

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

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

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

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

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код та спеціальності)

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

на тему: \_\_\_\_\_ «Стратегічне прогнозування розвитку підприємства» \_\_\_\_\_

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МН-4-5

Слободян Вікторія Василівна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник Лисенко Олена Анатоліївна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

Здобувачка \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2023 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«05» грудня 2022 року

## **З А В Д А Н Н Я**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

\_\_\_\_\_ Слободян Вікторії Василівни \_\_\_\_\_

1. Тема роботи: «Стратегічне прогнозування розвитку підприємства»

керівник роботи Лисенко О. А., к.ф.-м.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 04.04.2023 р. № 843-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 20 травня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Оболонь».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади стратегічного прогнозування розвитку підприємства.

Розділ 2. Дослідження діяльності та стратегічного прогнозування розвитку ПрАТ «Оболонь».

Розділ 3. Удосконалення стратегічного прогнозування розвитку ПрАТ «Оболонь».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 14 рисунках та 23 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 05 грудня 2022 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	20.12.2022 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	30.12.2022 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	10.01.2023 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.03.2023 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.04.2023 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.05.2023 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	15.05.2023 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	17.05.2023 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	18.05.2023 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	19.05.2023 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.06.2023 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

**Здобувачка**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**В.В. Слободян**  
(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

## АНОТАЦІЯ

Випускна робота присвячена дослідженню теоретичних і методичних підходів створення та реалізації комплексно-цільової програми як засобу реалізації стратегії розвитку організації.

У роботі визначено сутність понять «стратегічне прогнозування» та «розвиток підприємства»; розглянуто теоретичні основи стратегічного прогнозування та його роль в розвитку підприємства; визначено методичні підходи до здійснення стратегічного прогнозування розвитку підприємства; проведено аналіз ринку, на якому діє суб'єкт господарювання; надано загальну характеристику діяльності суб'єкта господарювання; проведено оцінку стратегічного прогнозування розвитку ПрАТ «Оболонь»; описано прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення стратегічного прогнозування розвитку на підприємстві; визначено вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності суб'єкта господарювання.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проєкт є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Випускна робота складена на 73 сторінках (без урахування додатків), містить 23 таблиці, 14 рисунків.

*Ключові слова:* захід, ефективність, стратегічне управління, товар, фінансовий стан, прогнозування, стратегічний розвиток.

## ANNOTATION

The work is devoted to the study of the formation of theoretical and methodological approaches to the creation and implementation of a complex-target program as a means of implementing the organization's development strategy.

The work defines the essence of the concepts «strategic forecasting» and «enterprise development»; the theoretical foundations of strategic forecasting and its role in enterprise development are considered; methodical approaches to the implementation of strategic forecasting of the development of the enterprise are defined; an analysis of the market in which the business entity operates was carried out; a general description of the business entity's activity is provided; an assessment of strategic development forecasting at PrJSC «Obolon» was carried out; management decision-making regarding areas of improvement of strategic development forecasting at the enterprise is described; the impact of the proposed measure on the main performance indicators of the business entity is determined.

The performed calculations show that the proposed project is profitable and its implementation at the enterprise is possible in the future. The thesis consists of 73 pages (not including appendices), contains 23 tables, 14 figures.

*Key words:* measure, efficiency, strategic management, product, financial condition, forecasting, strategic development.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність понять «стратегічне прогнозування» та «розвиток підприємства» .....	10
1.2. Теоретичні основи стратегічного прогнозування та його роль в розвитку підприємства .....	15
1.3. Методичні підходи до здійснення стратегічного прогнозування розвитку підприємства .....	19
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» .....	26
2.1. Аналіз ринку, на якому діє підприємство .....	26
2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства .....	30
2.3. Оцінка стратегічного прогнозування розвитку підприємства .....	43
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» .....	51
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення стратегічного прогнозування розвитку підприємства .....	51
3.2. Обґрунтування доцільності удосконалення стратегічного планування та його вплив на основні показники діяльності підприємства .....	59
Висновки до розділу 3.....	65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ .....	74

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* У зв'язку з тим, що вітчизняні підприємства розвиваються в умовах нестабільної економіки, політики, соціальної сфери та законодавчої бази, стратегічне прогнозування повинно стати невід'ємною складовою системи управління підприємств, тому що з його допомогою можна обрати вмотивований напрямок розвитку у майбутньому. Це дасть змогу забезпечити ефективне довготривале функціонування, швидке пристосовування до змін, які часто трапляються у нестабільному середовищі, мінімізацію ризиків, ефективність розподілу наявних ресурсів, а також дозволить моделювати ситуацію майбутнього. Тобто, забезпечення стійкого функціонування у такому мінливому оточенні можливе тоді, коли керівництво організації готується до змін заздалегідь, що стає можливим завдяки використанню стратегічного прогнозування.

Проблемам стратегічного прогнозування присвячено багато праць, це свідчить про те, що воно є важливим інструментом керування підприємствами у динамічному середовищі. Хоча стратегічне прогнозування поки що не увійшло в практику більшості підприємств, керівництво визнає його важливе значення для управління.

Тому, актуальність даної теми дослідження обумовлена виникненням певного розриву між розумінням необхідності застосування стратегічного прогнозування та відсутністю досвіду, недостатнім розвитком практичної та теоретичної бази. Крім даної проблеми існує ще низка причин, які стримують впровадження стратегічного прогнозування у практику. До них можна віднести відсутність необхідних знань у керівництва, недостатність грошових коштів для здійснення прогнозування, незадовільну інформаційну систему, яка обмежує отримання достовірної інформації, а також мінливість ринкового оточення, що обмежує горизонти та масштаби прогнозування.

У розробку питань організації та удосконалення управління підприємствами вагомий внесок зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, як

Л.Г. Агафонова, О.Є. Агафонова, Л.І. Нечаюк, Х.Й. Роглев, В.К. Федорченко, Г.Б. Мунін, С.І. Байлик, В.І. Карсекін та ряд інших. Однак попри постійне і всебічне вивчення проблем розвитку підприємств чимало питань залишається невирішеними, зокрема недостатньо розглянуто можливості використання зарубіжного досвіду управління реалізацією стратегії для України.

*Метою даної роботи* полягає у формуванні теоретичних і методичних підходів створення та реалізації комплексно-цільової програми як засобу реалізації стратегії розвитку організації.

*Завданнями дослідження є:*

- визначити сутність понять «стратегічне прогнозування» та «розвиток підприємства»;
- розглянути теоретичні основи стратегічного прогнозування та його роль в розвитку підприємства;
- визначити методичні підходи до здійснення стратегічного прогнозування розвитку підприємства;
- провести аналіз ринку, на якому діє суб'єкт господарювання;
- надати загальну характеристику діяльності суб'єкта господарювання;
- провести оцінку стратегічного прогнозування розвитку ПрАТ «Оболонь»;
- описати прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення стратегічного прогнозування розвитку на підприємстві;
- визначити вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності суб'єкта господарювання.

*Об'єктом дослідження* є процес реалізації стратегії розвитку на підприємстві.

*Предметом дослідження* є комплексно-цільова програма розвитку підприємства.

*Сферою застосування* є ПрАТ «Оболонь», на матеріалах якого виконана випускна кваліфікаційна робота.

*Методи дослідження.* У процесі дослідження для вирішення використовувались: метод наукової абстракції, діалектичний метод дослідження процесів і явищ у їхньому взаємозв'язку й розвитку, системно-структурний аналіз; методи групувального аналізу.

*Інформаційною базою* для написання кваліфікаційної роботи послужили наукові праці вітчизняних та закордонних учених у галузі формування та оптимізації витрат, законодавчі та нормативно-правові документи, статистична та фінансова звітність підприємства, періодичні видання, а також інформаційно-аналітичні матеріали та Інтернет-ресурси.

*Практична значимість дослідження* полягає у можливості застосування розроблених заходів щодо стратегічного прогнозування розвитку підприємства у практичній діяльності ПрАТ «Оболонь».

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 73 сторінки (без урахування додатків), вона містить 23 таблиці та 14 рисунків.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність понять «стратегічне прогнозування» та «розвиток підприємства»**

Дослідження процесу стратегічного прогнозування слід розпочати з визначення етимологічної суті стратегії. Термін «стратегія» походить від грецького «strategia» (стратос – військо, аго – веду), тобто за походженням це військовий термін, що означає мистецтво ведення війни. Стратегія – це детальний всесторонній комплексний план, призначений для того, щоб забезпечувати здійснення місії та досягнення її цілей [26].

Без добре обґрунтованих, продуманих прогнозів не може працювати ні підприємець, змушений самостійно приймати планові рішення, ні менеджер, що вибудовує перспективну організаційну структуру, ні фахівець з маркетингу, що досліджує ринок завтрашнього дня.

Прогноз не зводиться до спроб передбачити деталі майбутнього, його практичне значення полягає у можливості підвищення з його допомогою ефективності прийнятих рішень.

На відміну від плану прогноз має багатосценарний, ймовірнісний, інформаційний і консультативний характер. Прогнозування в циклі управління займає місце, що передує плануванню галузевих та інших зовнішніх факторів, а також мікро-економічних закономірностей і специфічних внутрішніх процесів розвитку організації. В даний час налічується понад 150 різних методів прогнозування, проте найбільш широке поширення в практиці вирішення завдань прогнозування отримали методи експертних оцінок та методи статистичного прогнозу.

Зазначимо, що науково-аналітичною стадією стратегічного планування виступає прогнозування, воно містить необхідну інформацію та є опорною базою для підготовки та реалізації планових постанов та завдань. Виходячи з

основних функцій прогнозування: всебічного аналізу досягнень минулого, аналізу економічних, соціальних, культурних політичних факторів; оцінки дій цих тенденцій у майбутньому і передбачення нових соціально-економічних умов і проблем, що вимагають свого вирішення; виявлення можливих альтернатив розвитку у перспективі, накопичення наукового матеріалу для всебічного обґрунтованого вибору тієї чи іншої можливості розвитку і прийняття оптимального планового рішення [2], прогноз дає змогу окреслити можливості, виявити проблеми, які повинні стати об'єктом розгляду у стратегічному плані. Розробка прогнозу і формулювання плану – взаємопов'язані стадії стратегічного планування, кожна з яких має свою специфіку.

Отже, вказане вище значення прогнозування для процесу стратегічного планування розкриває його вагомість та значущість.

Прогнозування діяльності підприємства передбачає оцінку економічних та фінансових перспектив та передбачуваного фінансового стану підприємства на запланований період залежно від можливих варіантів виробничо-збутової діяльності та формування на цій основі обґрунтованих висновків та рекомендацій щодо вибору раціональної стратегії та тактики дій керівництва підприємства.

Успішне функціонування та конкурентні переваги може забезпечити виробничому підприємству лише ефективна система управління його виробничою діяльністю. При прийнятті управлінських рішень обов'язковою дією є оцінка їх можливих наслідків. Будь-якому рішенню повинні передувати аналіз ситуації, що склалася, і прогноз можливих варіантів його прийняття або неприйняття.

У ринковій економіці підприємство має широке коло повноважень, які раніше були прерогативою вищих органів управління.

Сьогодні підприємство самостійно формує цілі та завдання діяльності, шукає необхідні для їх реалізації фінансові та інші ресурси, а також приймає рішення щодо створення, ліквідації, приєднання, злиття або, навпаки, поділу

підрозділів та філій, входження до складу асоціацій та інших об'єднань, займається реорганізацією виробничої та організаційної структури управління.

Успішний розвиток підприємства є процесом приведення до оптимального співвідношення можливості його розвитку та тенденцій зміни довкілля. Чим більше пристосовано підприємство до цих змін, тим вищі його шанси швидко та ефективно розвиватися.

Прогнозування розвитку підприємства чи організації – це процес наукового обґрунтування можливих кількісних та якісних змін його стану (рівня розвитку в цілому, окремих напрямів діяльності) у майбутньому, а також альтернативних способів досягнення очікуваного стану [1].

Процес прогнозування виконується на основі наступних принципів:

- цілеспрямованість – змістовний опис поставлених дослідницьких завдань;
- системність – побудова прогнозу на основі системи методів та моделей, що характеризуються певною ієрархією та послідовністю;
- наукова обґрунтованість – всебічний облік вимог об'єктивних законів розвитку суспільства, використання світового досвіду;
- багаторівневий опис – опис об'єкта складної системи, цілісного явища та складної структури;
- інформаційна єдність – застосування інформації на одному рівні узагальнення та цілісності ознак;
- адекватність об'єктивним закономірностям розвитку – виявлення та оцінка стійких взаємозв'язків та тенденцій розвитку об'єкта;
- зв'язування невизначеності – процедура руху від виявлення цілей та умов, що склалися у можливих напрямках розвитку;
- альтернативність – виявлення можливості розвитку об'єкта за різними траєкторіями, взаємозв'язками та структурним співвідношенням [2].

Система прогнозування формується за рахунок фіксування можливих та структурованих за певними ознаками методів розробки прогнозів

майбутнього стану (рівня розвитку) того чи іншого суб'єкта господарювання.

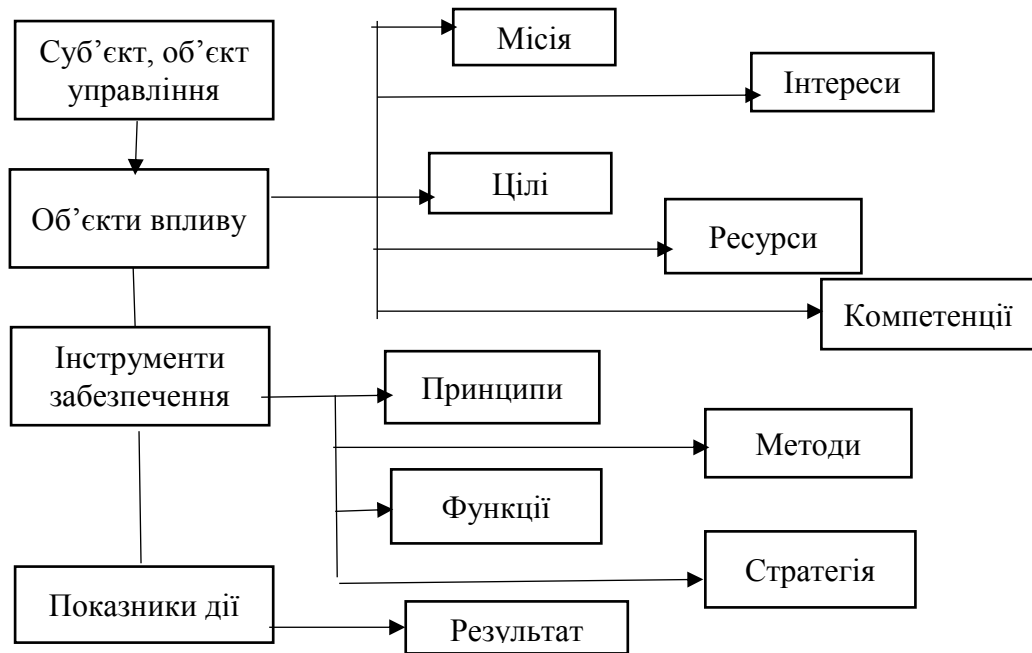
Прийняття конкретного управлінського рішення на основі того чи іншого варіанта прогнозу є нічим іншим, як аргументованим вибором найкращого з можливих варіантів. Прогнозування в умовах ринкового господарювання, високої мінливості факторів зовнішнього середовища виступає як основна вихідна інформація для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що дозволяють мінімізувати ризики у процесі управління підприємством.

Розвиток підприємства має процесний характер, тому низка дослідників [16, 31, 32, 33] розглядає його як процес переходу підприємства з одного стану до іншого з наявністю якісних перетворень [16]; процес переходу економіко-виробничої системи у новий, більш якісний стан шляхом нагромадження кількісного потенціалу [31]; процес формування, накопичення та використання стратегічних здібностей [32]; процес нарощування внутрішнього та зовнішнього потенціалу [33].

Розвиток підприємства залежить, насамперед, від пріоритетності цілей на різних рівнях розвитку системи і побудові зв'язків між ними [3, с. 23]. Необхідно побудувати взаємозв'язки забезпечувальних елементів управління, які дозволять цілісно підходити до управління розвитком підприємства (рис. 1.1).

Отже, функціонування системи управління розвитком підприємства має бути спрямовуватися на забезпечення, з одного боку, достатнього обсягу та якості вхідних потоків ресурсів, їх найефективнішого перерозподілу між елементами системи, а з іншого – відповідності вихідних потоків очікуванням зовнішнього середовища.

У разі невизначеності середовища потреба у ефективному механізмі прогнозування діяльності підприємства багаторазово збільшується. При цьому метою створення прогнозу є зменшення того рівня невизначеності, в умовах якого необхідно прийняти рішення. Ця мета диктує два основних правила, яким має слідувати процес прогнозування.



**Рис. 1.1. Склад забезпечувальних елементів управління розвитком підприємства**

*Джерело: складено автором за даними [30, с. 15]*

Перше з правил передбачає, що прогнозування має бути технічно коректним і має породжувати досить точні прогнози, які відповідатимуть потребам фірми. У зв'язку з цим, результати прогнозування також мають бути збалансовані щодо витрат/прибутку.

Друге правило передбачає, що процедура прогнозування та її результати мають бути досить ефективно представлені керівництву, що забезпечить використання прогнозів у процесі прийняття рішення для сталого розвитку організації. Якщо прогнози мають використовуватися на благо підприємства, ті, хто відповідальний за прийняття рішень, повинні користуватися ними. Істотні, а іноді й основні статті витрат та розподіл ресурсів в організації найчастіше відповідають уявленню керівництва про майбутній розвиток подій, тому від того, на скільки своєчасно прогноз буде використаний керівником безпосередньо залежатиме успішність реалізації.

У зв'язку з цим, прогнозування є процес цілеспрямованої розробки конкретних прогнозів та створення надійної бази для вироблення

оптимальної стратегії розвитку підприємства, і стає ключовим фактором прийняття ефективних управлінських рішень. Система прогнозування має стати основою для передбачення несприятливих подій та вироблення оптимальних рішень, знаходячи своє практичне застосування на всіх управлінських рівнях та ланках.

Виживання підприємства у довгостроковій перспективі визначається достовірністю передбачення змін довкілля та, насамперед розвитком ринку та конкуренції на ньому, а результативність відображає ступінь відповідності діяльності підприємства очікуванням споживачів, тому, управління відповідно до виявлених тенденцій, з урахуванням випереджувальної інформації дозволяє підприємству заздалегідь підготувати кадрові, технічні та інші управлінські рішення.

Використання постійно оновлюваної випереджувальної інформації та безперервної взаємодії з іншими функціями управління (планування, організація, контроль), дозволяє підняти процес прийняття управлінських рішень на новий вищий рівень розвитку в умовах постійно змінюється зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таким чином, для успішного функціонування підприємства стадії процесу управління повинні супроводжуватися розробкою прогнозних оцінок зовнішніх та внутрішніх факторів, які надають суттєвий вплив на його діяльність. У цьому сенсі прогнозування є необхідним складовим елементом планування та управління розвитком підприємства, оскільки успіх підприємства повністю визначатиметься якістю прогнозних оцінок та наслідків прийнятих рішень.

## **1.2. Теоретичні основи стратегічного прогнозування та його роль в розвитку підприємства**

Стратегічне прогнозування дозволяє підприємству стати більш конкурентоспроможним і стійким на ринку. Обґрунтування і вибір стратегії

вимагає взаємопов'язаного розгляду і ретельного аналізу: цільових установок, можливостей, що надаються зовнішнім середовищем, а також потенціалу організації та її сильних сторін.

В цілому стратегія розвитку дає відповідь на два ключові питання диверсифікованої компанії:

– які бізнес-напрямки буде включати портфель компанії, тобто куди вона буде направляти свої ресурси (інвестиції, час, люди);

– яку роль відіграватиме корпоративний центр в управлінні бізнесами, і який ступінь самостійності матиме кожен з цих бізнесів окремо [25].

Розробка стратегії розвитку підприємства передбачає чотири види дії:

1. Дії щодо досягнення диверсифікації виробництва з метою зниження господарського ризику та отримання ефекту синергії. Перша проблема диверсифікації – це проблема визначення сфери діяльності, зокрема, в яких галузях промисловості діятиме підприємство та яким чином шляхом відкриття нової компанії або придбання існуючої – стійкого лідера, новоствореної компанії, проблемної фірми, але з хорошими потенційними можливостями.

2. Кроки щодо поліпшення загальних показників роботи у тих галузях, де вже діє компанія. У міру затвердження позиції компанії в обраних галузях стратегія розвитку концентрується на шляхах поліпшення роботи у всіх сферах діяльності компанії. Рішення повинні бути прийняті щодо посилення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі та прибутковості підприємств, в які вкладені кошти. Материнські компанії можуть допомогти дочірнім фірмам бути більш успішними, фінансуючи додаткові потужності та заходи щодо підвищення ефективності виробництва і т.д. [21].

3. Розробка єдиної, стратегічної орієнтації підрозділів. Тобто знаходження шляхів отримання синергічного ефекту серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу. Розширюючи свою діяльність в бізнес зі схожими технологіями, аналогічним

характером роботи і каналами збуту, тими ж покупцями або іншими схожими умовами, компанія досягає переваги перед фірмою, що переключється на абсолютно нову для неї діяльність у незв'язаних галузях. При спорідненій диверсифікації компанія має можливість здійснювати передачу навичок досвіду, спільно використовувати потужності, тим самим, знижуючи загальні витрати, підвищуючи конкурентоспроможність деяких виробів компанії.

4. Створення інвестиційних пріоритетів і перелив ресурсів корпорації в найбільш перспективні області. Різні сфери діяльності диверсифікованої компанії відрізняються один від одного з точки зору інвестування додаткових коштів.

Таким чином, можна сформулювати основні завдання розробки стратегії розвитку підприємства [27]:

- побудова високоефективного набору бізнес-напрямків (придбання нових або посилення існуючих позицій в бізнесі, звільнення від неефективних видів діяльності), грамотне управління нею;

- бізнес-напрямами з метою досягнення конкурентних переваг (оцінка синергетичного ефекту);

- визначення пріоритетів інвестування та виділення ресурсів компанії в найбільш привабливі і перспективні бізнес-напрямки;

- аналіз / контроль / об'єднання (якщо це можливо) основних стратегічних підходів і дій компанії як на корпоративному рівні, так і на рівні структурних підрозділів.

При цьому на процес розробки стратегії розвитку надають вплив наступні фактори [17].

1. Зовнішні фактори:

- а) соціальні, політичні, цивільні та регулюючі норми, які обмежують стратегічні дії (тиск з боку громадськості, ЗМІ, несприятливі політичні заходи).

- б) привабливість галузі та умови конкуренції (істотні фактори їх оцінка впливає на те, яку позицію зайняти фірмі).

в) специфічні ринкові можливості і загрози.

2. Внутрішні фактори:

а) сильні і слабкі сторони організації.

б) особисті амбіції, філософія бізнесу та етичні погляди менеджерів (наприклад, хто не любить ризикувати, вважає за краще консервативні стратегії, що знижують ступінь ризику).

в) спільні цінності та корпоративна культура. Забруднення навколишнього середовища, встановлює зв'язок з регулюючими органами і дотримується високих моральних норм).

У вітчизняній та зарубіжній літературі виділяють основні способи вироблення стратегії розвитку [13]:

1. Головний стратегічний підхід, в цьому випадку керуючий особисто виступає як головний стратег, робить сильний вплив на оцінку положення, на альтернативні стратегії і на деталі стратегії.

2. Делегування повноважень, тобто керуючий, передає вироблення стратегії іншим, цей стиль вироблення стратегії дозволяє керуючому вибирати з маси стратегічних ідей і дає можливість широкої участі і вкладу з боку керуючих всіх рівнів.

3. Спільний підхід (колабораціоністський) – проміжний варіант між двома попередніми підходами, коли підлеглі вносять свою лепту в розробку стратегії, вони також є відповідальними за те, щоб вона працювала.

4. Ініціативний підхід, при цьому підході керуючий особисто не зацікавлений у виробленні деталей стратегії. Швидше керуючий спонукає підлеглих у виробленні, захисті та втіленні в життя успішної стратегії [16].

Усю роботу з розробки та впровадження стратегії розвитку можна розділити на кілька великих етапів:

1. Аналіз привабливості для інвестицій. Розробка сценарію розвитку для галузі включає прогноз зміни кон'юнктури попиту і пропозиції на внутрішніх і зовнішніх ринках.

2. Оцінка міцності бізнесу для компанії в галузі.

3. Оцінка стратегічних альтернатив з фінансової точки зору.
4. Вироблення цілей і завдань з точки зору стратегії.
5. Комплекс робіт по впровадженню стратегії.

Отже, сучасні виклики економічної дійсності та процеси розвитку ринкових відносин вимагають від бізнес-структур підвищення ефективності стратегічного управління, у зв'язку з чим важливо правильно вибирати методики, методи та способи формулювання та розробки стратегії з метою подальшої ефективної реалізації, що стає принциповою та критеріальною ознакою ефективного менеджменту організації. Стратегії розвитку підприємства обирають в міру необхідності на основі цілей та завдань ринкової поведінки, досягнутої конкурентоспроможності, стадій життєвого циклу, ресурсного потенціалу розвитку, галузевих особливостей та управлінських ініціатив фахівців.

### **1.3. Методичні підходи до здійснення стратегічного прогнозування розвитку підприємства**

Складання прогнозу розвитку підприємства – це визначення бажаного результату та найімовірніших шляхів його досягнення на основі накопиченого досвіду, наявних економічних закономірностей, аналізу поточних даних, визначення можливих перспектив розвитку тощо.

Вибір методів прогнозування обумовлений сферою застосування, поставленими цілями прогнозування, доступністю інструментів та наявністю необхідної кількості вихідних даних.

На основі узагальнення наявних наукових підходів до досліджуваної проблематики можна виділити перелік основних етапів прогнозування розвитку підприємства (рис. 1.2).

На першому етапі прогнозування розвитку підприємства визначаються його цілі. Наприклад: оцінка перспектив розвитку підприємства; оптимізація бізнес-процесів задля покращення рівня конкурентоспроможності; цілі



**Рис. 1.2. Етапи прогнозування розвитку підприємства**

*Джерело: складено автором за даними [14]*

розробки стратегії розвитку підприємства. На другому етапі відбувається пошук інформації для прогнозування: стан ринку на якому позиціонує підприємство, інформація про конкурентне середовище підприємства та потреби споживачів. На третьому етапі прогнозування розвитку підприємства обираються методи.

Для успішного прогнозування розвитку підприємства і її чинників в рамках комплексного підходу необхідно спиратися на науково-обґрунтовані методи, серед яких можна виділити наступні [53, с. 18]:

- 1) екстраполяція;
- 2) нормативно-цільове прогнозування;
- 3) економіко-математичне моделювання;
- 4) метод експертних оцінок.

Екстраполяція – метод, при якому прогнозовані показники розраховуються як продовження динамічного ряду на майбутнє за виявленою закономірністю розвитку. Дана процедура прогнозування дозволяє визначити тенденцію розвитку інтегрального показника рівня розвитку підприємства, що у свою чергу дає можливість обґрунтувати шляхи розвитку підприємства у найближчій перспективі та розробити комплекс заходів, спрямованих на

покращення поточного стану [42, с. 163].

Нормативно-цільове прогнозування, як правило, використовується у випадках відсутності достатньої інформації про розвиток об'єкта в минулому і, отже, коли нема можливості не тільки проводити багатофакторний аналіз і моделювання, але навіть виявити прогресивні тенденції розвитку.

Економіко-математичне моделювання – це математичний опис закономірностей, притаманних розвитку підприємства, виражених за допомогою економічного показника.

Методи отримання експертної інформації використовують для отримання експертних оцінок, є наступні: ранжування, парне порівняння (аналіз пар), безпосереднє оцінювання, послідовне порівняння. Вибір того чи іншого методу залежить від мети експертного оцінювання, кількості характеристик (вимог), які оцінюються, та часових і економічних обмежень тощо. Для експертної оцінки якісних показників метрологічного забезпечення застосовують метод безпосереднього оцінювання (бального оцінювання), тому що цей метод дозволяє вирішити поставлену задачу, а також є найменш трудомістким серед інших перелічених методів. Під час проведення опитування експерт виставляє бал (за бальною шкалою від 0 до 10), який, на його думку, відповідає рівню виконання показника метрологічного забезпечення. Результати оцінювання кожного з експертів подані як реалізація деякої випадкової величини і до них застосовують методи математичної статистики. Статистичні методи дозволяють визначити узгодженість думок експертів, значущість отриманих оцінок [12, с. 280].

Використання перших трьох методів для вирішення цього завдання вимагає з одного боку великого обсягу багатопрофільної і достовірної інформації і значних витрат часу для обробки інформації. Як правило, виконання цих вимог пов'язане з великими труднощами прикладного характеру. Тому слід зазначити, що в умовах економіки перехідного періоду діяльність переважної більшості підприємств багато в чому визначається, прямо або побічно, впливом зовнішніх чинників ринкового середовища, що

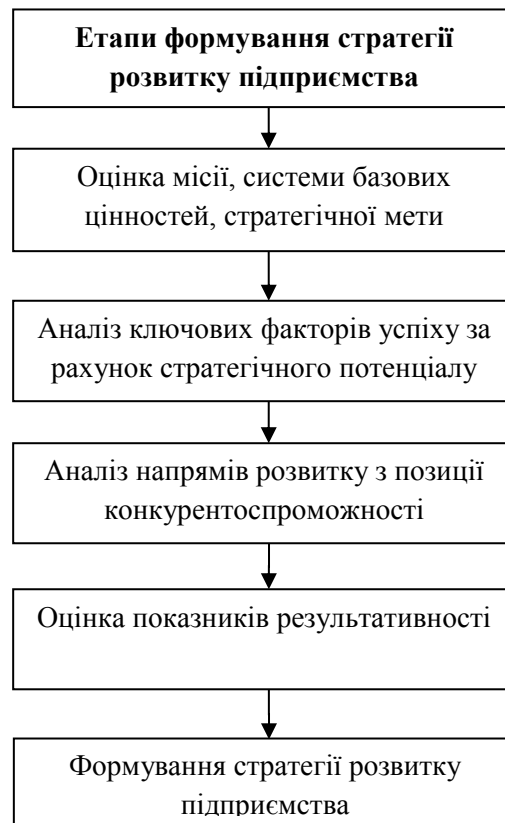
мають в найзагальнішому випадку довільну природу виникнення, причому, не обов'язково економічну. Ця обставина істотно обмежує застосування зазначених методів з метою прогнозування конкурентоспроможності.

Також варто відзначити, що прогнозування розвитку підприємства можна здійснювати на основі двох принципово різних підходів [15, с. 70].

Перший підхід – розробка планових заходів щодо розвитку підприємства – базується на оцінці окремих показників стратегічного потенціалу підприємства, рівні їх керованості і мінливості, а також з урахуванням ресурсних можливостей їх зміни. Ці заходи носять точковий характер і передбачають поліпшення позицій в основному в короткому періоді з невеликими змінами в діяльності підприємства.

Другий підхід базується на принципово нових довгострокових стійких конкурентних перевагах та використовує концепцію управління розвитком підприємства на основі інноваційної моделі. Спочатку визначається ідеально скомпонований майбутній стан підприємства з високим стратегічним потенціалом за рахунок маневреності та інноваційності, а потім «від майбутнього» формується траєкторія розвитку. На відміну від першого підходу при такому прогнозуванні необхідно забезпечити комплексність заходів, їх взаємозв'язок, систему управлінських заходів по формуванню і підтримці високої конкурентоспроможності підприємства. В даному випадку логіку обґрунтування стратегії розвитку підприємства можна представити у вигляді п'яти етапів, на яких вирішуються різні завдання по збалансованості розвитку підприємства при формуванні стратегічного потенціалу (рис. 1.3).

Відповідно до позицій підприємства на ринку і його стратегічного потенціалу формується план заходів щодо вдосконалення господарської діяльності, основні результати якого включаються або в бізнес-план, або в поточні плани господарської діяльності з відповідними розділами. Ці заходи обговорюються з персоналом, так як від їх дій залежить реалізація планових завдань по розвитку підприємства.



**Рис. 1.3. Логіка обґрунтування стратегії конкурентоспроможності підприємства**

*Джерело: складено автором за даними [31, с. 113]*

Вибір методів прогнозування у бізнесі залежить від його цілей, наявності та якості вихідної інформації, досвіду експертів та технічних можливостей. Короткострокові прогнози не вимагають застосування великої кількості методів чи залучення великої кількості фахівців. Для них важлива оперативність. У довгостроковій перспективі складання прогнозу вимагає великої кількості методів із застосуванням комп'ютерного моделювання, математичних та статистичних розрахунків.

На практиці при виборі методу слід враховувати кілька моментів:

- найбільша точність та достовірність складання прогнозу;
- терміни складання та період прогнозу;
- скорочення витрат на процес прогнозування.

Проблема вибору полягає в тому, що методів дуже багато, у них складно орієнтуватися, і важко підібрати ті, які повністю задовольняють цілі складання

прогнозу. Складність об'єктів прогнозування підвищується, збільшується кількість факторів, що впливають на очікуваний результат, необхідно оцінювати як зовнішнє, так і внутрішнє середовище.

Успіх складання прогнозу залежить від якості, повноти та достовірності вихідних даних. За відсутності інформації прогнозування може стати неможливим.

Результати прогнозування повинні бути простими та зручними для аналізу та використання, бути своєчасними та максимально точними, надійними (що дають найбільшу ймовірність досягнення).

Така практика оцінки та прогнозування розвитку підприємств повинна здійснюватися не рідше одного разу на рік. При цьому найбільш важливі з точки зору реалізації концепції і досягнення поставлених цілей заходи з розвитку підприємства включаються в цільові програми, що мають пріоритетні позиції по фінансуванню та реалізації.

## **Висновки до розділу 1**

Прогнозування розвитку підприємства чи організації – це процес наукового обґрунтування можливих кількісних та якісних змін його стану (рівня розвитку в цілому, окремих напрямів діяльності) у майбутньому, а також альтернативних способів досягнення очікуваного стану.

Стратегічне прогнозування дозволяє підприємству стати більш конкурентоспроможним і стійким на ринку. Обґрунтування і вибір стратегії вимагає взаємопов'язаного розгляду і ретельного аналізу: цільових установок, можливостей, що надаються зовнішнім середовищем, а також потенціалу організації та її сильних сторін.

Таким чином, для успішного функціонування підприємства стадії процесу управління повинні супроводжуватися розробкою прогнозних оцінок зовнішніх та внутрішніх факторів, що надають суттєвий вплив на його діяльність. У цьому сенсі прогнозування є необхідним складовим елементом

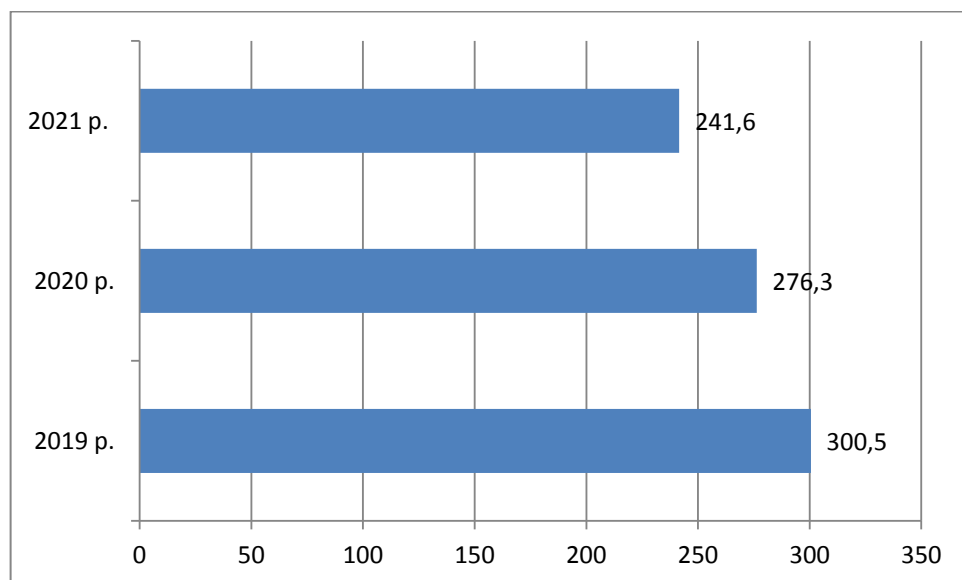
планування та управління, оскільки успіх підприємства повністю визначатиметься якістю прогнозних оцінок наслідків прийнятих рішень.

Практика оцінки та прогнозування розвитку підприємств повинна здійснюватися не рідше одного разу на рік. При цьому найбільш важливі з точки зору реалізації концепції і досягнення поставлених цілей заходи з розвитку підприємства включаються в цільові програми, що мають пріоритетні позиції по фінансуванню та реалізації.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

### 2.1. Аналіз ринку, на якому діє підприємство

ПрАТ «Оболонь» належить до підприємств пивоварної галузі України. Відзначимо, що останніми роками готова продукція вітчизняних пивоварних виробництв споживається не лише у державі, а і за її межами. У харчовій галузі пивоварне виробництво вважається сезонним, тобто попит на пиво і його виробництво залежать від пори року. Найбільше споживання пива відбувається влітку, а певні сплески попиту – на свята. Традиційно пивний сезон починається з квітня і триває до вересня-жовтня, а найбільший пік споживання припадає на травень-липень. У цей період продається майже 60% річного обсягу виробництва пива. Впливає на попит і коливання температури навколишнього середовища. Тенденція обсягів виробництва пива солодового в Україні протягом 2019-2021 рр. наведена на рисунку 2.1.



**Рис. 2.1. Динаміка обсягів виробництва пива солодового в Україні протягомж 2019-2021 рр., млн. дал**

*Джерело: складено автором на основі [29]*

Отже, протягом 2019-2021 рр. спостерігалось скорочення обсягів виробництва пива солодового в Україні на 58,9 млн. дал, або на 19,6%, що пов'язано із нестабільною економічною та політичною ситуацією в країні.

Далі для визначення ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь» проведемо аналіз сильних та слабких сторін його конкурентів на ринку пива. Для аналізу були обрані найбільші компанії-виробники пива та найближчі до них. Загальна частка ринку, які охоплювали ці підприємства станом на 31.12.2021 р., становить 93%. Загальний аналіз представлений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Сильні та слабкі сторони найсильніших конкурентів-виробників пива в Україні**

Підприємство	Сильні сторони	Слабкі сторони
ПрАТ «Оболонь»	Висока якість, власна дистрибуційна мережа, диверсифікована продуктова лінійка, невисока цінова категорія, традиції виробництва, маркетингове позиціонування товарів на високому рівні, можливість збільшення обсягів	Слабкі фінансові можливості, недостатня відкритість фінансової інформації, застаріла система управління та стимулювання праці
ПАТ «Сан ІнБев Україна»	Висока якість продукції, прийнятна цінова категорія, наявність матеріальної бази для ведення НДР, різноманітна продукція, лояльність споживачів, велика частка ринку, довгострокова маркетингова стратегія	Скрутна фінансова ситуація, низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу
ПАТ «Карлсберг Україна»	Відома торгова марка, доступна ціна, чутливість до нових розробок і велика швидкість їх введення, значна частка ринку	Незначна орієнтація на українського споживача, обмежений вибір продукції, обмежені інвестиційні можливості
SABMiller	Невисока ціна, відомий бренд, гарні смакові характеристики, вигідне поєднання якісно-цінових характеристик продукції	Слабко розвинена стратегія позиціонування, середня якість, невисока продуктивність праці персоналу
АТЗТ «Радомишль»	Достатня якість, невисока цінова категорія, маркетингове позиціонування товарів на високому рівні, диверсифікована продуктова лінійка, нарощування обсягів реалізації	Слабкі фінансові можливості, нерозгалужена сітка постачання по Україні, недосконалий логістичний ланцюг
«Пивзавод на Подолі»	Невисока ціна, відомий бренд, гарні смакові характеристики, висока якість	Зниження довіри до компанії через поглинання її закордонною компанією
«Запорізький пивзавод № 1»	Достатня якість, невисока цінова категорія, різноманітна продукція, лояльність споживачів	Незначні фінансові можливості, нерозгалужена мережа постачання по Україні, недостатня відкритість фінансової інформації

Джерело: складено автором на основі [29]

Наявні у всіх конкурентів слабкі сторони компенсуються сильними, що зміцнює їх позиції на ринку та змушує компанії впроваджувати стратегії з бенчмаркетингу та хед-хантінгу, залучення більшого обсягу іноземних інвестицій, оновлення технологічного боку виробничого процесу. Проте ПрАТ «Оболонь» має більш диверсифіковану лінійку пива й отримує переваги від власної дистрибуційної мережі. Головний конкурент ПрАТ «Оболонь» – ПАТ «Сан ІнБев Україна», яке має найбільш вигідну конкурентну позицію серед інших компаній у таблиці.

Конкурентна карта ринку наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

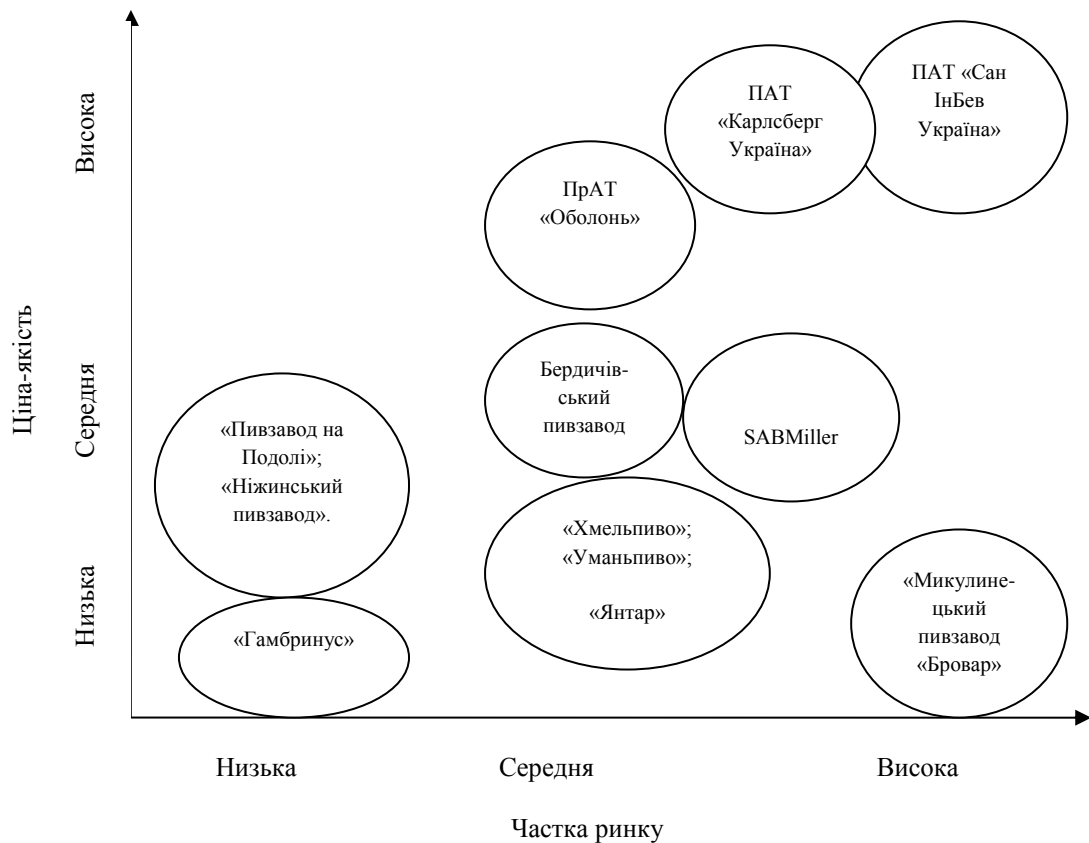
### Конкурентна карта ринку

Класифікація за темпом зростання ринкової частки	Класифікація за розміром ринкової частки			
	Лідер	Сильна конкурентна позиція	Слабка конкурентна позиція	Аутсайдер
Швидке покращення конкурентної позиції	ПАТ «Сан ІнБев Україна»	SABMiller	«Хмельпиво»	«Пивзавод на Подолі»
Покращення конкурентної позиції	ПАТ «Карлсберг Україна»	«Бердичівський пивзавод»	«Уманьпиво»	«Ніжинський пивзавод»
Погіршення конкурентної позиції	ПрАТ «Оболонь»	«Микулинецький пивзавод «Бровар»	«Янтар»	«Одеський завод «Гамбринус»

*Джерело: складено автором на основі [29]*

Відповідно до розробленої конкурентної карти, побудуємо карту стратегічних груп за співвідношенням ціни та якості і частки ринку кожної окремо взятої компанії-конкурента ПрАТ «Оболонь». Позицію компанії відповідно буде відображено розміром кола, що його займає підприємство, і зображено на рисунку 2.2.

Яскраво вираженими лідерами ринку пива України є ПАТ «Сан ІнБев Україна», ПАТ «Карлсберг Україна» та ПрАТ «Оболонь». SABMiller має непогані позиції, очевидно, що компанія має сильну конкурентну позицію, яку вона, заразом, покращує. З другого боку, аутсайдерами ринку є компанії «Одеський завод «Гамбринус», «Янтар», «Ніжинський пивзавод».



**Рис. 2.2.** Карта стратегічних груп ПрАТ «Оболонь» та його конкурентів

*Джерело: розроблено автором за [11]*

Варто оцінити рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та його основних конкурентів, виходячи з основних показників діяльності.

Найбільш вагомими для оцінки їх конкурентоспроможності є такі фактори: конкурентоспроможність продукції, збутова діяльність та ефективність управління виробництвом (табл. 2.3).

Отже, основними гравцями на українському ринку продажу пива є ПАТ «Сан ІнБев Україна», ПАТ «Карлсберг Україна», ПАТ «Карлсберг Україна», «Хмельпиво», «Пивзавод на Подолі», SABMiller, АТЗТ «Радомишль». Зокрема, ПАТ «Оболонь» входить до групи основних гравців на ринку продажу пива. Більш детальний аналіз конкурентних переваг досліджуваного ПрАТ «Оболонь» та його основних конкурентів наведений у таблиці 2.4.

Отже, ПрАТ «Оболонь» займає достатню частку ринку та його

**Зведена таблиця конкурентоспроможності провідних підприємств  
пивоварної галузі за 2021 р.**

Назви компаній-конкурентів / Вектор пріоритетів	Конкурентоспроможність продукції	Збутова діяльність	Управління виробництвом	Всього	Ранг
	0,548	0,262	0,190	1	-
ПАТ «Сан ІнБев Україна»	0,304	0,366	0,325	0,324	1
ПАТ «Карлсберг Україна»	0,169	0,140	0,205	0,168	3
ПАТ «Оболонь»	0,181	0,046	0,205	0,150	5
SABMiller	0,156	0,193	0,125	0,160	4
АТЗТ «Радомишль»	0,188	0,258	0,140	0,197	2

*Джерело: розроблено автором за [11]*

Таблиця 2.4

**Конкурентні переваги ПрАТ «Оболонь» і його конкурентів**

Назва компанії-конкурента	Характеристика конкурентних переваг
ПАТ «Сан ІнБев Україна»	Найбільша частка ринку
ПрАТ «Оболонь»	Висока частка ринку, відповідність високим технологічним якимостям продукції
ПАТ «Карлсберг Україна»	Ефективна реклама
SABMiller	Нижчі витрати, фінансова незалежність, найкращі умови роботи з клієнтами
«Уманьпиво»	Низька ціна
ПАТ «Сан ІнБев Україна»	Найбільша частка ринку
«Хмельпиво»	Високі технологічні якості товару, найвища рентабельність

*Джерело: розроблено автором за даними [11]*

продукція лідирує за критерієм якості. Це повністю відповідає вимогам галузі та свідчить про ефективний його розвиток.

## 2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» є лідером та найбільш прогресивним приватним підприємством з виробництва пива, мінеральних вод, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв в Україні [27].

Форма власності – акціонерна.

Генеральний директор – О.В. Слободян.

Контактна інформація:

Телефон – (044) 412-84-10;

Факс: (044) 412-76-03

Адреса – Україна, 04655, м. Київ, вул. Богатирська, 3.

Історія діяльності ПрАТ «Оболонь» розпочалась у 1974 році, коли почався налив майданчика для будівництва browарні. Відкриття виробництва було приурочене до Олімпійських ігор 1980 року.

В якості експертів залучили чеських фахівців – всесвітньо відомих майстрів пивоваріння. Саме вони й визначили місце будівництва нової пивоварні. Вибір місця для будівництва визначався головним фактором – наявністю великих запасів м'якої та кришталево чистої води. Сьогодні вода з глибин юрського горизонту (290 м) забезпечує високу якість цієї продукції.

Невдовзі підприємство дало поштовх до формування найбільшої в Україні корпорації з випуску пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв, мінеральної води. Свою назву завод отримав лише у 1986 році – і завдячує нею однойменному району міста Києва. Слово «Оболонь» походить з часів Київської Русі – так називалися низькі прирічні луки.

Побудована за чеським проєктом, пивоварня варила пиво, яке швидко набуло широкої популярності. У 1989 році «Оболонь» першим серед радянських підприємств розпочало експортні поставки хмільного напою до країн Європи та США. Пиво під торговою маркою «Оболонь» у всьому світі почали сприймати як традиційно українське пиво [27].

Корпорація «Оболонь» випустила нову серію молодіжних слабоалкогольних напоїв під торговою маркою «Rіо». Преміальна лінійка об'єднала три смаки: «Піна Колада», «Маргарита», «Мохіто». Корпорація розпочала випуск нового сорту «Розливне» під брендом «Оболонь». «Карамболь» – інновація в лінійці бірміксів від ТМ «Оболонь», пивний коктейль зі смаком екзотичного фрукту карамболь.

У торговельних точках України розпочалися продажі нового пива

«Бочкове» з лінійки ТМ Zibert. Сорт випускається на дочірньому підприємстві «Пивоварня Зібєрта». Zlata Praha перемогла на міжнародному конкурсі Asia Beer Awards'2013. Корпорація «Оболонь» розширила лінійку бірміксів новим незвичайним смаком – «Beermix Gin Rio Red».

Напої корпорації «Оболонь» здобули на Міжнародному органолептичному конкурсі пива, безалкогольних, слабоалкогольних напоїв, мінеральних і питних вод «Свято пива-2021» 28 нагород у різних номінаціях.

Відповідно до основних видів діяльності ПрАТ «Оболонь» належать:

- виробництво пива, мінеральної води, солоду;
- виготовлення сиропів, товарів народного вжитку;
- надання транспортних, ремонтних, будівельних послуг;
- оптова і роздрібна торгівля;
- проведення ярмарок, аукціонів, лотерей;
- зовнішньоекономічна та торгово-посередницька діяльність.

Аналізуючи діяльність ПрАТ «Оболонь», варто розглянути не лише ринок пива, але й весь його асортимент. Порівняльна характеристика частки ринку ПрАТ «Оболонь» та його конкурентів зображена в таблиці 2.5.

*Таблиця 2.5*

**Частки ринку і річні темпи зростання ринків основних стратегічних напрямів діяльності ПрАТ «Оболонь» в Україні за 2021 р.**

Стратегічні напрями діяльності	Частка ринку, %	Частка ринку найбільшого конкурента, %
Пиво	20,9	34,2
Безалкогольні напої	15,8	17,4
Мінеральна вода	4,7	26
Слабоалкогольні напої	27,1	22

*Джерело: розроблено автором за даними [27]*

Щодо структури корпорації «Оболонь», то вона формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність.

Корпорація «Оболонь» об'єднує головний завод, два відокремлені

цехи, два дочірніх підприємства та чотири підприємства з корпоративними правами. Загалом у корпорації працює близько 7,5 тис. людей.

Основні структурні одиниці корпорації «Оболонь» включають:

1) головний завод у місті Київ:

– ПрАТ «Оболонь» (виробництво пива, безалкогольної продукції, мінеральної води, пивної дробини та ін.);

2) дочірні підприємства:

– ДП ПрАТ «Оболонь» «Пивоварня Зіберта», м. Фастів, Київська обл. (виробництво пива, безалкогольних напоїв і квасу). У 2000 році за підтримки ПрАТ «Оболонь» було проведено чергову реконструкцію Фастівського пивзаводу.

– Зокрема, спільно з висококваліфікованими фахівцями головного заводу акціонерного товариства фастівчани ввели в дію дільниці ферментації, що дозволило вдосконалити технології бродіння та доброжування пива в ЦКТ, розводити чисті культури пивних дріжджів, а відтак – забезпечити стабільний смак пива. Встановлення автоматичної холодильної установки, повітряного компресора, системи для миття ємностей, заміна фільтраційного чана – усе це значно покращило якість продукції. Розглядаючи пріоритетні напрямки розвитку дочірнього підприємства, керівництво ПрАТ «Оболонь» насамперед орієнтується на збільшення виробничих потужностей;

– ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів, Хмельницька обл. (виробництво мінеральної води, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв). Воно було придбано в 1994 році як об'єкт незавершеного будівництва.

Після проведення реконструкції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» почало функціонувати як оптово-торговельна база, яка здійснювала реалізацію продукції головного заводу у західному регіоні. Потім розпочались дослідження підземних вод, якими Хмельниччина славилась ще з давніх часів далеко за межами регіону.

Так, на території підприємства було пробурено свердловину глибиною

100 м, з якої хмельничани розпочали добувати унікальну воду. А в одному з приміщень було змонтовано лінію з розливу цієї мінеральної води, яка отримала назву «Оболонська-2». Отже, завдяки плідним зусиллям ПрАТ «Оболонь» із законсервованого об'єкта незавершеного будівництва за кілька років «Красилівське» перетворилось на сучасне прибуткове підприємство, яке випускає якісну та корисну продукцію, забезпечує робочими місцями понад 300 хмельничан;

3) підприємства з корпоративними правами [27]:

– ПАТ «Охтирський пивоварний завод», м. Охтирка, Сумська обл. (виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду);

– ПрАТ «Бершадський комбінат», м. Бершадь, Вінницька обл. (виробництво слабоалкогольних напоїв, заготівля і зберігання ячменю);

– ПрАТ «Дятьківці», м. Коломия, Івано-Франківська обл. (виробництво снєків, заготівля і зберігання ячменю);

– ТОВ «Оболонь Агро», смт Чемерівці, Хмельницька обл. (сільськогосподарське виробництво, вирощування ячменю, великої рогатої худоби та свиней);

– ПрАТ «Рокитнівський скляний завод», смт Рокитне, Рівненська обл. (виробництво склотари);

4) відокремлені цехи:

– завод у м. Олександрія, Кіровоградська обл. (виробництво безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТ пляшки, виробництво бандажної стрічки);

– солодовий завод у смт Чемерівці, Хмельницька обл. (виробництво солоду).

ПрАТ «Оболонь» очолює генеральний директор, якому підпорядковуються центральний офіс і представництва. Ним забезпечується планування діяльності підприємства; контроль за виконанням поставлених цілей, завдань, функцій; визначення стратегічних напрямів діяльності. Проте

директору кожного представництва надається право контролю у визначених межах.

Керівництво поточною діяльністю ПрАТ «Оболонь» здійснює генеральний директор на основі єдиноначальності, в межах компетенції і прав, визначених Статутом і рішенням Зборів Учасників. Він самостійно призначає на посаду та звільняє свого заступника, комерційного директора, виконавчого директора та фінансового директора.

Генеральний директор приймає на роботу і звільняє з роботи працівників Товариства, укладає з ними контракт; визначає умови оплати праці працівників Товариства, його представництв і філій. Генеральний директор має право без доручення здійснювати дії від імені Товариства.

Фірмове планування діяльності на майбутні періоди відбувається шляхом аналізу звітів менеджерів з продажу з усіх представництв, які подаються ними щомісяця у центральний офіс у м. Київ, а також організуються щорічні збори працівників щодо результатів їх роботи за річний період, виявлення відхилень від попередніх планових показників, недоліків роботи.

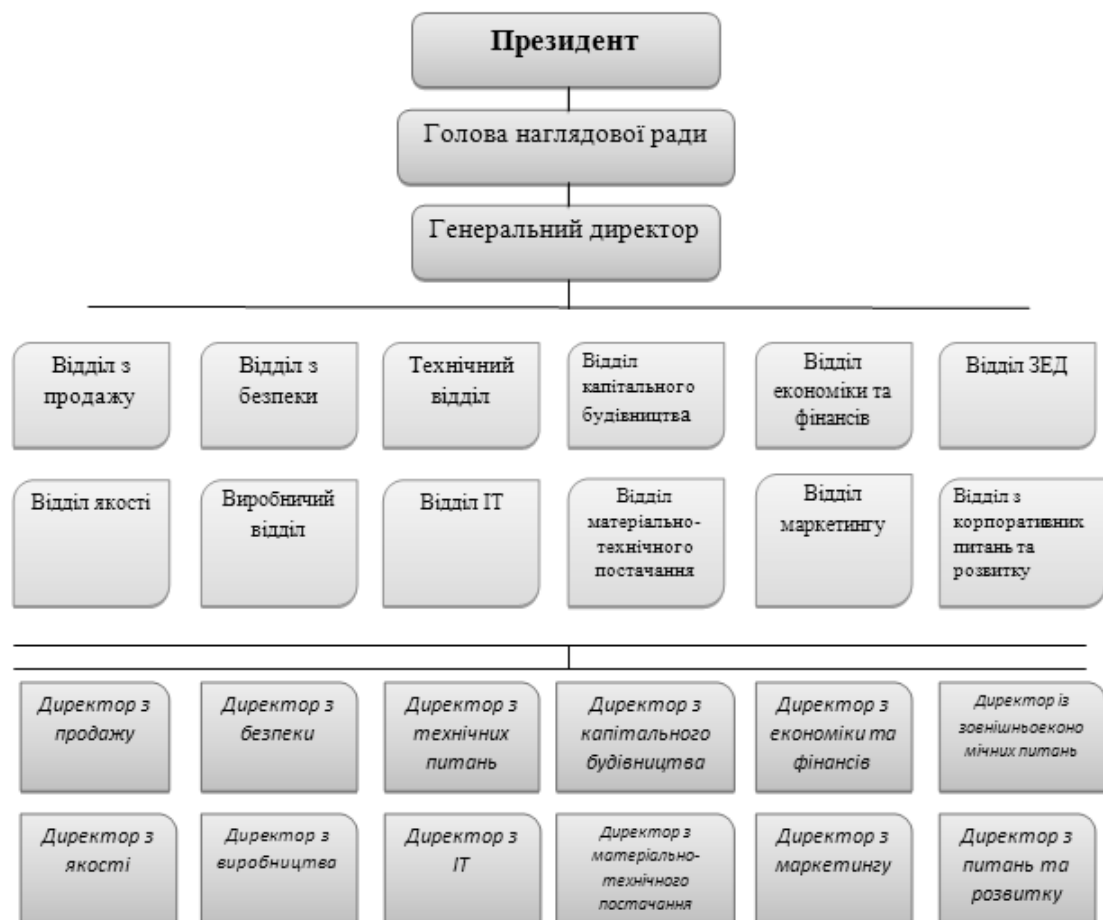
Важливе місце в корпорації займає система управління. У 2001 році ПрАТ «Оболонь» підтверджує високу організацію системи управління якістю і вперше в Україні отримує сертифікат згідно зі стандартом ISO-9001 версії 2000 року. Починається випуск безалкогольного напою «Живчик Унік», який замість цукру містить не менш солодку фруктозу. Корпорація «Оболонь» першою серед підприємств харчової промисловості у 2008 році сертифікувала чотири системи управління одразу.

Під час аудиту, який здійснювали представники німецької фірми «DEKRA-ITS», «Оболонь» підтвердила відповідність вимогам ISO 9001:2008 (Системи управління якістю), ISO 22 000:2005 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ISO 14 001:2004 (Системи екологічного керування), OHSAS 18 001:2007 (Системи управління безпекою та гігієною праці). Впровадження цих систем управління підтверджує той факт, що

«Оболонь» піклується про споживачів, суспільство, стан навколишнього середовища та власний персонал. Завдяки виконанню всіх вимог споживач може бути впевненим в якості і безпечності продукції корпорації.

Разом із головним заводом сертифікацію отримали два дочірніх підприємства: ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та ДП «Пивоварня Зіберта» у м. Фастів отримали сертифікат згідно з вимогами ISO 9001-2008 і ISO 22 000:2005.

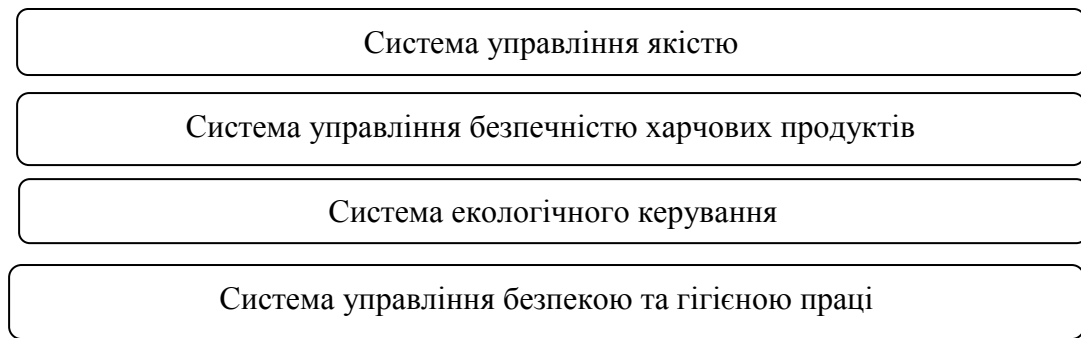
Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь» є лінійно-функціональною та має наступний вигляд (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь»**

*Джерело: розроблено автором за даними [27]*

Системи управління, які діють у корпорації «Оболонь», наведемо на рисунку 2.4.



**Рис. 2.4. Системи управління ПрАТ «Оболонь»**

*Джерело: розроблено автором за даними [27]*

Система управління якістю (ISO 9001:2008) є системою взаємопов'язаних, орієнтованих на задоволення споживачів процесів, які постійно поліпшуються завдяки лідерству керівництва і залучення персоналу, діючих на підставі фактів, а також взаємовигідних стосунків з постачальниками.

Система управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22 000:2005) – це попереджувальна система для забезпечення безпечності харчових продуктів (постійний аналіз небезпечних чинників та перевірка критичних контрольних точок на всіх етапах виробництва).

Система екологічного керування (ISO 14 001:2004) – це розробка та запровадження екологічної політики компанії, керування її екологічними аспектами.

Система управління безпекою та гігієною праці (OHSAS 18 001:2007) дає можливість організації управляти ризиками в області безпеки і гігієни праці і покращувати свої показники в цій області.

Якість продукції заводу «Оболонь» контролюється у трьох лабораторіях. Злагоджена робота цих структур гарантує стабільність смакових і фізико-хімічних характеристик продукції, що випускається.

Виробнича лабораторія здійснює контроль сировини, яка поступає та допоміжних матеріалів, технологічного процесу забезпечуючи технологів і працівників цехів достовірною інформацією про всі якісні характеристики

продукції і проходження технологічного процесу.

Лабораторія відділу технологічного контролю відстежує параметри готової продукції і лише вона дає право на відвантаження продукції в торгову мережу. Посвідчення якості, видане ВТК – це документ, що гарантує відповідність продукції діючим стандартам.

Радіологічна лабораторія проводить контроль всієї сировини і готової продукції щодо вмісту радіоактивних елементів. Однак на підприємстві є ще одна унікальна лабораторія – експериментальна, її співробітники досліджують нові технології та розробляють нові продукти.

Усі лабораторії оснащені сучасним устаткуванням високої точності вимірювання. Відомі міжнародні експерти, відвідуючи лабораторії, визнавали їх не просто лабораторіями європейського рівня, а одними з кращих, не тільки за оснащенням, а й за високою кваліфікацією кадрів.

Співробітники лабораторій періодично їздять на стажування у німецькі провідні інститути пивоваріння. Завдяки таким консультаціям вони здобувають нові знання й удосконалюють свою роботу. За останній період було освоєно багато нових методик контролю якості суслу і пива, наприклад, такий як фотометрична йодна проба. Це дозволило ще глибше контролювати технологічний процес виробництва пива.

Щодо персоналу, то на всіх підприємствах корпорації «Оболонь» працює близько 7,5 тисяч осіб.

Для оцінки ефективності ПрАТ «Оболонь» на засадах сталого розвитку проведемо аналіз основних фінансових результатів діяльності підприємства за 2020-2021 рр. (табл. 2.6).

Аналізуючи дані таблиці, відмітимо, що в 2020 р. підприємство мало прибуток у розмірі 338 614 тис. грн. У 2021 р. сума збитку підприємства склала 130 821 тис. грн., тобто ефективність діяльності компанії значно знизилася.

Проведемо аналіз майнового стану підприємства за допомогою таблиці 2.7.

Таблиця 2.6

**Основні показники фінансово-господарської діяльності  
ПрАТ «Оболонь» за 2020-2021 рр.**

Показники	Роки			
	2020	2021		
	фактично, тис. грн.	фактично, тис. грн.	відхилення	
			+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5549706	5986592	436886	7,87
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4070109	4877463	807354	19,84
Валовий: прибуток	1479597	1109129	-370468	-25,04
Інші операційні доходи	72812	128230	55418	76,11
Адміністративні витрати	361150	423695	62545	17,32
Витрати на збут	728729	790218	61489	8,44
Інші операційні витрати	5311	18439	13128	247,19
Інші фінансові доходи	338280	174	-338106	-99,95
Інші доходи	-238394	32680	271074	
Фінансові витрати	246351	188451	-57900	-23,50
Втрати від участі в капіталі	1618	-	-	-
Інші витрати	-15776	-	-	-
Чистий прибуток / збиток	338614	-130821	-469435	

*Джерело: розроблено автором самостійно за даними ПрАТ «Оболонь»*

Таблиця 2.7

**Показники майнового стану ПрАТ «Оболонь» у 2020-2022 рр.**

Показники	Період					
	На 31.12.2020		На 31.12.2021			
	фактично, тис. грн.	частка у структурі майна, %	фактично, тис. грн.	відхилення		частка у структурі майна, %
				+/-	%	
Нематеріальні активи	4686	0,08	4245	-441	-9,41	0,07
Незавершені капітальні інвестиції	11272	0,19	63759	52487	465,64	1,10
Основні засоби	4352291	73,90	4067871	-284420	-6,53	70,22
Інші фінансові інвестиції	18542	0,31	18747	205	1,11	0,32
Інші необоротні активи	14	0,00	14	0	0,00	0,00
Усього необоротні активи	4386805	74,49	4154636	-232169	-5,29	71,71
Запаси	1015849	17,25	1040911	25062	2,47	17,97
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	272112	4,62	417089	144977	53,28	7,20
Дебіторська заборгованість за розрахунками	175399	2,98	129107	-46292	-26,39	2,23
Інша поточна дебіторська заборгованість	20095	0,34	13978	-6117	-30,44	0,24
Гроші та їх еквіваленти	17048	0,29	29122	12074	70,82	0,50
Інші оборотні активи	5983	0,10	11950	5967	99,73	0,21
Усього оборотні активи	1502253	25,51	1638807	136554	9,09	28,29
Активи всього	5889058	100,00	5793443	-95615	-1,62	100,00

*Джерело: розроблено автором самостійно за даними ПрАТ «Оболонь»*

Відповідно до даних таблиці, активи підприємства в 2021 р. не значно зменшилися порівняно з 2020 р., лише на 1,62%. Слід звернути увагу, що головне місце у структурі активів підприємства належить основним засобам, їх обсяги у 2021 році зменшилися на 6,53%.

Проведемо аналіз показників ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності ПрАТ «Оболонь» за 2020-2021 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Аналіз показників ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності ПрАТ «Оболонь» за 2020-2021 рр.**

Показники	Роки		
	2020	2021	
	фактично	фактично	відхилення, +/-
Показники ліквідності			
Коефіцієнт покриття	1,83	1,78	-0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,22	0,27	0,05
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0
Показники фінансової автономії			
Коефіцієнт автономії	0,003	0,005	0,002
Коефіцієнт фінансування	0,02	0,02	0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	6,65	8,17	1,52
Показники ділової активності			
Коефіцієнт оборотності активів	0,94	1,03	0,09
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,73	1,84	0,11
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	20,39	14,35	-6,04
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,28	1,47	0,19
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	75,87	81,85	5,98
Коефіцієнт рентабельності активів	0,06	-0,02	-0,08
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	4,63	-1,79	-6,42
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,08	-0,03	-0,11

*Джерело: розроблено автором за даними ПрАТ «Оболонь»*

Таким чином, аналізуючи дані таблиці, можемо сказати, що ПрАТ «Оболонь» у 2021 році було ліквідним, фінансово стійким, але діяльність його була збитковою, так рівень збитковості становив 3%.

Визначимо стратегічне положення ПрАТ «Оболонь» за матрицею БКГ. Матриця портфельного аналізу БКГ, одна із найвідоміших та найпростіших,

розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консультаційною групою. У ній розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку. Вихідна інформація для побудови класичної матриці БКГ наведена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

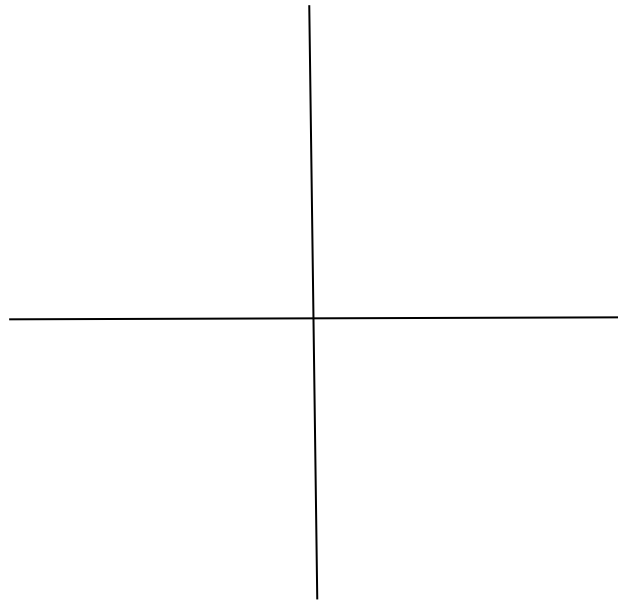
**Вихідна інформація для побудови класичної матриці БКГ для ПрАТ  
«Оболонь»**

Назва СГП	Реальна місткість ринку, тис. грн.		Обсяги про- дажу продукції підприємства, тис. грн.	Обсяги продажу продукції найбільших конкурентів, тис. грн.		
	2020 р.	2021 р.		ПАТ «Сан ІнБев Україна»	ПАТ «Карлсберг Україна»	SABMiller
Пиво Premium	394910,5	457070,5	457070,5	479924,0	443358,4	466211,9
Пиво Uppermainstream	368753,2	436311,1	436311,1	458126,7	423221,8	445037,3
Пиво Mainstream	358226,6	383502,2	383502,2	402677,3	371997,1	391172,2
Пиво Discount	321542,6	341983,4	341983,4	359082,6	331723,9	348823,1
Регіональні сорти пива	243070,9	274606,5	274606,5	288336,8	266368,3	280098,6
Сокові та соко- вмісні напої	196179,3	245470,5	245470,5	257744,0	238106,4	250379,9
Сучасні напої	189799,5	210507,4	210507,4	221032,8	204192,2	214717,5
Ностальгічна серія безалкого- льних напоїв	194265,3	186106,0	186106,0	195411,3	180522,8	189828,1
Квас живого бродиння	134295,1	177001,0	177001,0	185851,1	171691,0	180541,0
Мінеральна вода	155667,5	173723,2	173723,2	182409,4	168511,5	177197,7
Слабоалкогольні напої	140993,9	156970,0	156970,0	164818,5	152260,9	160109,4
Сидр	131424,2	153692,2	153692,2	161376,8	149081,4	156766,0
Промислові товари	130148,2	151142,8	151142,8	158699,9	146608,5	154165,7
Сухарики	126958,3	148957,6	148957,6	156405,5	144488,9	151936,8
Грінки	103672,0	144951,4	144951,4	152199,0	140602,9	147850,4
Разом	3189907,0	3641996,0	3641996,0	3824095,6	3532735,9	3714835,7

*Джерело: розроблено автором за даними ПрАТ «Оболонь»*

Матриця БКГ для ПрАТ «Оболонь» представлена на рисунку 2.5.

Відповідно до побудованої матриці БКГ для ПрАТ «Оболонь», слід відзначити, що пиво Premium, пиво Uppermainstream, пиво Mainstream та пиво Discount належать до сектору «Зірки», яким притаманне високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку. «Зірки» приносять дуже великий прибуток. Але, незважаючи на привабливість цього виду продукції,



**Рис. 2.5. Матриця БКГ «зростання – частка ринку» для ПрАТ «Оболонь»**

*Джерело: розроблено автором за даними ПрАТ «Оболонь»*

його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання. Також варто відзначити, що більшість продукції ПрАТ «Оболонь» належать до сектору «Собаки» – для таких товарів підприємства притаманний низький темп зростання. Якщо існує можливість переведення продукції із сектору «Собаки» у сектор «Зірки», то потрібно в них інвестувати, інакше – позбуватися.

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь» і зробимо узагальнення для подальшого вибору стратегії розвитку підприємства (табл. 2.10).

Результати SWOT-аналізу дозволяють сформулювати перелік першочергових заходів, які ПрАТ «Оболонь» повинна провести для нівелювання впливу таких негативних факторів, як достатньо висока зношеність основних засобів та неможливість використання повної потужності виробництва:

**Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь»**

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність повного циклу виробництва пива, слабо алкогольних та безалкогольних напоїв.</li> <li>2. Високий рівень надійності роботи обладнання підприємства.</li> <li>3. Відомість торгової марки товарів.</li> <li>4. Наявність висококваліфікованого персоналу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Економічна ситуація в країні та стан війни.</li> <li>2. Слабкий вплив на регулятора оптового ринку пива в сфері ціноутворення.</li> <li>3. Можливе припинення роботи у військовий час.</li> <li>4. Можливість виникнення надзвичайних ситуацій техногенного характеру.</li> <li>5. Достатньо висока зношеність основних засобів.</li> <li>6. Втрати товарів при виробництві та транспортуванні.</li> </ol>
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диверсифікація постачальників сировини.</li> <li>2. Наявність висококваліфікованого персоналу.</li> <li>3. Впровадження інноваційних технологій.</li> <li>4. Залучення інвестицій (державних, іноземних, портфельних).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перебої у постачанні сировини та необхідність виконання умов постачальників-монополістів.</li> <li>2. Прискорення фізичної та моральної зношеності основних засобів.</li> <li>3. Зростання собівартості виробництва товарів.</li> <li>4. Неможливість використання повної потужності виробничого циклу.</li> </ol>

*Джерело: розроблено автором за [27]*

- підвищувати надійність роботи обладнання;
- впроваджувати інноваційні технології у виробничий цикл;
- оновлювати асортимент товарів.

Отже, можна зробити висновок, що на сучасному етапі функціонування підприємству слід спрямувати основні зусилля на збереження існуючих позицій на ринку та на усунення негативних факторів внутрішнього впливу.

### **2.3. Оцінка стратегічного прогнозування розвитку ПрАТ «Оболонь»**

Для проведення аналізу стратегічного потенціалу ПрАТ «Оболонь» потрібно розглянути такі його складові, як систему цілей та стратегію розвитку. Результати оцінки оформлено у таблицях 2.11 та 2.12. Експертами поставлена бальна оцінка в діапазоні від 0 до 5 за критеріями, які

характеризують різні елементи системи. Оцінка виконувалася 5 експертами, серед них 4 працівники підприємства та виконавач даного дослідження.

Таблиця 2.11

### Інтегральна оцінка ефективності системи цілей організації

Критерій оцінки	Вага, значимість	Бал, 5 – експертів					Зважений бал
		5	5	5	3	5	
Наявність і рівень місії	0,4	5	5	5	3	5	1,84
Наявність сформованої системи цілей	0,4	5	5	4	5	5	1,72
Відповідність цілей пропонованим до них вимогам	0,3	3	5	4	3	2	0,78
Відповідність цілей структурі організації	0,3	5	2	5	4	4	0,8
Загальна інтеграційна оцінка	$\sum = 1$						5,12

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.12

### Інтегральна оцінка ефективності стратегії організації

Критерій оцінки	Вага, значимість	Бал, 5 – експертів					Зважений бал
		5	5	3	4	5	
Наявність і рівень роботи підрозділу визначення стратегії та управління в організації	0,4	5	5	3	4	5	2,8
Узгодженість існуючої стратегії з вимогами зовнішнього середовища	0,3	3	4	2	5	4	0,84
Узгодженість існуючої стратегії з внутрішньоорганізаційними процесами	0,4	5	3	5	4	3	1,6
Здійсненність і гнучкість стратегії	0,2	4	5	5	3	4	0,84
Загальна інтегральна оцінка	$\sum = 1$						6,08

Джерело: розроблено автором

Середньозважена оцінка критерію визначалася за формулою:

$$V = \frac{\sum_{i=1}^n n_i v}{n} \quad (2.1)$$

де  $n$  – кількість експертів, осіб.;  $n_i$  – оцінка експерта (від 0 до 5);  $V$  – вага (значимість) критерія.

Сума середньозважених оцінок за критеріями є інтегральною оцінкою ефективності кожного елемента. Основою системи управління є організаційна структура. Чим досконаліша структура управління, тим ефективніший вплив на об'єкт управління і вища результативність роботи

підприємства.

5,12 бала отримала система цілей організації. Це високий результат. 6,08 бала одержала ефективність стратегії підприємства. Отримані бали свідчать про те, що і система цілей підприємства, і ефективність стратегії на підприємстві обрані правильно та призводять до успішної діяльності організації.

Ідентифікацію стратегічних активів ПрАТ «Оболонь» для підтримання конкурентоспроможності підприємства проведемо за допомогою методики VRIO (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

### Стратегічні активи ПрАТ «Оболонь»

Група стратегічних активів	Аналітична оцінка за VRIO-характеристиками				Висновок про стратегічну значущість активу
	V – цінність	R – рідкісність	I – відновлюваність	O – організованість / упорядкованість	
<b>ПЕРЕВАЖАЮЧІ АКТИВИ</b>					
Фінанси	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет
Технології	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Основні засоби	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет (слабкість)
Конкурентна позиція	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет (слабкість)
Персонал	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Репутація	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет (слабкість)
<b>ВІДМІТНІ ЗДАТНОСТІ</b>					
НДДКР	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Маркетинг	Ні	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет (слабкість)

*Джерело: розроблено автором за даними ПрАТ «Оболонь»*

VRIO-аналіз має чотири складові оцінки: цінність (value), рідкісність (rarity), відновлюваність (inimitability), організованість (organization).

Отже, ПрАТ «Оболонь» своїми стратегічними активами визначає інноваційні технології виробництва пива. Такі стратегічні активи забезпечують стійкі конкурентні переваги підприємству. Вище проведений

аналіз дає змогу стверджувати, що для ПрАТ «Оболонь» важливо сформувати такі нематеріальні активи, як репутація (бренд), організаційні знання, корпоративна культура.

Проведемо оцінку впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на вибір бізнес-стратегії ПрАТ «Оболонь».

У процесі оцінки факторів середовища брали участь 3 експерти, в тому числі автор роботи. По кожному фактору було проставлено оціночні бали за наступною шкалою (рис. 2.6).

-5	....	-1	0	1	....	5
високий негативний вплив фактора		незначний негативний вплив фактора	відсутність впливу фактора	незначний позитивний вплив фактора		високий позитивний вплив фактора

**Рис. 2.6. Шкала для SPACE-аналізу**

*Джерело: розроблено автором*

Метод SPACE-аналізу полягає в тому, що для підприємства оцінюються чотири групи факторів. Кожен фактор оцінюється експертно в шкалі від -5 до 5. Після обговорення впливу фактору оцінка виставлялася за спільною думкою. Проводити вибір стратегії будемо за допомогою SPACE-аналізу (табл. 2.14).

*Таблиця 2.14*

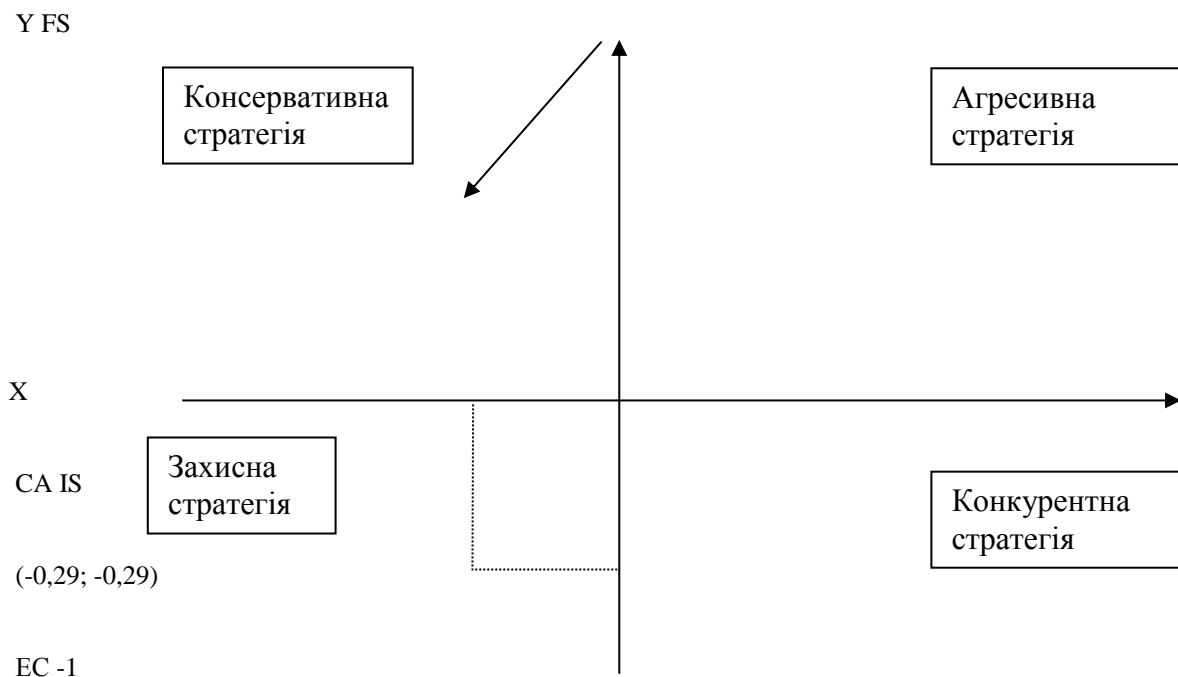
**SPACE-аналіз ПрАТ «Оболонь»**

Внутрішня стратегічна позиція			Зовнішня стратегічна позиція		
№	Фінансова сила, FS	Оцінка, бал	№	Стабільність середовища, ES	Оцінка, бал
1	Неможливість одержання кредитів	-5	1	Стабільні зв'язки з партнерами	3
2	Платоспроможність підприємства	2	2	Стабільність сезонного впливу	3
3	Державна підтримка	-3	3	Нестабільність законодавства	-5
4	Наявність фінансових ресурсів	-5	4	Стабільність цін постачальників	-4
5	Власні резервні фонди	-4	5	Слабка наявність сировинної бази	0
6	Стабільність відносин з банком	4	6	Становище з попитом на ринку	3
7	Структура оборотних коштів	2	7	Стабільність зовнішньоекономічних зв'язків	-2
Середня оцінка		-1,29	Середня оцінка		1,00

Внутрішня стратегічна позиція			Зовнішня стратегічна позиція		
№	Конкурентна перевага, СА	Оцінка, бал	№	Виробнича сила, IS (адамовано для торгівлі – комерційна сила)	Оцінка, бал
1	Імідж підприємства	2	1	Можливість розміщення філіалів	-1
2	Канали розподілу	3	2	Стабільність господарської діяльності	3
3	Ціна реалізації	3	3	Стан сировинної бази	3
4	Інноваційна політика	1	4	Можливість економії ресурсів	-3
5	Наявність кваліфікованих керівників і їх кваліфікація	-1	5	Кваліфікований персонал	3
6	Забезпечення внутрішньою інфраструктурою	-2	6	Виробничий досвід	4
7	Задоволення потреб	3	7	Можливість модернізації технологій	-2
Середня оцінка		1,29	Середня оцінка		1,00
Оцінка за позицією		0,00	Оцінка за позицією		0,71

Джерело: розроблено автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Оцінки за напрямками сил показані на рисунку 2.7.



**Рис. 2.7. SPACE-аналіз ПрАТ «Оболонь»**

Джерело: розроблено автором

Координати напрямку стратегічного вектора розраховано наступним чином:

$$X = IS - CA = 1 - 1,29 = -0,29; Y = FS - ES = -1,29 - 1 = -0,29.$$

Відповідно до положення вектора та на основі аналізу порівняльної привабливості альтернативних стратегічних дій ПрАТ «Оболонь» найбільш діючою виявляється стратегія захисту своєї ринкової позиції.

Розглянемо, яким чином сформувалася дана стратегія. Перш за все негативно впливає фінансова сила. На даний час Україна ще не оговталась від фінансової кризи і тому фінансова сила має від'ємну оцінку. Зараз комерційні банки надають кредити бізнесу в достатньо обмеженому обсязі й під високі відсотки, при цьому вимагаючи від клієнта ідеального фінансового стану і невисоких ризиків. Тому для проведення агресивних і конкурентних дій, або для розширення і диверсифікації діяльності на даний час у ПрАТ «Оболонь» буде недостатньо фінансування.

Стабільність середовища має оцінку позитивну (1 бал), але спостерігається досить негативна оцінка зовнішніх зв'язків і законодавства. Це пов'язано, перш за все, із намаганням уряду стримати цінову політику вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану шляхом прямих вказівок щодо рівня рентабельності та цін на окремі роботи, послуги, продукцію. Окрім того, нестабільна ситуація на валютному ринку призводить до «зривання» контрактів із іноземними постачальниками.

Конкурентна сила має позитивний бал, що пов'язано із наявністю конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» за такими критеріями, як інноваційність та високий професіоналізм персоналу.

Виробнича сила була названа адаптовано до виду діяльності ПрАТ «Оболонь» комерційною силою – має позитивну оцінку.

Оцінюючи позитивні та негативні сторони діяльності ПрАТ «Оболонь» з погляду санаційної спроможності, до позитивних можна віднести:

- наявність висококваліфікованого персоналу;
- конкурентоздатні види послуг та продукції;
- високу конкурентоспроможність.

Негативні сторони:

- вплив неринкових методів управління;
- великий знос основних фондів;
- наявність невиробничих підрозділів;
- витрати на утримання соціальної інфраструктури.

Захисна стратегія, визначена в результаті проведеного SPACE-аналізу ПрАТ «Оболонь», зумовлена таким станом ринку: ринок привабливий, але не розвивається на даний час, недостатньо фінансових засобів.

ПрАТ «Оболонь» рекомендується, залишаючись на ринку, утримувати свої позиції. Скорочені фінансові можливості не дадуть на даний момент розвивати ні основний, ні допоміжні напрямки діяльності. Для утримання вже наявних позицій потрібно підтримувати діяльність підприємства на можливо допустимому рівні, для обслуговування того попиту, що існує та прогнозується на наступні 1-2 роки.

## **Висновки до розділу 2**

ПрАТ «Оболонь» займає достатню частку ринку та його продукція лідирує за критерієм якості. Це повністю відповідає вимогам галузі та свідчить про ефективний його розвиток.

ПрАТ «Оболонь» у 2021 році було ліквідним, фінансово стійким, але діяльність його була збитковою, так рівень збитковості становив 3%.

Результати SWOT-аналізу дозволяють сформулювати перелік першочергових заходів, які ПрАТ «Оболонь» повинна провести для нівелювання впливу таких негативних факторів, як достатньо висока зношеність основних засобів та неможливість використання повної потужності виробництва: підвищувати надійність роботи обладнання; впроваджувати інноваційні технології в виробничий цикл; оновлювати асортимент товарів.

Отже, можна зробити висновок, що на сучасному етапі функціонування підприємству слід спрямувати основні зусилля на збереження існуючих

позицій на ринку та на усунення негативних факторів внутрішнього впливу.

ПрАТ «Оболонь» своїми стратегічними активами визначає інноваційні технології виробництва пива. Такі стратегічні активи забезпечують стійкі конкурентні переваги підприємству. Вище проведений аналіз дає змогу стверджувати, що для ПрАТ «Оболонь» важливо сформувати такі нематеріальні активи, як репутація (бренд), організаційні знання, корпоративна культура.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»**

#### **3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення стратегічного прогнозування розвитку підприємства**

Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення стратегічного прогнозування розвитку ПрАТ «Оболонь» здійснювалося на основі удосконалення діяльності менеджерів відділу продаж в компанії. Опишемо процес прийняття управлінського рішення щодо стратегічного планування в таблиці 3.1.

Для удосконалення роботи менеджерів з продажу ПрАТ «Оболонь» та розвитку його діяльності пропонуємо створити проєкт впровадження програми Streamline. Проєкт впровадження програми Streamline у ПрАТ «Оболонь» має на меті оптимізацію та удосконалення бізнес-процесів на підприємстві. Основна ідея програми Streamline полягає у впровадженні автоматизованих систем та цифрових інструментів для покращення ефективності операцій, зниження витрат і підвищення якості продукції. На основі впровадження програми Streamline визначимо реінжинірінг процесів у таблиці 3.2.

У схемі бізнес-процесів ПрАТ «Оболонь» занадто багато бізнес-процесів, які проходить пиво, знаходяться в виробничому відділі. У виробничий відділ потрапляє сировина, де із неї варять пивне сусло, час варіння сусла становить близько 14 днів. Після цього воно аерується, зброджується і фільтрується. Після фільтрації, пиво перевіряється на якість, і якщо воно відповідає стандартам, то воно потрапляє на наступний процес – розлив по пляшках. Це занадто довгий процес. Якщо автоматизувати виробництво, то механізми можуть об'єднати ці всі процеси в один, під назвою «виробництво пива». Не потрібно буде стільки людської праці, а також багато обладнання, яке виконує тільки відповідні функції.

### Процес прийняття управлінського рішення ПрАТ «Оболонь»

Етапи процесу	Опис	Термін виконання	Відповідальна особа
1. Аналіз поточного стану	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Огляд існуючих процесів, методів та інструментів стратегічного прогнозування</li> <li>- Виявлення сильних та слабких сторін</li> <li>- Оцінка ефективності поточного прогнозування та виявлення обмежень та недоліків</li> <li>- Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, які можуть вплинути на стратегічне прогнозування</li> </ul>	2-4 тижні	Керівництво, аналітики
2. Визначення цілей та потреб	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначення стратегічних цілей та пріоритетів, які пов'язані з удосконаленням стратегічного прогнозування</li> <li>- Встановлення потреб в нових інструментах, методах або процесах прогнозування</li> <li>- Визначення очікуваної користі та результатів від удосконалення стратегічного прогнозування</li> </ul>	2-3 тижні	Керівництво, відділ стратегії
3. Збір інформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збір відповідної зовнішньої та внутрішньої інформації, яка є необхідною для прийняття управлінського рішення</li> <li>- Оцінка та аналіз даних про ринок, конкурентів, тенденцій розвитку та інших факторів, що впливають на стратегічне прогнозування</li> </ul>	4-6 тижнів	Аналітичний відділ, відділ маркетингу
4. Аналіз і оцінка альтернатив	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розгляд різних варіантів покращення стратегічного прогнозування</li> <li>- Оцінка переваг, недоліків, ризиків та впливу кожної альтернативи на підприємство</li> <li>- Врахування фінансових, технічних та людських ресурсів, необхідних для реалізації альтернатив</li> </ul>	3-5 тижнів	Аналітичний відділ, керівництво
5. Вибір стратегії удосконалення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначення найбільш підходящої стратегії удосконалення стратегічного прогнозування</li> <li>- Врахування попередньої оцінки альтернатив, цілей та потреб організації</li> <li>- Встановлення конкретних кроків, заходів та ресурсів, необхідних для впровадження стратегії</li> </ul>	2-4 тижні	Керівництво, відділ стратегії
6. Впровадження стратегії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розроблення плану впровадження стратегії.</li> <li>- Мобілізація ресурсів та залучення необхідних відділів та працівників</li> <li>- Виконання запланованих кроків та заходів для реалізації стратегії</li> </ul>	4-6 місяців	Керівництво, відповідальні керівники відділів
7. Моніторинг та оцінка результатів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Слідкування за впровадженням стратегії та оцінка досягнутих результатів</li> <li>- Порівняння фактичних результатів з очікуваними цілями</li> <li>- Внесення коректив у стратегію, якщо потрібно</li> <li>- Забезпечення системи звітності та зворотного зв'язку</li> </ul>	постійно	Керівництво, відповідальні керівники відділів

Джерело: розроблено автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

## Опис бізнес-процесу варіння пива у ПрАТ «Оболонь»

№	Опис	Учасники	Вхідна інформація	Вихід	Строк	Споживач
1	Узгодження плану	Генеральний директор, комерційний директор	Замовлення продукції, плани минулого місяця	Місячний план з виробництва пива	3 дні	Менеджер матеріально-технічного постачання
2	Закупівля сировини	Менеджер матеріально-технічного постачання	Місячний план з виробництва пива	Сировина (солод, хміль, ячмінь, вода)	7 днів	Фахівець з варіння сула
3	Варіння сула	Фахівець з варіння сула	Сировина (солод, хміль, ячмінь, вода)	Пивне суло	14 днів	Фахівець з аерації
4	Аерація	Фахівець з аерації	Пивне суло	Аероване пивне суло	4 дні	Фахівець з зброджування пива
5	Бродіння	Фахівець з зброджування пива	Аероване пивне суло	Нефільтроване пиво	7 днів	Фахівець з фільтрації
6	Фільтрація сула	Фахівець з фільтрації	Нефільтроване пиво	Фільтроване пиво	1 день	Менеджер з операційної діяльності
7	Перевірка якості	Менеджер з операційної діяльності	Фільтроване пиво	Якісне фільтроване пиво	0,5 днів	Менеджер технічного відділу
8	Розлив	Менеджер технічного відділу	Якісне фільтроване пиво	Якісне пиво в пляшках	0,5 днів	Менеджер комерційного відділу
9	Відправка в місця збуту	Менеджер комерційного відділу	Якісне пиво в пляшках	Відправлене замовлення	1 день	Замовники

*Джерело: розроблено автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»*

Таким чином, один механізм зможе виконувати і варку сула, і його аерацію, зброджування та фільтрацію. Такий механізм буде варити пиво за 20 днів, а це скоротить час виробництва аж на 5 днів.

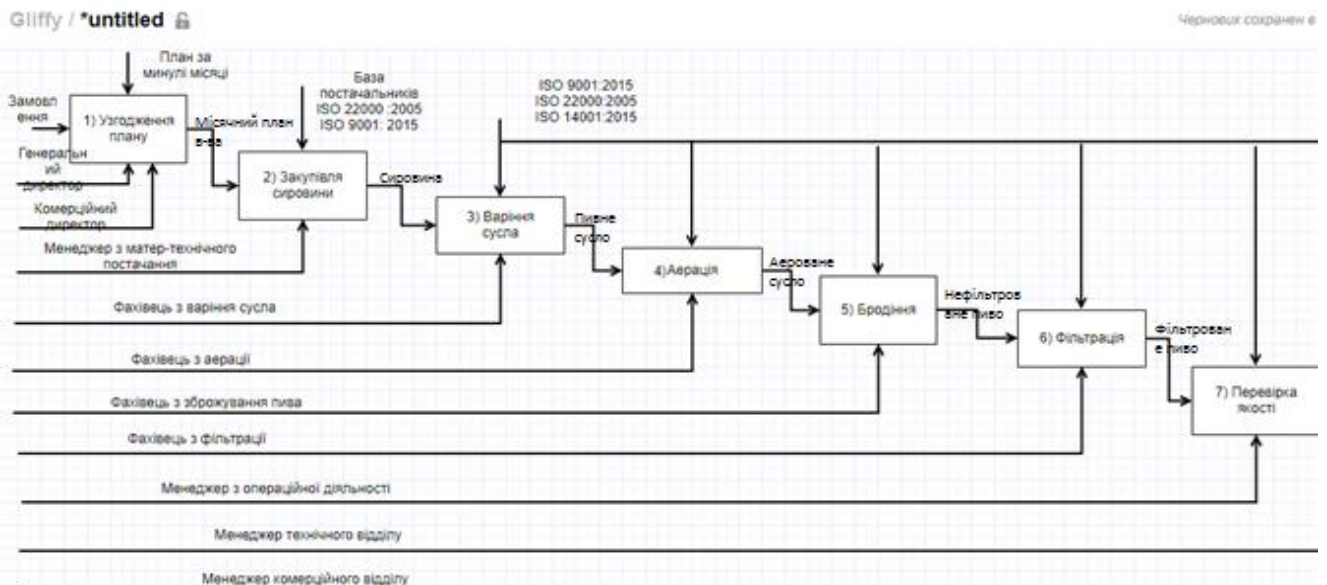
Отже, корпорації «Оболонь» дуже важливо автоматизувати своє виробництво, для скорочення часу виробництва пива, а також для зменшення затрат на утримання всього старого обладнання, а також зниження затрат на персонал корпорації.

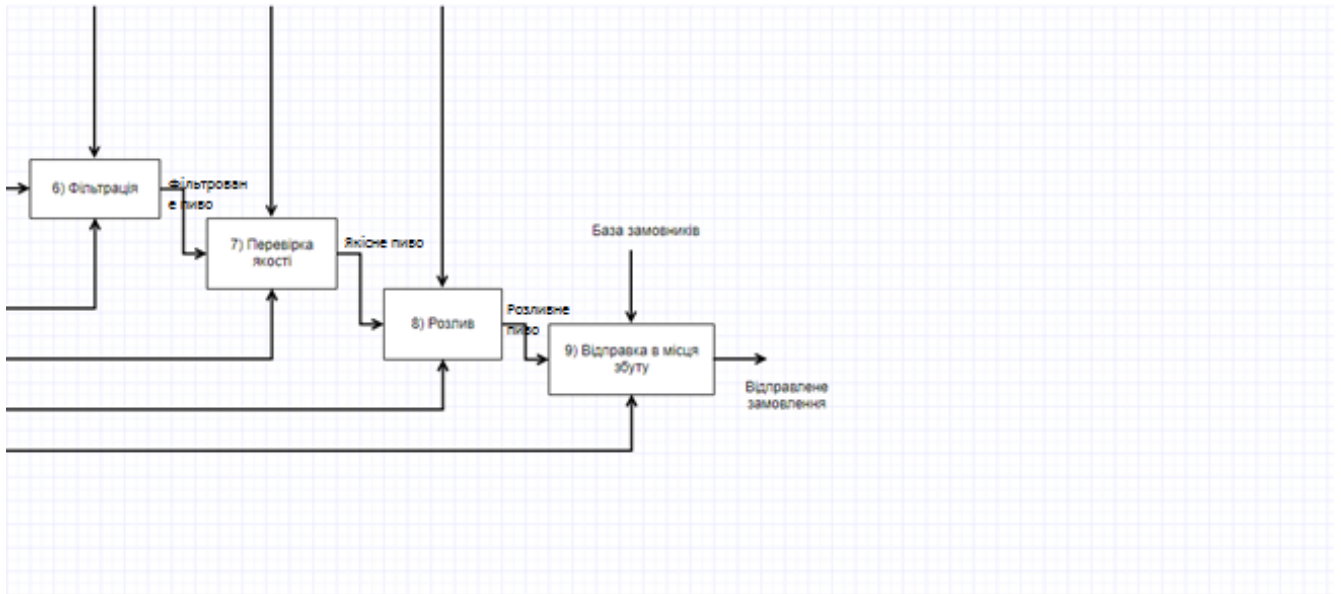
### Нова схема бізнес-процесів компанії

№	Опис	Учасники	Вхідна інформація	Вихід	Строк	Споживач
1	Узгодження плану	Генеральний директор, комерційний директор	Замовлення продукції, плани минулого місяця	Місячний план з виробництва пива	3 дні	Менеджер матеріально-технічного постачання
2	Закупівля сировини	Менеджер матеріально-технічного постачання	Місячний план з виробництва пива	Сировина (солод, хміль, ячмінь, вода)	7 днів	Фахівець з варіння суслу
3	Виробництво пива	Пивовар	Сировина (солод, хміль, ячмінь, вода)	Фільтроване пиво	20 днів	Менеджер з операційної діяльності
4	Перевірка якості	Менеджер з операційної діяльності	Фільтроване пиво	Якісне фільтроване пиво	0,5 днів	Менеджер технічного відділу
5	Розлив	Менеджер технічного відділу	Якісне фільтроване пиво	Якісне пиво в пляшках	0,5 днів	Менеджер комерційного відділу
6	Відправка в місця збуту	Менеджер комерційного відділу	Якісне пиво в пляшках	Відправлене замовлення	1 день	Замовники

Джерело: розроблено автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

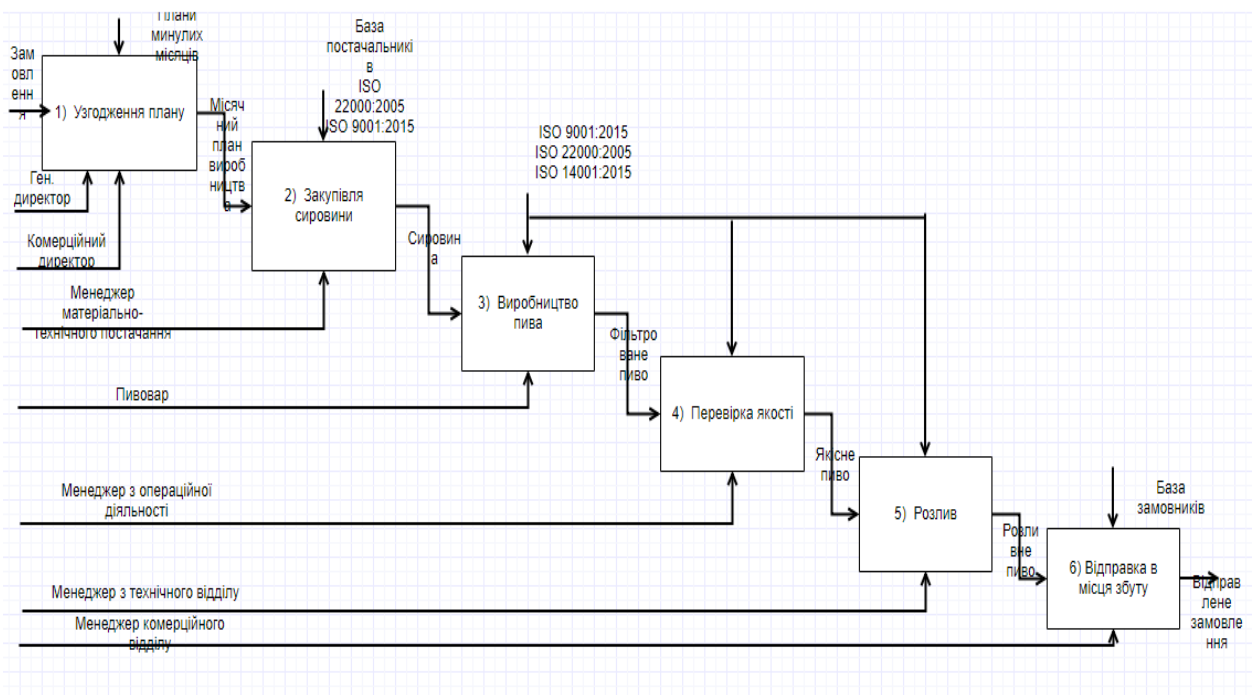
Якщо на підприємстві встановити нове обладнання, виготовлене провідними компаніями пивоварної світової промисловості, то завдяки цьому завод стане передовим підприємством європейського типу з ефективним виробництвом та високим рівнем автоматизації технологічних процесів.





**Рис. 3.1. Схеми IDEF0 виробництва пива у ПрАТ «Оболонь»**

*Джерело: розроблено автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»*



**Рис. 3.2. Нова схема IDEF0 виробництва пива у ПрАТ «Оболонь»**

*Джерело: розроблено автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»*

Одним з головних переваг такої автоматизації стане скорочення часу на виробництво пива. Якщо зараз пивне сушло проходить багато різних етапів (аерація, зброджування, фільтрація), то після встановлення нового

обладнання, всю цю роботу буде виконувати один механізм, а працівники будуть потрібні для того, щоб забезпечити виробництво сировиною, та слідкувати за безперервною роботою механізмів.

Після таких нововведень покращаться показники виробництва, собівартість знизиться, і це буде пов'язано з тим, що зменшаться затрати на виробництво. Таким чином, можна сказати, що автоматизація допоможе підприємству збільшити частку ринку, та можливо в майбутньому, стати провідною компанією на українському ринку.

Streamline є провідною у світі програмною платформою для планування та прогнозування попиту для виробництва, дистрибуції, роздрібної торгівлі, електронної комерції, брендів і 3PL.

Переваги Streamline для проведення стратегічного прогнозування діяльності підприємства:

1. Швидкий та інтуїтивно зрозумілий користувальницький інтерфейс. Програмне забезпечення Streamline ефективно та дієво.

2. Безшовна інтеграція джерел даних компанії. Двонаправлене підключення дозволяє витягувати дані з системи продажу в Streamline, а також автоматично експортувати прогнозовану інформацію про замовлення назад до вашої системи ERP.

3. Плавний та швидкий процес впровадження. Успішна реалізація вимагає узгодження багатьох змінних факторів. Команда Streamline добре знає про широкий спектр продажів та ERP-систем, наявних на ринку сьогодні.

4. Ідеальне поєднання бізнес-процесу у компанії. Програмне забезпечення для планування та прогнозування попиту має відповідати бізнес-цілям та всім іншим процесам компанії.

При виборі системи планування та прогнозування для компанії потрібно враховувати багато факторів. Це може включати загальну вартість володіння вибраним рішенням, надійність, високоякісну підтримку і, нарешті, здатність оцінити всі функції перед прийняттям рішення.

5. Синхронізація дат замовлення між артикулами. Мінімальні / максимальні сигнали замовлення надходять на одиницю товару, тоді як підприємства видають замовлення на поставку від одного постачальника. Програмне забезпечення Streamline передбачає всі сигнали закупівлі під час наступного циклу замовлення за допомогою моделювання дискретних подій і заздалегідь здійснює покупки для безперебійного процесу закупівлі з постійним циклом замовлення або закупівлі повних контейнерів (цикл замовлення мінливий) або EOQ.

6. Заміна формул на моделювання дискретних подій. Поповнення запасів базується на розрахунку майбутніх рівнів запасів протягом наступного періоду виконання, а іноді і після цього. Це означає, що ваша формула повинна враховувати численні майбутні події споживання та поповнення. Іноді це здійснено, але як тільки ви починаєте працювати з розкладами подій, такими як графік відвантаження або декілька транзитних замовлень, Excel майже відразу відмовляється.

На рисунку 3.3 наведемо внутрішню організаційну структуру проекту впровадження програми Streamline.



**Рис. 3.3. Внутрішня організаційна структура проекту впровадження програми Streamline**

*Джерело: розроблено автором*

Типи зв'язків між елементами OBS можуть бути вертикальними (зв'язки підпорядкування) та горизонтальними (відносини під час співпраці і узгодження). Проект знаходиться під патронажем вищого керівництва. Керівник та члени проектної команди повністю звільняються від своєї звичайної, функціональної діяльності.

Структура проекту впровадження програми Streamline в діяльність ПрАТ «Оболонь» представлена на рисунку 3.4.



**Рис. 3.4. Структура проекту впровадження програми Streamline в діяльність ПрАТ «Оболонь»**

*Джерело: розроблено автором*

Отже, майбутній проект передбачає використання передового досвіду удосконалення функції прогнозування у діяльність ПрАТ «Оболонь». Загальна стратегія в рамках виконання проекту ґрунтується на підставі реальних можливостей підприємства. Фінансування інвестиційного проекту буде здійснено за рахунок власних коштів досліджуваного підприємства.

У таблиці 3.4 наведемо календарний план проекту прийняття управлінського рішення щодо впровадження програми Streamline у діяльність ПрАТ «Оболонь».

**Календарний план проєкту прийняття управлінського рішення щодо впровадження програми Streamline у діяльність ПрАТ «Оболонь»**

№ з/п (код роботи)	Найменувань робіт	Виконавець	Тривалість, днів	Дата початку	Дата закінчення
1.1	Проведення досліджень ефективності прогнозування на підприємстві	директор	4	30.01	01.02
1.2	Розробка проєкту удосконалення прогнозування	менеджер	2	15.02	19.03
1.3	Прийняття остаточного рішення щодо доцільності удосконалення прогнозування ПрАТ «Оболонь»	директор	2	15.02	19.03
1.4	Вивчення ринку ПЗ для удосконалення прогнозування	менеджер	2	15.02	19.03
2.1	Вибір ПЗ Streamline	менеджер	2	15.02	29.03
2.2	Покупка та налаштування ПЗ Streamline	менеджер	6	30.03	09.04
2.3	Навчання персоналу використанню ПЗ	менеджер	28	10.04	08.05
2.4	Використання ПЗ у тестувальному періоді	менеджер	26	10.04	03.05
3.1	Визначення ефективності від реалізації проєкту	економіст	9	08.06	15.07

*Джерело: розроблено автором*

Отже, загальна тривалість здійснення проєкту впровадження програми Streamline у діяльність ПрАТ «Оболонь» становитиме 81 день.

### **3.2 Обґрунтування доцільності удосконалення стратегічного планування та його вплив на основні показники діяльності підприємства**

Розрахунок витрат на реалізацію проєкту удосконалення стратегічного прогнозування за допомогою програми Streamline зображений у таблиці 3.5.

Отже, у результаті підрахунку витрат на реалізацію проєкту удосконалення стратегічного прогнозування за допомогою програми Streamline виходить, що сума на всі витрати становитиме 58 600 грн.

Таблиця 3.5

**Загальний кошторис витрат на реалізацію проєкту удосконалення стратегічного прогнозування за допомогою програми Streamline**

Напрямок витрат	Ціна реалізації, грн.
Придбання нового програмного забезпечення	37 600
Оплата послуг з налаштування програми	8 000
Навчання персоналу щодо використання нового програмного забезпечення	13 000
Всього	58600

*Джерело: розроблено автором*

Задля прогнозування ефективності застосування програми Streamline було опитано 7 експертів (управлінський персонал), які визначили, на скільки зросте дохід підприємства після реалізації запропонованого заходу.

Результати прогнозувань експертів наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Результати опитування експертів**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст доходу, тис. грн.	14 000	12 700	15 000	17 520	16 400	14 500	13 500

*Джерело: розроблено автором на основі результатів опитування*

Для того, щоб використати дані значення експертів для прогнозу приросту доходу, потрібно розрахувати коефіцієнт варіації, значення якого має становити не менше 33%:

$$\gamma = \frac{\delta}{Q_{сер}} \cdot 100\% \quad (3.1)$$

де  $\gamma$  – коефіцієнт варіації;

$\delta$  – середньоквадратичне відхилення;

$Q_{сер}$  – середнє значення доданого доходу.

Наступним кроком є розрахунок середньоквадратичного відхилення за формулою :

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (Q_{iT} - Q_{сер})^2}{n}} \quad (3.2)$$

де  $n$  – кількість експертів.

Середнє значення доданого доходу розраховується за формулою:

$$Q_{\text{сер}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i}{n} . \quad (3.3)$$

Але для того, щоб визначити значення середньоквадратичного відхилення, потрібно провести проміжні розрахунки, наведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

### Розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Показники	Експерти							Сума
	1	2	3	4	5	6	7	
$Q_i$	14000	12700	15000	17520	16400	14500	13500	-
$Q_{\text{сер}}$	14803							
$Q_i - Q_{\text{сер}}$	-803	-2103	197	2717	1597	-303	-1303	-
$(Q_i - Q_{\text{сер}})^2$	64458	442201	3887	738287	255087	9172	169744	1682834

Джерело: розроблено автором

Отже, розраховуємо середньоквадратичне відхилення:

$$\delta = \sqrt{\frac{1682834}{7}} = 1550,5.$$

Тепер розрахуємо коефіцієнт варіації:

$$\gamma = \frac{1550,5}{14803} = 0,03 \times 100\% = 10,47\%.$$

Отже, коефіцієнт дорівнює 10,47%, що менше 33%, тому значення експертів можуть бути використані.

Для розрахунку прогнозних значень приросту доходу скористаємося методом стандартного розподілу ймовірностей:

$$Q_{\text{пр}} = \frac{0 + 4 \cdot B + \Pi}{6}, \quad (3.4)$$

де  $Q_{\text{пр}}$  – прогнозне значення приросту доходу;

$O$  – найбільш оптимістичне значення приросту доходу;

$\Pi$  – найбільш песимістичне значення приросту доходу;

$B$  – найбільш вірогідне значення приросту доходу.

Розрахунок:

$$Q_{\text{пр}} = \frac{17520 + 4 \cdot 14500 + 12700}{6} = 14703,7.$$

Отже, після розрахунку прогнозного значення приросту доходу можна зробити висновок, що він покриває витрачений бюджет на удосконалення стратегічного прогнозування розвитку ПрАТ «Оболонь».

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$$14\,703,7 / 5\,986\,592 \times 100\% = 0,245\%.$$

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у проектному році складе:

$$5\,986\,592 + 14\,703,7 = 6\,001\,295,7 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат у проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 6 109 815 тис. грн., у тому числі постійні витрати – 1 232 352 тис. грн., змінні витрати – 4 877 463 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат в проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 0,245% та збільшення на 1073,22 + 58,6 = 1131,82 тис. грн. експлуатаційних витрат (вони також за своїми характеристиками є змінними):

$$4\,877\,463 \times 0,245 / 100 + 1\,131,82 = 13\,111,38 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки додаткові витрати, пов'язані з впровадженням даного заходу, за своєю суттю є змінними, то приріст змінних витрат у даному випадку дорівнює приросту повних витрат.

Повні витрати в проектному році складуть:

$$6\,109\,815 + 13\,111,38 = 6\,111\,126,38 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції ( $\Delta\text{Пр}$ ) у проектному році:

$$14\,703,7 - 13\,111,38 = 1\,592,32 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$5\,007 + 1\,592,32 = 6\,599,32 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме:  $1\,592,32 \times 0,82 = 1\,305,7$  тис. грн.

Таким чином, чистий прибуток у проектному році дорівнюватиме:

$$-130\,821 + 1\,305,7 = -129\,515,30 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від реалізації заходу у таблиці 3.8

Таблиця 3.8

**Очікувані результати від реалізації заходу, тис. грн.**

Показники	Значення
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	14 703,7
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	13 111,38
Приріст прибутку від реалізації продукції	1 592,32
Приріст чистого прибутку	1 305,7

*Джерело: розроблено автором*

Отже, внаслідок впровадження системи стратегічного прогнозування чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у проектному періоді збільшиться на 14 703,7 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 13 111,39 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 1592,32 тис. грн., а чистий прибуток – на 1305,7 тис. грн. і складе -129 515,30 тис. грн.

Результати розрахунків запропонованих заходів зведемо в таблицю 3.9 і порівняємо з фактичними показниками роботи підприємства до впровадження заходу.

Отже, показник виробничої потужності залишиться незмінним після впровадження проекту, що означає, що не буде збільшено або зменшено загальну потужність підприємства.

Коефіцієнт використання потужності після впровадження проекту збільшиться на 0,17 або 24,56%. Це свідчить про підвищення ефективності використання виробничих потужностей після реалізації проекту.

**Вплив впровадження проєкту на показники роботи підприємства**

Показники	Одиниця вимірювання	До впровадження проєкту	Після впровадження проєкту	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
1. Виробнича потужність	дал	1 000 000	1 000 000	0	0
2. Коефіцієнт використання потужності		0,7	0,87	0,17	24,3
3. Вироблено продукції в натуральному виразі	тис. од.	700 000	871 927,37	171 927,37	24,6
4. Вироблена продукція в діючих цінах	тис. грн.	5 986 592	6 001 295,70	14 703,70	0,25
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	6 109 815	6 122 926,38	13 111,4	0,21
6. Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	-123 223	-121 630,68	1 592,32	-1,29
7. Рентабельність виробництва	%	-2,02	-1,99	0,03	-1,50
8. Витрати на 1 грн. виробленої продукції	грн.	1,021	1,020	-0,001	-0,03
9. Чисельність промислово-виробничого персоналу,	осіб	1 796	1 800	4	0,22
у т.ч. робітників	осіб	1 250	1 254	4	0,32
10. Продуктивність праці	тис. грн. / ос.	3 333,29	3 334,05	0,76	0,02
11. Фондовіддача	грн. / грн.	1,47	1,47	0	0,15
12. Капітальні вкладення (початкові інвестиції)	тис. грн.		3 875,04	3 875,04	

*Джерело: розроблено автором за даними ПрАТ «Оболонь»*

Кількість виробленої продукції в натуральному збільшиться з 700 000 до 871 927,37 одиниць, що становить зростання на 171 927,37 одиниць або 24,6%.

Обсяг виробленої продукції в діючих цінах збільшиться на 14 703,70 тис. грн. або 0,25%. Це може вказувати на незначне збільшення обсягу виробництва.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 13 111,4 тис. грн або 0,21%. Це означає, що витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться, але на меншу величину, ніж зростання виробленої продукції.

Прибуток від операційної діяльності збільшиться на 1 592,32 тис. грн. або 1,29%. Це свідчить про зниження збитковості після впровадження проєкту.

Рентабельність виробництва збільшиться на 0,03% після впровадження проєкту. Це означає незначне поліпшення ефективності виробництва.

Витрати на 1 грн. виробленої продукції залишилися практично незмінними після впровадження проєкту.

Чисельність промислово-виробничого персоналу зростає на 4 особи або 0,22%. Зокрема, кількість робітників збільшиться на 4 особи або 0,32%.

Продуктивність праці практично не зміниться після впровадження проєкту.

Фондовіддача залишиться на тому ж рівні після впровадження проєкту.

Капітальні вкладення (початкові інвестиції) становитимуть 3 875,04 тис. грн.

Впровадження проєкту призведе до певних позитивних змін у роботі підприємства, зокрема збільшення використання потужностей, обсягу виробництва та незначного підвищення рентабельності.

За результатами оцінки впровадження проєкту удосконалення стратегічного прогнозування розвитку ПрАТ «Оболонь» можна підвести підсумок, що доданий дохід перевищує бюджет, що вже є позитивним моментом. Тому запропонований проєкт має право на реалізацію та відповідно підвищить прибутковість діяльності компанії.

### **Висновки до розділу 3**

Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення стратегічного прогнозування розвитку ПрАТ «Оболонь» здійснювалося на основі удосконалення діяльності менеджерів відділу продажів компанії.

З проведених розрахунків бачимо, що резерви часу у робочому дні менеджера становлять 22,2%, що свідчить про нераціональне використання

часу у ПрАТ «Оболонь». Саме тому для удосконалення роботи менеджерів з продажу ПрАТ «Оболонь» пропонуємо впровадження програми Streamline.

За результатами оцінки експертів впровадження проєкту удосконалення стратегічного прогнозування розвитку ПрАТ «Оболонь» можна підвести підсумок, що доданий дохід перевищує бюджет, що вже є позитивним моментом. Тому запропонований проєкт має право на реалізацію та відповідно підвищить прибутковість діяльності компанії.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Прогнозування розвитку підприємства чи організації – це процес наукового обґрунтування можливих кількісних та якісних змін його стану (рівня розвитку в цілому, окремих напрямів діяльності) у майбутньому, а також альтернативних способів досягнення очікуваного стану.

Стратегічне прогнозування дозволяє підприємству стати більш конкурентоспроможним і стійким на ринку. Обґрунтування і вибір стратегії вимагає взаємопов'язаного розгляду і ретельного аналізу: цільових установок, можливостей, що надаються зовнішнім середовищем, а також потенціалу організації та її сильних сторін.

Таким чином, для успішного функціонування підприємства стадії процесу управління повинні супроводжуватися розробкою прогнозних оцінок зовнішніх та внутрішніх факторів, що надають суттєвий вплив на його діяльність. У цьому сенсі прогнозування є необхідним складовим елементом планування та управління, оскільки успіх підприємства повністю визначатиметься якістю прогнозних оцінок наслідків прийнятих рішень.

Практика оцінки та прогнозування розвитку підприємств повинна здійснюватися не рідше одного разу на рік. При цьому найбільш важливі з точки зору реалізації концепції і досягнення поставлених цілей заходи з розвитку підприємства включаються в цільові програми, що мають пріоритетні позиції по фінансуванню та реалізації.

ПрАТ «Оболонь» займає достатню частку ринку та його продукція лідирує за критерієм якості. Це повністю відповідає вимогам галузі та свідчить про ефективний його розвиток.

ПрАТ «Оболонь» у 2021 році було ліквідним, фінансово стійким, але діяльність його була збитковою, рівень збитковості становив 3%.

Результати SWOT-аналізу дозволяють сформулювати перелік першочергових заходів, які ПрАТ «Оболонь» повинна провести для нівелювання впливу таких негативних факторів, як достатньо висока

зношеність основних засобів та неможливість використання повної потужності виробництва: підвищувати надійність роботи обладнання; впроваджувати інноваційні технології в виробничий цикл; оновлювати асортимент товарів.

Отже, можна зробити висновок, що на сучасному етапі функціонування підприємству слід спрямувати основні зусилля на збереження існуючих позицій на ринку та на усунення негативних факторів внутрішнього впливу.

ПрАТ «Оболонь» своїми стратегічними активами визначає інноваційні технології виробництва пива. Такі стратегічні активи забезпечують стійкі конкурентні переваги підприємству. Вище проведений аналіз дає змогу стверджувати, що для ПрАТ «Оболонь» важливо сформувати такі нематеріальні активи, як репутація (бренд), організаційні знання, корпоративна культура.

Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення стратегічного прогнозування розвитку ПрАТ «Оболонь» здійснювалося на основі удосконалення діяльності менеджерів відділу продажів компанії.

З проведених розрахунків бачимо, що резерви часу у робочому дні менеджера становлять 22,2%, що свідчить про нераціональне використання часу у ПрАТ «Оболонь». Саме тому для удосконалення роботи менеджерів з продажу ПрАТ «Оболонь» пропонуємо впровадження програми Streamline.

За результатами оцінки експертів впровадження проєкту удосконалення стратегічного прогнозування ПрАТ «Оболонь» можна підвести підсумок, що доданий дохід перевищує бюджет, що вже є позитивним знаком. Тому запропонований проєкт має право на реалізацію та відповідно підвищить прибутковість діяльності компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабець Є.К., Горлов М.І., Жуков С.О. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. К.: Професіонал, 2007. 384 с.
2. Батракова Т.І. Сутність поняття «економічна ефективність» діяльності підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія: Економічні науки. 2015. № 1 (1). С. 172-178.
3. Бедринець М.Д. Ефективність діяльності суб'єктів підприємництва в сучасних умовах господарювання. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 183-188.
4. Білик М.Д., Бабіч В.В. Обліково-аналітичне забезпечення управління фінансовими результатами діяльності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 205-213.
5. Білошкурська Н.В. Оцінка впливу маркетингової політики на ефективність діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 8 (1). С. 59-62.
6. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. К.: Ельга, 2008. 724 с.
7. Боженьова І.М. Теорія сталого розвитку та її роль у процесі управління підприємством. *Збірник наукових праць ВНАУ*. Серія: Економічні науки. № 3 (80). 2013. С. 21-28.
8. Веклич О.О. Екологічній індустріалізації та національному сектору екологічних товарів і послуг – особливу увагу при розробці «Концепції» державної політики розвитку «зеленої» економіки до 2020 року». *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 6. С. 109-112.
9. Грабовецький Б.Є., Шварц І.В. Фінансовий аналіз та звітність: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2011. 281 с.
10. Данілов О.В., Паєнтко Т.В. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях: навч. посіб. К.: Видавництво КНТ, 2009. 272 с.

11. Дослідження ринку пива в Україні 2022 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-piva-v-ukraine-2022-god>.
12. Измайлова К.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і доповн. К.: МАУП, 2001. 152 с.
13. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди: монографія / І.Л. Петрова, Т.І. Шпильова, Н.П. Сисоліна / за наук. ред. проф. І.Л. Петрової. К.: Дорадо, 2010. 320 с.
14. Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. Фінансовий аналіз: підручник. К.: Центр учб. л-ри, 2008. 392 с.
15. Купалова Г.І., Гончаренко Н.В. Облік, звітність та оподаткування суб'єктів екологічного підприємництва: комп'ютерний практикум. К.: Компринт, 2017. 160 с.
16. Ларка М.І., Лісовські Г.О. Аналіз фінансового стану підприємства як засіб підвищення ефективності його діяльності. *Вісник НТУ «ХП»*. Серія «Технічний прогрес і ефективність виробництва». Х.: НТУ «ХП». 2013. № 22 (995). С. 168-174.
17. Легомінова С.В. Ефективність інноваційної діяльності сучасного підприємства в умовах інформаційної асиметрії. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 2. С. 55-62.
18. Литвин Б.М., Стельмах М.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. К.: Хай-Тек Прес, 2008. 336 с.
19. Махнуша С.М., Косолап Н.Є. Маркетинг інновацій та екологічний брендинг: аналіз зв'язку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 36-44.
20. Міжнародний стандарт фінансової звітності 1 «Перше застосування міжнародних стандартів фінансової звітності». URL: <http://www.minfin.gov.ua/file/link/320314/file/IFRS%2001.pdf>.
21. Мних Є.В., Барабаш Н.С. Фінансовий аналіз: підручник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 536 с.

22. Мочерний С.В., Устенко О.А. Основи економічної теорії: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академія, 2005. 504 с.
23. Наумчук А.В., Букало Н.А. Сутність та проблеми організації обліку фінансових результатів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 1013-1016.
24. Оксентюк Б., Оксентюк А. Особливості комунікаційної політики просування екологічного продукту. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 2 (7). С. 225-233.
25. Опарін В.М. Фінанси. Загальна теорія: навч. посіб. 2. вид., доп. і перероб. К.: КНЕУ, 2001. 238 с.
26. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
27. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <http://obolon.ua/ua>.
28. Пакулін С.Л., Пакулін А.А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Електронний науковий журнал*. 2016. № 3 (8) URL: <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/download/50/100> (дата звернення: 01.03.2023).
29. Півний ринок України: тренди 2022 року. URL: <https://ain.business/2022/02/21/ryvnyj-rynok-ukrayiny-trendy-2022-roku/>.
30. Планування маркетингу. 2-ге вид. перероб. та доп.: навч. посіб. / О.А. Овечкіна, Д.В. Солоха, К.В. Іванова, В.В. Морєва, О.В. Белякова, О.Б. Балакай. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.
31. Садеков А.А. Механізм еколого-економічного управління підприємством: автореф. дис. ... д-ра економ. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Донецьк, 2002. 28 с.
32. Синиця Л.В. Оцінка стійкості підприємства: монографія. Донецьк: Юго-Восток, 2010. 184 с.
33. Скрипчук П.М., Швець Ф.Д. Структурна перебудова підприємств: Екологічний маркетинг, більш чисті виробництва та державні закупівлі.

*Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції*. 2013. Вип. 19. № 1. С. 143-152.

34. Стаднюк Т.А. Особливості методики аналізу фінансових результатів діяльності підприємств. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 1. С. 127-132.

35. Стратегія «зеленого» розвитку підприємства: навчальний практикум / Г.І. Купалова, В. Нойманн, Л.П. Гацька, Н.В. Гончаренко, Т.М. Домбровська, Ю.С. Нікітченко, В.А. Домбровський / за ред. Г.І. Купалової. К.: ЦП «Компринт», 2014. 288 с.

36. Сущенко О.А. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств регіону в умовах глобалізації: управління та розвиток: монографія. Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. Луганськ: Ноулідж, 2013. 315 с.

37. Теорія еколого-економічного аналізу: навч. посіб. / Є.В. Мішенін, І.М. Сотник, Н.В. Мішеніна, І.О. Галиця. за ред. Є.В. Мішеніна. Суми: СумДУ, 2014. 246 с.

38. Тюріна Н.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 408 с.

39. Федоренко Л. Економіка природокористування: навчальний посібник. 1-ше вид., випр. і доп. К.: Знання, 2011. 593 с.

40. Фінансовий аналіз / М.Д. Білик та ін. 2-ге вид. К.: КНЕУ, 2007. 592 с.

41. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / за заг. ред Т.Д. Косової, І.В. Сіменко. К.: Центр учб. л-ри, 2013. 440 с.

42. Хвесик М. Економіка природокористування та сталий розвиток: євроінтеграційні та геополітичні виклики. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2019. № 6. С. 5.

43. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємств та її аналіз: навч. посіб. К.: Центр учб. л-ри, 2008. 568 с.

44. Швиданенко Г.О., Криворучкіна О.В., Матукова Д.Г. Розвиток підприємства на еколого-економічних засадах: монографія. К.: КНЕУ, 2017. 184 с.

45. Шило С.В. Еколого-економічне управління інноваційною діяльністю в агросфері: організаційний аспект. *Агроінком*. 2013. № 10-12. С. 26-29.

46. Шкода Т.Н. Сутність соціального розвитку підприємства. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»*: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків: НТУ «ХПІ». 2012. № 16. С. 70.

47. Якимчук Т.В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_gum/Vzhdtpdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtpdf).

48. Ярема В.І. Вплив мотивування персоналу на ефективність діяльності промислового підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.11. С. 379-382.

49. Яріш П.М., Кастьянова Ю.В. Методи проведення аналізу фінансових результатів діяльності організацій. *Управління розвитком*. 2013. № 4 (144). С. 159-162.

50. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20 (3). С. 174-177.

## ДОДАТКИ

Додаток А

## Консолідована річна фінансова звітність емітента

			КОДИ
			Дата (рік, місяць, число) 2022   01   01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОБОЛОНЬ»	за ЄДРПОУ	05391057
Територія		за КАТОТТГ	8038000000
Організаційно-правова форма господарювання		за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	11.05	за КВЕД	11.05
Середня кількість працівників	3157		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака			
Адреса	04212 Київ, Богатирська, 3		

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	4686	4245	
первісна вартість	1001	43969	44059	
накопичена амортизація	1002	39283	39814	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11272	63759	
Основні засоби:	1010	4352291	4067871	
первісна вартість	1011	12080275	12043666	
знос	1012	7727984	7975795	
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035	18542	18747	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Гудвіл при консолідації	1055			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090	14	14	
Усього за розділом I	1095	4386805	4154636	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	1015849	1040911	
Виробничі запаси	1101			
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрахування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	272112	417089	

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	101840	52838	
з бюджетом	1135	69326	72919	
у тому числі з податку на прибуток	1136	4233	3350	
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20095	13978	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	17048	29122	
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167			
Витрати майбутніх періодів	1170			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	5983	11950	
Усього за розділом II	1195	1502253	1638807	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	5889058	5793443	

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73144	73144	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405	2445387	2293845	
Додатковий капітал	1410	1198	695	
Емісійний дохід	1411	8353	8353	
Накопичені курсові різниці	1412	-7155	-7658	
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	167847	188568	
Неоплачений капітал	1425	( )	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( 13580 )	( 13580 )	( )
Інші резерви	1435			
Неконтрольована частка	1490			
Усього за розділом I	1495	2673996	2542672	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	410551	388485	
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510	609731	677838	
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532			

резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	1020282	1066323	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	394848	868793	
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	661136	116751	
за товари, роботи, послуги	1615	709905	794275	
за розрахунками з бюджетом	1620	102148	131216	
за у тому числі з податку на прибуток	1621	414	258	
за розрахунками зі страхування	1625	4980	5316	
за розрахунками з оплати праці	1630	80097	22719	
за одержаними авансами	1635	183041	175676	
за розрахунками з учасниками	1640	1876	1876	
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	33497	36950	
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	23252	30876	
Усього за розділом III	1695	2194780	2184448	
IV. Зобов'язання, пов'язані з не оборотними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	5889058	5793443	

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ 2022   01   01
<b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5986592	5549706
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 4877463 )	( 4070109 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	1109129	1479597
Валовий: збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	128230	72812
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	( 423695 )	( 361150 )
Витрати на збут	2150	( 790218 )	( 728729 )
Інші операційні витрати	2180	( 18439 )	( 5311 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5007	457219
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	174	338280
Інші доходи	2240	32680	-238394
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	( 188451 )	( 246351 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( 1618 )
Інші витрати	2270	( )	( -15776 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		324912
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 150590 )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	19769	13702
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		338614
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 130821 )	( )