оцінка ефективності впливу запропонованих заходів на вдосконалення стратегії розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Надалі зробимо розрахунки на виробництво нового пива за оригінальною рецептурою з додаванням пряно-ароматичної сировини. Технологія виготовлення запропонованого виду буде схожою на Пиво «Полтавське класік», тому підприємству не потрібно нове обладнання. Калькуляція собівартості 1 дал. пива представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Калькуляція собівартості 1 дал. пива за оригінальною рецептурою з додаванням пряно-ароматичної сировини

Найменування статей	Витрати на 1 дал
Основна сировина	79,8
Пряно-ароматична сировина	34,12
Транспортно-заготівельні витрати по сировині (6,7% від вартості сировини)	55,75
Паливо на технологічні потреби	5,2
Електроенергія на технологічні цілі (вартість електроенергії грн/кВт.год – 3,14)	13,56
Заробітна плата (основна і додаткова)	81,4
Нарахування на заробітну плату	31,1
Витрати на підготовку і освоєння виробництва (18% від заробітної плати)	14,65
Загально-виробничі витрати	315,6
Інші виробничі витрати	-
Всього виробнича собівартість	315,6
Адміністративні витрати	13,1
Витрати на збут (3% від виробничої собівартості)	9,5
Інші операційні витрати (1% від виробничої собівартості)	3,2
Повні витрати на виробництво та реалізацію	341,4

Джерело: розраховано автором

Надалі, згідно даних таблиці 3.2 розрахуємо оптову ціну запропонованого пива, рівень рентабельності по якому доцільно брати як традиційні напої ПрАТ

«Фірма «Полтавпиво» 25%.

Таким чином, оптова ціна запропонованого пива за оригінальною рецептурою з додаванням пряно-ароматичної сировини буде дорівнювати: $341,4 * (1+0,25) = 426,75$ грн за 1 дал.пива.

Запропонований вид пива за оригінальною рецептурою з додаванням пряно-ароматичної сировини задовольняє попиту на ринку, тому слід очікувати, що підприємство підвищить свою прибутковість.

Тому, підприємству пропонується (з урахуванням можливостей виробництва) обсяг виробництва 10 тис.дал на рік.

Від запропонованого заходу прогнозується збільшення чистого доходу від реалізації (за умов повної реалізації прогнозованого обсягу виробництва) на: $426,75 * 10 = 42,68$ млн.грн.

В результаті введення нового виду пива збільшаться і повні витрати: $341,4 * 10 = 34,14$ млн.грн.

Таким чином, зміна прибутку від реалізації запропонованого виду пива становитиме: $42,68 - 34,14 = 8,54$ млн.грн.

В результаті чистий прибуток буде дорівнювати 7,0 млн.грн ($8,54 * (1+0,18)$).

Після проведених розрахунків робимо висновок, про доцільність впровадження запропонованого виду пива за оригінальною рецептурою з додаванням пряно-ароматичної сировини. Наочність результатів розрахунку відобразимо в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Очікувані результати впровадження запропонованого виду пива за оригінальною рецептурою

Показник	Значення, млн.грн
1	2
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	42,68
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	34,14

Закінчення таблиці 3.3

1	2
Приріст прибутку від реалізації продукції	8,54
Приріст чистого прибутку	7,0

Джерело: розраховано автором

При здійсненні запропонованих заходів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зможе збільшити обсяг збуту своєї продукції, що призведе до посилення її конкурентної позиції та підвищить ринкову долю компанії.

Наступним кроком для можливості підтвердження збільшення чистого доходу від реалізації скористаємося методом експертних оцінок. В якості експертів було обрано провідні спеціалісти та керівники відділів. Результати опитування експертів представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації	120	130	135	135	120	125	130

Джерело: розраховано автором

Для перевірки надійності і типовості величини даного прогнозу скористаємося середнім квадратичним відхиленням, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення. Дані розрахунків наведемо у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

1	2	3	4	5	6	7	8
Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, млн.грн.	120	130	135	135	120	125	130
Сумарні значення оцінок експертів	895						
$Q_{\text{сеп}}$	127,85						
ΔQ	7,85	-2,15	-7,15	-7,15	7,85	2,85	-2,15
ΔQ^2	69,47	4,62	51,12	51,12	61,62	8,12	4,62
Σ	250,71						

Джерело: розраховано автором

Надалі розрахуємо коефіцієнт варіації:

$$\omega = \frac{\sigma}{Q_{\text{сер}}} \quad (3.1)$$

Згідно розрахункам отримуємо значення 4,68%.

Розрахункове значення менш 33. Це свідчить про те, що сукупність думок експертів однорідна. Таким чином, ми можемо використовувати дані експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний приріст чистого доходу (В) приймаємо за 130 методом медіан і визначаємо як середнє значення ряду: 120; 130; 135; 135; 120; 125; 130, де песимістичне (найменше) значення (П) – 120, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 135. Всі ці значення підставляються у формулу:

$$\text{Приріст} = \frac{O+2B+P}{4} = 128,75 \text{млн.грн.} \quad (3.2)$$

Тоді прогнозоване значення відносного приросту складатиме:
 $128,75/323,330*100 = 39,82\%$

Надалі розрахуємо приріст перемінних витрат, базисне значення яких дорівнювало 244,5 млн.грн.

$$244,5*39,82/100 = 97,36 \text{ млн.грн.}$$

Отже, повні витрати в проєктному році складуть: $305,247+97,36=402,61$ млн. грн.

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проєктному році як різницю між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та приростом повних витрат: $\Delta\text{Пр} = 128,75 - 97,36 = 31,39$ млн. грн. Отже, прибуток від реалізації продукції складатиме: $28,656+31,39 = 60,05$ млн. грн. де 28,656 млн. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$31,39 * (1-0,18) = 25,74 \text{ млн. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проєктному році дорівнюватиме: $20,7+25,74 = 46,44$ млн. грн. де 20,7 млн. грн. – базове значення

чистого прибутку від реалізації продукції (табл. 2.3).

Зміна очікуваних результатів від впровадження запропонованих заходів зображено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Зміна очікуваних результатів від впровадження запропонованих заходів

Показники	Значення
Приріст чистого доходу від реалізації	128,75
Приріст повних витрат	97,36
Приріст прибутку від реалізації продукції	31,39
Приріст чистого прибутку від реалізації продукції	25,74

Джерело: розраховано автором

На основі проведених розрахунків визначимо основні показники економічної ефективності.

Для розрахунку зміни обігових активів у розмірі 6 % від 84 % скористаємося приростом змінних витрат. Таким чином, сума зміни обігових активів становить:

$$97,36 * 0,84 * 0,06 = 4,91 \text{ млн.грн.}$$

Оскільки для запропонованого заходу не потрібно робити зміни основних засобів, то капітальні витрати дорівнюють зміни обігових коштів:

$$K_n(\text{П}) = 4,91 \text{ млн. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток за результатами виконаних розрахунків складає 25,74 млн. грн.

Для розрахунку терміну окупності капітальних вкладень скористаємося формулою:

$$T = \frac{K_n(\text{П})}{\Delta\Pi} = \frac{4,91}{25,74} = 0,19 \text{ року}$$

(3.3)

Доцільність капітальних вкладень розрахуємо з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя.

Ставку дисконтування проекту буде дорівнювати 25%. Це пов'язано з підвищенням облікової ставки НБУ у червні 2022 року.

В нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати: $\text{ЧГП} = \Delta\text{Пр} - \text{п} = 25,74$ млн. грн. Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховуємо за формулою:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \cdot \alpha_i, \quad (3.4)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проекту;

p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 25 %) = 0,25.

t - термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років.

α_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проекту.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i}, \quad (3.5)$$

Таким чином, отримуємо:

$$1 \text{ рік: } \alpha = 1/(1+0,25)^1 = 0,8$$

$$2 \text{ рік: } \alpha = 1/(1+0,25)^2 = 0,64$$

$$3 \text{ рік: } \alpha = 1/(1+0,25)^3 = 0,512$$

$$4 \text{ рік: } \alpha = 1/(1+0,25)^4 = 0,41$$

$$5 \text{ рік: } \alpha = 1/(1+0,25)^5 = 0,33$$

Для розрахунку нинішньої вартості майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту скористаємося формулою :

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \text{ЧГП} \cdot (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5); \quad (3.6)$$

Таким чином, отримуємо: $25,74 * (0,8+0,64+0,512+0,41+0,33) = 69,29$ млн.грн.

Розрахунок чистої нинішньої вартості (ЧНВ) зробимо за формулою:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - III \quad (3.7)$$

Чиста нинішня вартість (ЧНВ) дорівнює: $69,29 - 4,91 = 64,38$ млн.грн

Для розрахунку дисконтованого (гарантованого) періоду повернення інвестицій скористуємося наступною формулою:

$$T_e = \frac{III}{HB_{cp}} \quad (3.8)$$

В результаті розрахунків отримуємо: $4,91/(66,29/5) = 0,35$ року < 5 років

Проведені розрахунки економічної ефективності запропонованих заходів представимо у табличній формі (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Основні показники ефективності запропонованих заходів

Показники	Значення
1. Капітальні витрати, початкові інвестиції	4,91
2. Додатковий прибуток	25,74
3. Чистий додатковий прибуток	21,11
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проєкту	69,29
5. Чиста нинішня вартість	64,38
6. Термін окупності простий	0,19
6. Термін окупності дисконтований	0,35
8. Індекс доходності	13,11
9. Індекс прибутковості	14,11

Джерело: розраховано автором

На основі даних таблиці 3.5 робимо висновок, що всі розраховані показники свідчать на користь впровадження даних заходів, а саме:

- сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проєкту має позитивне значення – 69,29 млн.грн.;
- гарантований строк повернення інвестицій дорівнює 0,35, що менш терміну економічного життя проєкту, який дорівнює 5 років;
- розрахункові індекс доходності (13,11) та індекс прибутковості (14,11) більше 1, що свідчить про високу ефективність проєкту.

На основних отриманих величин очікуваних результатів від впровадження запропонованих заходів у таблиці 3.8 представлено прогнозні значення основних показників діяльності ПрАТ «Фірма Полтавпиво»

Таблиця 3.8

**Прогнозні значення основних показників діяльності
ПрАТ «Фірма Полтавпиво»**

Показники	Базове значення	Прогнозне значення	Абсолютний приріст (+;-)	Відносний приріст, %
1	2	3	4	5
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	323,33	452,08	128,75	139,82
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	305,247	402,61	97,36	131,90
3. Прибуток від реалізації	28,656	60,05	31,39	209,54
4. Чистий прибуток	20,70	46,44	25,74	224,38
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	0,94	0,89	-0,05	94,33
6. Рентабельність діяльності (продаж)	6,40	10,27	3,87	160,48
7. Рентабельність продукції	6,78	11,53	4,75	170,12

Джерело: розраховано автором

Зміну розрахункових показників зобразимо на рисунку 3.5

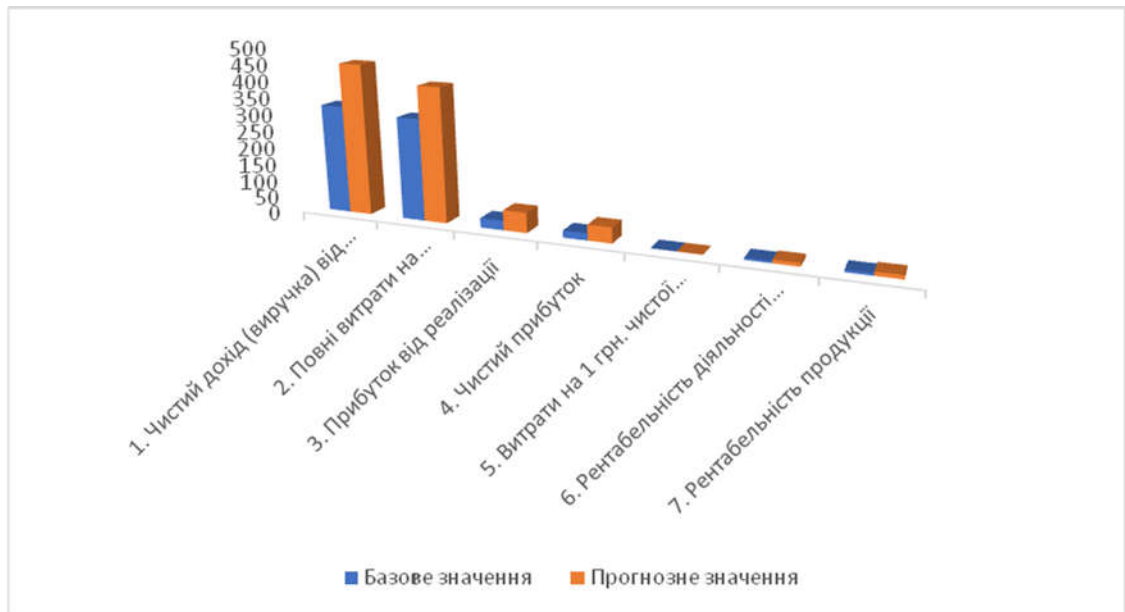


Рисунок 3.5 – Графічне зображення зміни прогнозних значень основних показників діяльності ПрАТ «Фірма Полтавпиво»

Джерело: розраховано автором

Аналіз даних таблиці 3.8 та рисунку 3.5 свідчить, що скориставшись наданими пропозиціями підприємство підвищить рентабельність діяльності на 3,87 п.п., а рентабельність продукції на 4,75 п.п.

Також підприємство може скоротити витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації на 5%.

Підсумовуючи вищенаведене, робимо висновок, що покращення економічних показників діяльності ПрАТ «Фірма Полтавпиво» надає можливість і значно покращити його конкурентну позицію.

Висновки до розділу 3

При удосконаленні організаційно-методичного забезпечення основних етапів процесу вибору стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було запропоновано концептуальну модель процесу вибору стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», до складу якої входить теоретичний базис, науково-методологічний базис та практичний базис. Результатом впровадження даної

моделі є забезпечення розвитку підприємства та його конкурентних переваг.

На основі загального алгоритму процедури обґрунтування стратегії підприємства в умовах нестабільного середовища за рахунок використання динамічних стратегій (підрозділ 1.3) розроблено схема проведення основних етапів процесу вибору стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Визначення характеру поведінки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на ринку методом SPACE надало змогу рекомендувати підприємству використання стратегії диференціації, що дозволяє використовувати інновації як у виробничому, так і в маркетинговому процесах, а також надавати своїм клієнтам вищий товар і послугу порівняно з пропонованими конкурентами.

Для розрахунку економічної ефективності впровадження було обрано розширення асортименту завдяки оригінальній рецептурі з додаванням пряно-ароматичної сировини (попит на смак визначають маркетологи) за програмою Beersmith. Доцільність введення нового виду пива підтверджено розрахунками. Приріст чистого прибутку складатиме 7,0 млн.грн. свідчить про отримання позитивного результату у вигляді зростання основних економічних показників.

За допомогою методу експортних оцінок обґрунтовано приріст чистого доходу від реалізації. Проведене оцінювання ефективності запропонованого заходу є досить високим. Про це свідчать такі показники. як: сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту має позитивне значення – 69,29 млн.грн.; гарантований строк повернення інвестицій дорівнює 0,35, що менш терміну економічного життя проекту, який дорівнює 5 років; розрахункові індекс доходності (13,11) більш 0 та індекс прибутковості (14,11) більше 1, що свідчить про високу ефективність проекту.

Також доведено, що впровадження заходів збільшить показники рентабельності діяльності та рентабельності продукції.

Таким чином, запропоновані заходи відповідають обраній стратегії підприємства диференціації і мають надати підприємству можливість ефективного розвитку за умови здійснення ряду організаційних заходів з питань підвищення ефективності діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було розглянуто теоретико-методичні засади формування стратегії підприємства. Проведений логічний аналіз змістовної сутності категорії «стратегія» підприємства надав можливість надати авторське визначення поняттю «стратегія» – загальний напрямок та підходи до ведення бізнесу з орієнтуванням на довгострокові цілі, який включає розробку та виконання планів дій, вибір оптимального рішення, управління ресурсами (людськими, матеріальними, фінансовими тощо), управління комунікаціями та зв'язками, а також визначення способів ведення бізнесу.

У процесі дослідження виокремлено основні методичні підходи, до яких віднесено: системний підхід, аналітичний підхід, емпіричний підхід, стратегічний підхід та конструктивний підхід. Дослідивши практику реалізації методичних підходів до розробки стратегії підприємства, було надано характеристику деяким з них, а саме: SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, аналізу конкурентного середовища, матриця БКГ, стратегії «чотирьох складників», моделі «5 сил» Портера та системному аналізу.

На основі дослідження процедури обґрунтування стратегії підприємства при визначенні взаємодії рівня управління підприємством та його потенційних можливостей запропоновано алгоритм процедури обґрунтування стратегії підприємства в умовах нестабільного середовища за рахунок використання динамічних стратегій, що надає можливість перемагати своїх конкурентів у довгостроковій перспективі в рамках кожної визначеної стратегії.

Аналіз господарської діяльності та оцінка діючої стратегії було здійснено на матеріалах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»», яке є представником харчової промисловості України у галузі виробництва і реалізації пива та безалкогольних напоїв, що працює з 1965 року.

Підприємство варить якісне пиво з натуральних інгредієнтів, зберігає полтавську традицію пивоваріння. Асортимент підприємства складається з пива 37 найменувань та 15 видів безалкогольних напоїв. Споживачами продукції є

переважно чоловіки віком 21-29 років у різних областях України. Найбільше продукція виробника реалізується в Полтаві. Також відправляється на експорт. Основними конкурентами на українському ринку є ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», ПрАТ «Карлсберг Україна», ПрАТ «Оболонь» та ТОВ «Перша приватна броварня».

Основним видом продукції, що виробляє ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є – пиво, обсяги реалізації якого у 2020 та 2021 роках підвищилися у порівнянні до попередніх років і станом на 2021 рік становили 323330 тис. грн.

Дослідивши господарську діяльність та прибутковість ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», зроблено висновок, що підприємство працювало ефективно та прибутково. Розрахунки показали, що в 2021 році ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було платоспроможним, всі показники ліквідності перевищували нормативні значення, що свідчить про стійке положення підприємства на ринку. Але, всі показники рентабельності: активів, власного капіталу, діяльності та продукції – зменшувалися.

Оцінку діючої стратегії управління зроблено за допомогою матриці GE-McKinsey, згідно якої досліджуване підприємство знаходиться в зоні вибіркового зростання і йому відповідає стратегія середнього бізнесу та матриці Shell/DPM, висновки по якій свідчать, підприємство продовжує бізнес з обережністю, тобто займає середні позиції в галузі із середньою привабливістю.

На підставі проведеного дослідження стратегічного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» визначено стратегічні цілі його розвитку: зниження собівартості продукції; пошук потенційних клієнтів; пошук нових каналів збуту продукції; укладення нових вигідніших договорів на експорт продукції до країн Європи; надання в оренду вільних основних фондів; зміна організаційної структури. Наочно конкурентні переваги та «проблемні місця» ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлено у діаграмі Ісікави.

При удосконаленні організаційно-методичного забезпечення основних етапів процесу вибору стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було запропоновано концептуальну модель процесу вибору стратегії ПрАТ «Фірма

«Полтавпиво», до складу якої входить теоретичний базис, науково-методологічний базис та практичний базис. Результатом впровадження даної моделі є забезпечення розвитку підприємства та його конкурентних переваг.

Розроблено схема проведення основних етапів процесу вибору стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Визначення характеру поведінки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на ринку методом SPACE надало змогу рекомендувати підприємству використання стратегії диференціації, що дозволяє використовувати інновації як у виробничому, так і в маркетинговому процесах, а також надавати своїм клієнтам вищий товар і послугу порівняно з пропонованими конкурентами.

Для розрахунку економічної ефективності впровадження було обрано розширення асортименту завдяки оригінальній рецептурі з додаванням пряно-ароматичної сировини (попит на смак визначають маркетологи) за програмою Beersmith. Доцільність введення нового виду пива підтверджено розрахунками. Приріст чистого прибутку складатиме 7,0 млн.грн. свідчить про отримання позитивного результату у вигляді зростання основних економічних показників.

За допомогою методу експортних оцінок обґрунтовано приріст чистого доходу від реалізації. Проведене оцінювання ефективності запропонованого заходу є досить високим. Про це свідчать такі показники. як: сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту має позитивне значення – 69,29 млн.грн.; гарантований строк повернення інвестицій дорівнює 0,35, що менш терміну економічного життя проекту, який дорівнює 5 років; розрахункові індекс доходності (13,11) більш 0 та індекс прибутковості (14,11) більше 1, що свідчить про високу ефективність проекту.

Також доведено, що впровадження заходів збільшить показники рентабельності діяльності та рентабельності продукції.

Таким чином, запропоновані заходи відповідають обраній стратегії підприємства – диференціації і мають надати підприємству можливість ефективного розвитку за умови здійснення ряду організаційних заходів з питань підвищення ефективності діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. под ред. Л.И. Евенко: Экономика, 1989. 519 с.
2. Белова Т. Г., Фільченкова Я. К. Маркетингова стійкість підприємства в ринковому середовищі та показники її оцінювання. *Економічний простір*. 2020. №153. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/447/435> (дата звернення: 15.04.2023).
3. Василенко А. В. Менеджмент стійкого розвитку підприємства. Моногр. К., 2018. 648 с.
4. Васюткіна Н.В. Актуальні питання сталого розвитку підприємства: *Тенденції розвитку організаційного та проектного менеджменту*: матеріали XXXII Міжнар. наук. практ. конф., Львів, економ. фундація, 2013, С.27-30
5. Вітренко Н.С. Проблеми та перспективи розвитку ринку пива в Україні. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. №1 (2). С.11-17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_1\(2\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_1(2)_3) (дата звернення: 15.04.2023).
6. Гальчак Х.Р. Забезпечення сталого розвитку підприємства як основа формування соціальної відповідальності: *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Проблеми економіки та управління*: зб. наук. праць. 2016. №847, С. 69-74.
7. Гарафонова О.І. Формування потенціалу управління якістю вітчизняних бізнес-організацій як розвиток системи маркетингу в умовах діджиталізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №2. С.40
8. Глушко О. В. Методичні основи оцінювання економічної стійкості підприємств. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць. 2013. №13. С. 281-287
9. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : [навчальний посібник]. Л.: Алеута, 2006. 404 с.
10. Гончар О.І., Поліщук І.І. Позиціонування маркетингового потенціалу в системі управління підприємством. Структурна модернізація економіки:

прогнозі сценарії та перспективи розвитку регіону: монографія / за газ. ред. М. В. Шарко. Херсон: ПП Вишемирський В.С. 2018. С. 189-197 88

11. Гросул В. А. Теоретичні підходи щодо визначення сутності стійкого розвитку підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 7.С. 104-107

12. Гросул В.А., Жилякова О.В. Турбулентність зовнішнього середовища: сутність, детермінанти протистояння під час формування антикризової стратегії підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету* 2015. №2. Том 1. С.222

13. Грушевська Ю. А. Інтегровані маркетингові комунікації. *Реклама і зв'язки з громадськістю*. Одеса. 2021. С. 100

14. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник. – Дніпро: НМетАУ, 2021. – 98 с.

15. Жегус О. Маркетингові дослідження: навчальний посібник Х.: ФОП Іванченко І.С. 2016. С. 237.

16. Касич А. О. Харькова Ж. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2016. №3.С. 79-85.

17. Ковтун О.І. Стратегії підприємства. [монографія]. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.

18. Кобець С. П. Методичний підхід до оцінювання економічної стійкості підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №3. С. 307-311. URL: <http://global-national.in.ua>. (дата звернення: 15.04.2023).

19. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт оборотності оборотних активів. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/292-oborotnist-oborotnikh-aktiviv> (дата перегляду: 25.05.2023)

20. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 114-122

21. Король І. В. Маркетингові комунікації: навчально-методичний посібн. Умань: Візаві, 2018. С.190

22. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг-менеджмент. Харків: Фоліо, 2015.

C.800

23. Лисова Х. Пінний експорт: чому продажі українського пива за кордон почали зростати. URL:<https://mind.ua/publications/20200153-pinnijeksport-chomu-prodazhi-ukrayinskogo-piva-za-kordon-pochalizrostati> (дата звернення: 15.04.2023).

24. Ляшко К. Дослідження українського ринку пива: тенденції та прогноз. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/issledovanie-ukrainskogorynka-piva.htm>

25. Майовець Є. Маркетинг: теорія та методологія: навчальний посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2015. 450 с. 89

260. Малик І.П., Каракаш Ю.А. Основні інструменти для забезпечення стійкого розвитку підприємства: Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тех. доповідей. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видво «Політехніка», 2018, 99 с.

27. Маркетингове дослідження «Ринок пива в Україні». URL: <https://maxriseconsulting.com/marketingovoe-issledovanie-rynok-piva-ukrainy> (дата звернення: 15.04.2023).

28. Мінцберг Г. Школи стратегій. СПб.: Пітер, 2002. 330 с.

29. Мондзолівська А. Найкраще пиво для гурманів. *Світ продуктів*. 2017. №3(132). С.46-47.

30. Мулик Т. О. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 288 с.

31. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: Моногр. К.: КНЕУ, 2001. 227 с.

32. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2012. Ч. 1. 104 с.

33. Неспляк С.В., Кушлик О.Ю. Порівняльний аналіз стратегічних наборів розвитку провідних підприємств пивоварної галузі України: Економіка та управління підприємствами. 2016. №6. С.51-58.

34. Новоса Т.І. Еволюційна трансформація категорії «стратегія»

підприємства в залежності від розвитку системи управління підприємством.
http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/7234/1/vest_econom_2014_19_3_2_splitted.pdf

35. Офіційний сайт Полтавпиво (ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»). URL: <http://poltavpivo.com/ua> (дата звернення: 15.04.2023).

36. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів; пер. з англ.: І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 622 с.

37. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. Альпина Бизнес Букс, 2005. 234 с.

38. Реслер, М. (2024). Вплив корпоративної стратегії на обліково-аналітичну систему підприємства. *Сталий розвиток економіки*, (2(49)), 71-75. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-11>

39. Решетілова Т.Б. Довгань С. Маркетингові дослідження: підручник. Дніпропетровськ : НГУ, 2015. 357 с.

40. Ринок пива в Україні: виробництва пива та пивний ринок. URL: http://www.ukrbeer.kiev.ua/commerce/package_page.php?packid=73 (дата звернення: 15.04.2023).

41. Романова Т. В., Даровський Є.О. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2015. №4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3976> (дата звернення: 15.04.2023).

42. Синькевич Н. І. Економічний аналіз: курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2018. 97 с

43. Слободян Н. Я., Левченко Ю. Г., Слободян В. Я. Правове регулювання реалізації інноваційних стратегій на підприємстві. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 3. С. 114-121.

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

45. Спіріна М.В. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 8. С. 176-182.
46. Страшинська Л.В. Вплив споживчих переваг на формування маркетингових стратегій підприємств. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2017. №2(9). С.48-53.
47. Танці хмелю та солоду. Огляд українського ринку пива. *Світ продуктів*. 2017. №3(132). С.32-34
48. Токмакова І. Стратегічне управління. / І. Токмакова, В. Дикань, В. Зубенко, О. Маковоз, О. Шраменко. – Центр навчальної літератури, 2019. – 272 с
49. Третяк О. А. Маркетинг: нові орієнтири моделі управління: Підручник. М.: ИНФРА-М, 2019. 403с.
50. Тюха І. В., Бабко А. О. Сучасні тенденції та проблеми розвитку пивного ринку України.: *Ефективна економіка* №1, 2017. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5376> (дата звернення: 15.04.2023).
51. Чандлер А. Стратегія та структура: розділи з історії промисловості Підприємство. Массачусетський технологічний інститут: The Mit Press. 1962, 1990. 465 с.
52. Чернявський А.А. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції українських виробників. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 40-42.
53. Чи стали українці менше пити? Як війна змінила алкогольні звички і як реагує ринок? URL:<https://www.volynnews.com/news/all/chy-stalyukrayintsimenshe-pyty-yak-viyna-zminyla-alkoholni-zvychky-i-iak/> (дата звернення: 15.04.2023).
54. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Горілей В. Ю. Система маркетингового менеджменту підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 18. С. 63-67.
55. Шульгіна Л.М., В.В. Юхименко. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Маркетинг і менеджмент*

інновацій. 2017. № 3. Т.2. С. 79-84.

56. Хамель Г. Стратегія як розтягування та важелі. Гарвардський бізнес-огляд. - 1993. - N 71 (2). С. 75.

57. Шимко О.В. Стратегія підприємства: Навч.-метод. посібник / О.В Шимко, С.М. Грибкова. – Краматорськ: ДДМА 2009. – 132 с.

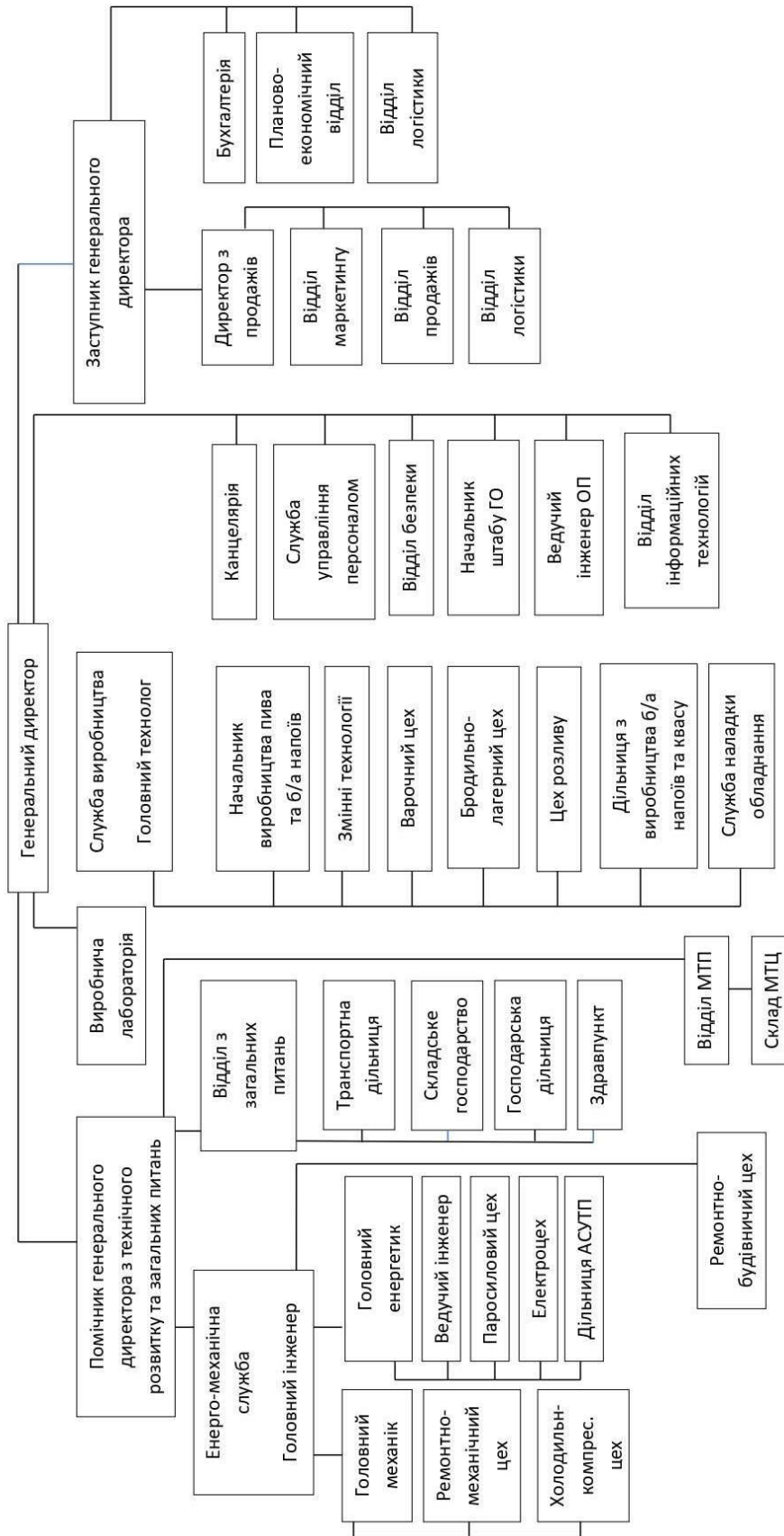
58. Яковенко Я.Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємств. *Економічні науки*. 2019. № 36. С. 81-87.

59. Richardson, R. and Thompson, M. (1999) The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review, Institute of Personnel and Development, London.

60. The Origin of Strategy: Rich Horwath. Strategic Thinking Institute, 2006.
URL: <http://www.strategyskills.com/>.

ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток Б

		Дата	КОДИ
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ФІРМА "ПОЛТАВЛІВО"	за ЄДРПОУ	01.01.2021 05518768
Територія	Полтавська область, Полтава	за КОАТУУ	5310100000
Організаційно- правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво пива	за КВЕД	11.05

Середня кількість працівників: 281

Адреса, телефон: 36008 м. Полтава, вул. Європейська, 160, (0532) 67-88-10

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.
Форма №1

Актив	Код рядка	Код за ДКУД	
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	481	2 624
первісна вартість	1001	2 899	3 127
накопичена амортизація	1002	(2 418)	(503)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	71 470	179 426
первісна вартість	1011	228 916	210 728
знос	1012	(157 446)	(31 302)
Інвестиційна нерухомість	1015	7	489
первісна вартість	1016	34	489
знос	1017	(27)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	2	2
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	71 960	182 541

Продовження додатку Б

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	44 504	36 281
Виробничі запаси	1101	30 155	22 624
Незавершене виробництво	1102	9 009	5 730
Готова продукція	1103	5 318	7 920
Товари	1104	22	7
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	34 725	35 099
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1 881	5 361
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	110	202
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	37 423	54 493
Готівка	1166	3	2
Рахунки в банках	1167	37 420	54 491
Витрати майбутніх періодів	1170	45	61
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	595	13
Усього за розділом II	1195	119 283	131 510
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	191 243	314 051

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	67 416	67 416
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	9 227	84 807
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	2 734	4 220
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	57 737	100 858
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	137 114	257 301

Продовження додатку Б

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	914	20 987
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цьове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	914	20 987
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	18 393	7 565
товари, роботи, послуги	1615	18 562	8 099
розрахунками з бюджетом	1620	6 205	7 513
у тому числі з податку на прибуток	1621	650	284
розрахунками зі страхування	1625	248	469
розрахунками з оплати праці	1630	1 007	1 859
одержаними авансами	1635	12	11
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	8 387	7 597
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	401	2 650
Усього за розділом III	1695	53 215	35 763
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	191 243	314 051

Керівник

Лавріченко Василь Микитович

Головний бухгалтер

Заславець Алла Захарівна

Продовження додатку Б

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ФІРМА "ПОЛТАВЛІВВО"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2021
			05518768

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	Код за ДКУД
			1801003
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	311 784	323 013
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(204 621)	(221 304)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	107 163	101 709
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	14 301	11 895
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(16 173)	(14 732)
Витрати на збут	2150	(47 710)	(46 485)
Інші операційні витрати	2180	(13 138)	(12 209)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	44 443	40 178
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0

Продовження додатку Б

Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1 761)	(2 024)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(541)	(640)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	42 141	37 514
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-10 322	-7 796
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	31 819	29 718
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	107 075	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	107 075	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(19 273)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	87 802	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	119 621	29 718

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	161 493	186 657
Витрати на оплату праці	2505	47 064	42 801
Відрахування на соціальні заходи	2510	10 340	9 354
Амортизація	2515	14 281	12 641
Інші операційні витрати	2520	45 259	40 949
Разом	2550	278 437	292 402

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	19 261 803	19 261 803
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	19 261 803	19 261 803
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,651920	1,542850

Додаток В

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ФІРМА "ПОЛТАВПИВО"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2022
Територія	Полтавська обл.	за КАТОТТГ	05518768
			UA530803700100 73240
Організаційно- правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво пива	за КВЕД	11.05

Середня кількість працівників: 281

Адреса, телефон: 36008 м. Полтава, вул. Європейська, 160, (0532) 67-88-10

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.
Форма №1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 624	2 026
первісна вартість	1001	3 127	3 134
накопичена амортизація	1002	(503)	(1 108)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	179 426	171 310
первісна вартість	1011	210 728	218 453
знос	1012	(31 302)	(47 143)
Інвестиційна нерухомість	1015	489	489
первісна вартість	1016	489	489
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	2	2
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	182 541	173 827
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	36 281	57 989
Виробничі запаси	1101	22 624	39 705

Незавершене виробництво	1102	5 730	8 691
Готова продукція	1103	7 920	9 593
Товари	1104	7	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	35 099	43 233
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	5 361	4 290
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	202	73
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	54 493	52 470
Готівка	1166	2	1
Рахунки в банках	1167	54 491	52 469
Витрати майбутніх періодів	1170	61	102
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	13	40
Усього за розділом II	1195	131 510	158 197
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	314 051	332 024

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	67 416	67 416
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	84 807	78 932
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	4 220	5 811
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	100 858	127 136
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	257 301	279 295
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	20 987	18 118
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			

резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	20 987	18 118
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	7 565	0
товари, роботи, послуги	1615	8 099	14 538
розрахунками з бюджетом	1620	7 513	7 453
у тому числі з податку на прибуток	1621	284	0
розрахунками зі страхування	1625	469	444
розрахунками з оплати праці	1630	1 859	1 742
одержаними авансами	1635	11	8
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	7 597	8 138
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2 650	2 288
Усього за розділом III	1695	35 763	34 611
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	314 051	332 024

Керівник

Лавріченко Василь Микитович

Головний бухгалтер

Заславець Алла Захарівна

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ФІРМА "ПОЛТАВПИВО"Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2022
05518768

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2021 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	323 330	311 784
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(229 392)	(204 621)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	93 938	107 163
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	10 573	14 301
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(19 104)	(16 173)
Витрати на збут	2150	(44 444)	(47 710)
Інші операційні витрати	2180	(12 307)	(13 138)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	28 656	44 443
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(2 292)	(1 761)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(607)	(541)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	25 757	42 141
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 062	-10 322

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	20 695	31 819
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	107 075
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	107 075
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(19 273)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	87 802
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	20 695	119 621

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	187 980	161 493
Витрати на оплату праці	2505	49 439	47 064
Відрахування на соціальні заходи	2510	10 881	10 340
Амортизація	2515	16 451	14 281
Інші операційні витрати	2520	42 713	45 259
Разом	2550	307 464	278 437

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	19 261 803	19 261 803
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	19 261 803	19 261 803
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,074410	1,651920
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,074410	1,651920
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00