

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

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»
Директор ННІЕіУ
_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ___ » _____ 2023 р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри маркетингу
_____ Ольга ПЕТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ___ » _____ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

на тему: **«Формування господарського портфеля підприємства»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ТП 4-14

_____ Рева Антон Олександрович
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник _____ Данкеєва Оксана Миколаївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент _____ Олена Драган
(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь Бакалавр

Спеціальність **076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**
(код і назва)

Освітня програма **«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

Ольга ПЕТУХОВА

«30» лютого 2023 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Реви Антона Олександровича

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Формування господарського портфеля підприємства

керівник роботи Данкеєва О.М., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 05.12.2022 р. № 865-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 25.05.2023 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні підходи до формування господарського портфеля підприємства. Розділ 2. Аналіз господарського портфеля ПрАТ «Оболонь». Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності формування господарського портфеля ПрАТ «Оболонь». Висновки Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу «Виробничо-господарські показники діяльності ПрАТ «Оболонь», «Динаміка зміни обсягу реалізації ПрАТ «Оболонь», «Основні асортиментні групи та кількість позицій ПрАТ «Оболонь», «Вихідна інформація для побудови адаптованої матриці БКГ ПрАТ «Оболонь» за 2020 – 2022 роки», «Адаптована матриця БКГ для ПрАТ «Оболонь» за 2022 рік», «Визначення обсягів продажу за групами адаптованої матриці БКГ в 2022 р., », «Структура господарського портфеля ПрАТ «Оболонь» за 2022 р.», «Витрати на організацію заходу «ОболоньФест», «Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності»

5. Консультанти розділів роботи

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

б. Дата видачі завдання 15.01.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.01.2023 - 16.01.2023	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.01.2023 - 30.02.2023	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні підходи до формування господарського портфеля підприємства»	01.03.2023 - 20.03.2023	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз господарського портфеля ПрАТ «Оболонь»»	21.03.2023 - 11.04.2023	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Шляхи підвищення ефективності формування господарського портфеля ПрАТ «Оболонь»»	12.04.2023 - 01.05.2023	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури	02.05.2023- 09.05.2023	Виконано
7.	Оформлення роботи	16.05.2023- 25.05.2023	Виконано

Здобувач _____ Антон РЕВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ Оксана ДАНКЕСВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра присвячена дослідженню сутності формування господарського портфелю ПрАТ «Оболонь»

В роботі досліджено основні аспекти та підходи до формування господарського портфеля підприємства. Досліджено методичні підходи до оцінювання ефективності господарського портфеля підприємства. Проаналізовано виробничо-господарську діяльність ПрАТ «Оболонь» та стан розвитку його господарських підрозділів.

За результатами дослідження для удосконалення процесу формування господарського портфеля ПрАТ «Оболонь» запропоновано впровадити захід організації фестивалю «ОболоньФест» для посилення в господарському портфелю групи товарів «Собаки».

Кваліфікаційна робота складається зі змісту, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Викладений на 60 сторінках тексту, включаючи 3 рисунки та 24 таблиці. Список використаної літератури складається з 49 найменувань.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Характеристика та основні аспекти формування господарського портфеля підприємства.....	8
1.2. Склад та функції елементів господарського портфеля.....	14
1.3. Методичні підходи до дослідження ефективності формування господарського портфеля.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОГО ПОРТФЕЛЯ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	26
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь».....	26
2.2. Аналіз господарської і виробничої діяльності ПрАТ «Оболонь».....	30
2.3. Оцінка стану господарських підрозділів ПрАТ «Оболонь».....	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО ПОРТФЕЛЯ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	43
3.1. Напрями підвищення ефективності формування господарського портфеля підприємства	43
3.2. Обґрунтування заходу підвищення ефективності формування господарського портфеля на ПрАТ «Оболонь».....	45
3.3. Вплив запропонованого заходу на економічні показники ПрАТ «Оболонь».....	49
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	55
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Актуальність дослідження. Аналіз та дослідження процесу формування господарського портфеля підприємства є актуальним і важливим з погляду ефективного управління ресурсами, ризикового менеджменту, оптимізації доходності та стратегічного планування. Активне управління господарським портфелем дозволяє підприємству ефективно використовувати наявні ресурси, забезпечує зменшення ризиків та досягнення фінансової стійкості.

Вивчення ефективності формування господарського портфеля підприємства допомагає визначити оптимальні інвестиційні стратегії, що спрямовані на максимізацію доходності та досягнення фінансових цілей підприємства. Даний аналіз є особливо актуальним в умовах змінного ринкового середовища, такі дослідження дозволяють підприємствам адаптуватися до нових умов і забезпечити стійкий розвиток. Загалом, дослідження процесу формування господарського портфеля підприємства є необхідним для ефективного управління фінансовими ресурсами та досягнення успіху на ринку.

Процес формування та управління господарським портфелем підприємства здійснювали такі вітчизняні і зарубіжні вчені, як: П. Друкер, О. Бутнік-Сіверський, А. Гапоненко, Д. Колліз, С. Монтгомері, Є. Смирнов, В. Лаврененко, В. Павлова, І. Піддубний, Г. Антонов, Д. Кемпбел, В. Катькало, Г. Швиданенко, Н. Шевчук та інші. В роботах науковців досліджено основні аспекти формування та структури господарського портфелю підприємства, фактори впливу та методи оцінювання.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесу формування господарського портфелю підприємства та оцінка його ефективності на прикладі ПрАТ «Оболонь».

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі *завдання*:

- навести характеристику сутності господарського портфеля та його основних аспектів;
- дослідити склад та функції елементів господарського портфеля;

- визначити методичні підходи до дослідження ефективності формування господарського портфеля;
- надати загальну характеристику ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізувати господарську і виробничу діяльність ПрАТ «Оболонь»;
- оцінити стан господарських підрозділів ПрАТ «Оболонь»;
- визначити напрями підвищення ефективності формування господарського портфеля підприємства;
- обґрунтувати захід підвищення ефективності формування господарського портфеля ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізувати вплив запропонованого заходу на економічні показники ПрАТ «Оболонь».

Об'єктом кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра є процес формування господарського портфеля підприємства та визначення шляхів його вдосконалення.

Предметом дослідження є оцінка та визначення ефективності формування господарського портфеля на ПрАТ «Оболонь».

Інформаційною базою дослідження є статистична, фінансова та оперативна звітність підприємства, наукова вітчизняна і зарубіжна література з досліджуваної проблеми; наукові статті, опубліковані у вітчизняних періодичних виданнях.

До *основних методів* дослідження відносяться: емпіричний (аналіз даних та прогнозування змін), гіпотетико-дедуктивний метод (формування закономірностей, висунення припущень та пропозицій), узагальнення (встановлення загальних ознак та властивостей предмету дослідження), графічний (графічне відображення практичних результатів дослідження).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі змісту, вступу, 3 розділів, висновку та списку використаних джерел. Викладена на 60 сторінках основного тексту та містить 24 таблиці, 3 рисунків. Список використаних джерел складається з 49 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Характеристика та основні аспекти формування господарського портфеля підприємства

Господарський портфель підприємства відіграє найважливішу роль при прийнятті рішень щодо формування та розробки стратегії діяльності підприємства. Його склад визначає результати діяльності підприємства в короткострокових і довгострокових періодах, оскільки саме від складу господарського портфеля відображає ті аспекти діяльності, на які будуть направлені прийняті стратегічні рішення та проекти [16].

Господарський портфель підприємства представляє собою набір різних активів і ресурсів, що належать або контролюються підприємством, які використовуються для досягнення його стратегічних цілей і максимізації значення для власників або акціонерів.

Сутність господарського портфелю підприємства полягає в оптимальному розподілі ресурсів та управлінні активами з метою забезпечення стійкого розвитку, доходності та зниження ризику. Основні компоненти господарського портфелю підприємства можуть включати фінансові активи (наприклад, акції, облігації, депозити), нематеріальні активи (наприклад, патенти, бренди), матеріальні активи (нерухомість, обладнання) та інші види інвестицій [18].

Отже, в цілому під господарським портфелем розуміють сукупність всіх напрямків діяльності підприємства [6]. Ефективним вважається лише той господарський портфель, який відповідає всім вимогам зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, дозволяє досягати йому поставлених цілей та покращувати власні результати.

Аналіз господарського портфеля підприємства проводиться з метою визначення напрямків діяльності підприємства, яким варто приділити найбільшу увагу та ті, які сповільнюють розвиток підприємства та від яких варто відмовитись. Структура господарського портфелю змінюється саме на основі цього аналізу та при прийнятті стратегічних рішень розвитку підприємства.

Цілі формування господарського портфеля підприємства можуть бути різноманітні і залежатимуть від конкретної стратегії та потреб підприємства [16]. Можна виділити такі основні цілі:

- досягнення максимальної доходності – головною метою формування господарського портфеля є максимізація прибутку та доходності підприємства. Це може включати пошук інвестиційних можливостей з високою потенційною доходністю, аналіз ринкових тенденцій та вибір оптимальних активів для досягнення цієї мети;

- розподіл ризику: формування господарського портфеля також спрямоване на розподіл ризиків, що можуть виникнути в процесі діяльності підприємства. Розподілення ресурсів між різними видами активів та різними галузями може допомогти зменшити вплив негативних факторів на загальний портфель і забезпечити фінансову стійкість;

- оптимізація ліквідності – господарський портфель підприємства повинен бути збалансованим з точки зору ліквідності. Це означає, що підприємство повинно мати достатню кількість легко перетворюваних активів, які можна швидко продати або конвертувати в грошові кошти у разі потреби;

- спрощення структури управління: формування господарського портфеля може також спрямовуватися на спрощення управління активами підприємства. Це може включати раціоналізацію та оптимізацію портфеля, зменшення кількості активів.

Потреба у формуванні господарського портфеля зумовлена станом розвитку сучасних підприємств та розширенням обсягів їх діяльності. Історична поява терміну «господарський портфель» пояснена перетворення великих та середніх підприємств у другій половині ХХ-го століття в країнах з розвинутою економікою

на корпорації. Ці групування підприємств випускали основну частину товарів та мали вплив на значну частку ринку. Проте після активного розвитку корпорацій та зростання впливу на ринкове середовище, настав період занепаду. З метою збереження своїх позицій на ринку, корпорації біли вимушені обрати основні напрямки своєї діяльності, якими будуть займатись, їх структуру, тобто сформувати господарський портфель [30].

Виділяють декілька підходів до формування господарського портфеля підприємства. Основні із них наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до формування господарського портфеля підприємства

Підхід	Характеристика
Підхід з активного управління	Цей підхід передбачає активне дослідження ринку та вибір окремих активів на основі аналізу та передбачення ринкових тенденцій. Він зазвичай використовується фондами або управліннями активами, які намагаються отримати перевагу порівняно зі звичайним ринковим індексом.
Підхід з пасивного управління	Цей підхід передбачає створення портфеля, який відображає склад та вагу активів на ринку, які складають певний ринковий індекс. Такий підхід використовується, наприклад, індексними фондами, які намагаються повторити рухи відповідного ринкового індексу.
Підхід з мінімізації ризику	Цей підхід зосереджений на зменшенні ризику шляхом розподілу ресурсів між різними видами активів. Він може включати диверсифікацію портфеля шляхом вкладення в різні галузі, регіони або класи активів, з метою зменшення ризику втрати.
Стратегічний підхід	Цей підхід передбачає формування портфеля, що відповідає стратегічним цілям і потребам підприємства. Він враховує основні фактори, такі як фінансові цілі, ризику, ліквідність, горизонт інвестування та інші стратегічні фактори.

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Кожен підхід відрізняється один від одного метою формування та різними одиницями аналізу, які умовно можна поділити на три групи.

Перша група складається зі стратегічної зони господарювання, її значення полягає в тому, що вона дозволяє диверсифікованим підприємствам раціоналізувати організацію різних сфер бізнесу, а також зменшує складність в розробці стратегії розвитку [6].

До другої групи одиниць стратегічного аналізу, на основі якого формується господарський портфель підприємства відносять:

- стратегічний господарський центр;
- стратегічні одиниці бізнесу;
- стратегічні господарські підрозділи;
- стратегічні елементи бізнесу [6].

Стратегічний господарський центр - це окрема підрозділ організації, який має свою власну стратегію, цілі та відповідальність за фінансові результати. Визначення стратегічного господарського центру відбувається з метою покращення управління підприємством шляхом поділу на окремі суб'єкти, які мають спеціалізовану функцію або орієнтуються на конкретний сегмент ринку [18].

Стратегічна одиниця бізнесу (Strategic Business Unit, SBU) – це окрема частина або підрозділ організації, яка має відповідальність за визначення та реалізацію стратегії в певному сегменті ринку або галузі діяльності [18].

Стратегічна одиниця бізнесу може мати свою власну місію, цілі, стратегію та бюджет, і вона підпорядковується вищому рівню управління організації. Вона може бути визначена на основі різних критеріїв, таких як продуктова лінійка, географічний регіон, клієнтська сегментація або інші фактори, які визначають її стратегічну унікальність.

Стратегічний господарський підрозділ – це визначений фрагмент або підрозділ організації, який виконує свої функції та має власні стратегічні цілі та відповідальність за свої результати [18]. Сутність стратегічного господарського підрозділу полягає в тому, що він володіє певною ступенем автономії в управлінні своїми операціями та стратегією. Цей підрозділ може бути сформований на основі різних принципів, таких як галузь діяльності, географічна локація, продуктова лінійка, клієнтський сегмент тощо.

Стратегічні елементи бізнесу – це ключові компоненти або фактори, які формують стратегію організації і визначають спосіб, яким вона досягає своїх цілей і конкурентних переваг. Вони є основою для розробки та реалізації стратегії.

Дані визначення в цілому є синоніми, проте саме завдяки визначення стратегічних одиниць підприємства стає можливим, яка стратегічна мета стоїть перед підприємством.

До третьої групи одиниць стратегічного аналізу відносять стратегічний сегмент, сутність якого полягає в створенні напрямку діяльності, який буде включати в себе сукупність основних унікальних факторів успіху підприємства, отриманих в результаті проведення аналізу. Особливість стратегічного сегменту полягає в тому, що він є внутрішнім елементом розвитку підприємства, проте також включає в себе елементи зовнішнього середовища.

Господарський портфель підприємства може бути сформовано з двох або трьох видів одиниць стратегічного аналізу. Це обов'язково мають бути одиниці зовнішнього (СГЗ) та внутрішнього (СОБ) середовища, також до господарського портфеля можуть бути включені стратегічні сегменти (СС).

Варіації складу господарського портфеля зображено на рис. 1.1.

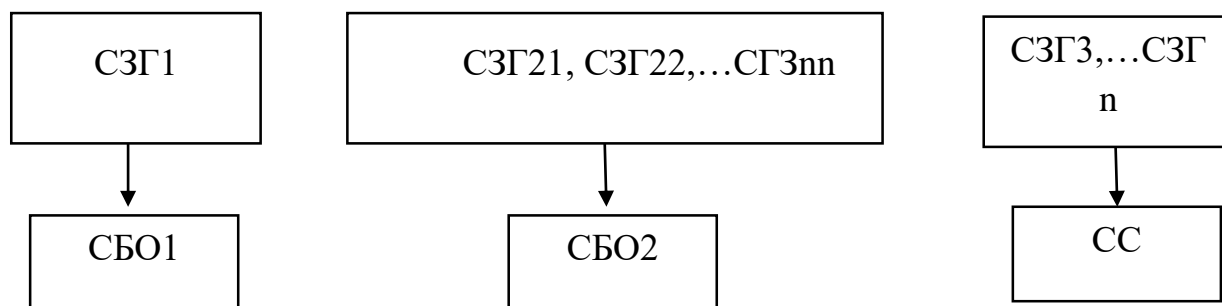


Рис. 1.1 Склад господарського портфеля підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [37]

Формування господарського портфеля підприємства складається з кількох етапів. Для початку аналізується зовнішнє середовище підприємства.

Перший етап полягає у зборі та аналізі інформації про зовнішнє середовище, таке як ринок, конкуренти, законодавство, соціокультурні та економічні фактори.

Цей аналіз допомагає ідентифікувати можливості та загрози, що впливають на підприємство [30].

Наступним кроком аналізується внутрішні ресурси та потенціал підприємства. Цей етап передбачає оцінку внутрішніх ресурсів, таких як фінанси, людські ресурси, технічні засоби, ноу-хау та бренди. Аналіз потенціалу підприємства допомагає визначити його сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози.

Після цього можна розпочинати визначення стратегічних цілей підприємства, які повинні бути спрямовані на досягнення конкурентної переваги і задоволення потреб клієнтів. Ці цілі повинні відповідати критеріям SMART, тобто бути:

- конкретними (specific);
- вимірюваними (measurable);
- досяжними (achievable);
- реалістичними (relevant);
- часово визначеними (time bound).

Фінальним етапом є вибір стратегічних напрямків діяльності підприємства, які визначаються на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також стратегічних цілей [6]. Це може включати розширення ринків, розвиток нових продуктів або послуг, диверсифікацію ризиків, тощо.

Таким чином, бачимо що господарський портфель має важливе значення для розвитку підприємства з кількох причин:

- диверсифікація ризиків – господарський портфель дозволяє розподілити ризики між різними видами активів і проектів. Це особливо важливо в умовах змінного ринкового середовища та економічної нестабільності. Якщо один проект або актив не досягає очікуваних результатів, інші можуть компенсувати це зниження, забезпечуючи стабільність та зростання підприємства;

- розвиток нових ринків та можливостей – господарський портфель дозволяє підприємству розширити свою присутність на різних ринках та в різних галузях. Це може включати розвиток нових продуктів або послуг, введення на нові ринки, або розширення діяльності в існуючих сегментах. Це дозволяє підприємству

використовувати нові можливості для збільшення обсягів продажів та прибутковості;

- оптимізація ресурсів – господарський портфель допомагає підприємству ефективно використовувати свої ресурси, такі як фінансові, людські, матеріальні ресурси та час. Шляхом розподілу ресурсів між різними проектами і активами на основі їх потенціалу та прибутковості, підприємство може максимізувати свою продуктивність і отримати найбільшу вигоду з обмежених ресурсів;

- інновації та конкурентність – господарський портфель дозволяє підприємству займати активну позицію в галузі інновацій.

Отже, дослідження сутності та процесу формування господарського портфеля підприємства є необхідним етапом для прийняття стратегічно важливих рішень, які будуть визначати напрями та шляхи розвитку підприємства. Формування господарського портфелю є необхідним етапом діяльності підприємства, тому визначення його елементів та складових також є важливим для успішності та розвитку бізнесу.

1.2. Склад та функції елементів господарського портфеля

Виділення стратегічних одиниць внутрішнього та зовнішнього середовища (СЗГ та СОБ) здійснюється в результаті сегментації та аналізу ринку на перших етапах формування господарського портфелю підприємства.

Стратегічна сегментація (Strategic Segmentation) є процесом поділу ринку на різні стратегічні сегменти з метою визначення найбільш привабливих цільових груп клієнтів для підприємства [30]. Вона враховує не лише демографічні та географічні аспекти, але і інші фактори, такі як поведінкові характеристики, потреби, цінності, інтереси тощо.

Стратегічна сегментація допомагає підприємству сконцентрувати свої ресурси на найбільш перспективних і прибуткових сегментах ринку. Це дозволяє підприємству зрозуміти потреби та очікування своїх клієнтів, розробити

спеціалізовану стратегію та пропозицію, які задовільняють їх потреби та створять конкурентну перевагу.

Існує декілька підходів до здійснення стратегічної сегментації, проте зазвичай виділяють два основних мікросегментація та макросегментація. Порівняльна характеристика цих двох видів наведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика макро- та мікросегментації

Критерій порівняння	Мікросегментація	Макросегментація
Сутність	Визначенні конкретних індивідуальних груп клієнтів з унікальними потребами, характеристиками та поведінкою	Визначення основних груп клієнтів, що мають спільні потреби, характеристики або поведінку, та об'єднання їх в макросегменти для розробки стратегії формування стратегічного портфеля
Мета	Налаштування стратегії формування стратегічного портфеля підприємства	Виявлення основних ринкових сегментів, які можуть бути важливими для підприємства з точки зору прибутковості і конкурентоспроможності
Аспекти	Індивідуалізація. Мікросегментація враховує індивідуальні потреби та характеристики кожного клієнта в межах сегменту. Це дозволяє підприємству розробляти настроєні та персоналізовані стратегії, що максимально задовольняють потреби окремих клієнтів.	Велика масштабність. Макросегментація враховує значну кількість клієнтів або ринків, згрупованих разом на основі спільних характеристик або потреб
	Детальний аналіз. Мікросегментація вимагає більш докладного дослідження та аналізу ринкових сегментів, щоб зрозуміти їхні унікальні потреби, переваги та конкурентні переваги	Спільність потреб. Макросегменти відрізняються за спільними потребами, бажаннями або характеристиками, що дозволяє підприємству зрозуміти та задовольнити ці потреби ефективніше
	Задоволення специфічних потреб. Мікросегментація дозволяє підприємству більш точно відповідати на специфічні потреби кожного клієнта в рамках мікросегменту	Кластеризація. Макросегментація використовує алгоритми кластерного аналізу для групування схожих клієнтів разом.
	Збільшення конкурентоспроможності підприємства. Мікросегментація дозволяє виділити основні напрямки та шляхи створення конкурентних переваг	

Джерело: сформовано автором на основі [19]

В цілому процес сегментації господарського портфеля здійснюється за такою послідовністю [18]:

- встановлення принципів сегментації;
- визначення методів сегментації;
- визначення критеріїв сегментації;
- вибір цільового ринку;
- вибір цільового сегменту.

При здійсненні сегментації необхідно дотримуватись п'яти основних принципів, до яких належать принцип відмінності між сегментами, принцип схожості споживачів, принцип великої величини сегменту, принцип вимірності характеристики споживачів, принцип досяжності споживачів.

Принцип відмінності між сегментами є важливою складовою стратегічного маркетингу та формування господарського портфеля підприємства. Сутність цього принципу полягає в тому, що різні ринкові сегменти мають відмінні характеристики, потреби, переваги та вимоги.

Принцип схожості споживачів відноситься до стратегічного маркетингу та визначає, що клієнти, які мають схожі потреби, поведінку та характеристики, можуть бути об'єднані в одну групу або сегмент ринку. Сутність цього принципу полягає в тому, що споживачі, які подібні між собою, вірогідно будуть реагувати на маркетингові заходи та пропозиції підприємства подібним чином.

Принцип великої величини сегменту відноситься до стратегічного маркетингу та підкреслює важливість обрання значних за розміром ринкових сегментів для підприємства. Сутність цього принципу полягає в тому, що більші сегменти забезпечують підприємству більші можливості, прибутковість та стабільність.

Принцип вимірності характеристики споживачів відноситься до стратегічного маркетингу та наголошує на важливості вимірювання та кількісному опису характеристик клієнтів. Сутність цього принципу полягає в тому, що вимірювання та аналіз характеристик дозволяють підприємству отримати об'єктивні дані та розуміти потреби та поведінку споживачів.

Принцип досяжності споживачів відноситься до стратегічного маркетингу та акцентує увагу на доступності та здатності досягти цільових споживачів з метою залучення їх до продукту або послуги підприємства. Сутність цього принципу полягає в тому, що залучення цільової аудиторії досяжними засобами сприяє успішному виконанню маркетингових цілей.

Отже, ми розглянули основні критерії формування складових господарського портфелю підприємства.

Основні складові господарського портфелю підприємства можуть включати: продукти або послуги, бізнес-одиниці, інвестиційні проекти, інтелектуальну власність, фінансові активи, матеріальні активи, людський капітал, бренди та торгові марки, клієнтські бази даних, виробничі активи (обладнання, машини, будівлі тощо), збутову мережу та логістичну систему, ринкову позицію та частка ринку, ключові партнерства та постачальників, фінансові зобов'язання та кредити, репутацію та стосунки зі зацікавленими сторонами [11].

Охарактеризуємо деякі з основних складових господарського портфелю підприємства. Продукти та послуги є однією з ключових складових господарського портфелю підприємства. Вони в господарському портфелі підприємства визначаються його стратегією та ринковою спрямованістю. Це важливі елементи, які впливають на конкурентоспроможність підприємства та задоволення потреб клієнтів. Розробка та управління асортиментом продуктів та послуг є важливими завданнями для досягнення успіху на ринку.

Фінансові активи як складова господарського портфелю включає різноманітні інструменти інвестування, такі як акції, облігації, валютні позиції, деривативи та інші фінансові інструменти [15]. Їх володіння дає можливість здійснювати інвестиції, отримувати дохід від дивідендів, відсотків чи приросту вартості активів.

Виробничі активи як складова господарського портфелю підприємства або компанії включають фізичні ресурси, такі як будівлі, машини, обладнання, транспортні засоби, земельні ділянки тощо, які необхідні для виробничої діяльності. Виробничі активи можуть бути придбані або збережені з метою виробництва товарів або надання послуг.

Збутова мережа та логістична система мають важливе значення для успіху підприємства, оскільки вони впливають на рентабельність, конкурентоспроможність та клієнтське задоволення. Управління цими складовими господарського портфеля допомагає підприємству досягти поставлених цілей та підтримувати стабільну позицію на ринку [18].

Ринкова позиція та частка ринку виступають як важлива складова господарського портфеля підприємства. Управління ринковою позицією та часткою ринку вимагає аналізу конкурентного середовища, розроблення ефективних маркетингових стратегій, залучення та утримання клієнтів, а також навичок управління брендом та здатності адаптуватись до змін ринкових умов. Вони впливають на дохідність підприємства, стабільність його позиції та забезпечують здатність рости та розвиватись [7].

Контрагенти підприємства, або бізнес-партнери, також виступають як складова господарського портфеля. Вони включають клієнтів, постачальників, дистриб'юторів, підрядників та інших сторін, з якими підприємство укладає контракти або взаємодіє для здійснення своєї діяльності.

Фінансові зобов'язання та кредити є важливою складовою господарського портфеля підприємства. Фінансові зобов'язання включають різноманітні види боргових зобов'язань, такі як облігації, кредити, банківські позики, лізингові платежі та інші форми зовнішнього фінансування. Підприємство може користуватися цими засобами для здійснення інвестицій, розширення бізнесу, погашення попередніх зобов'язань або забезпечення робочого капіталу. Однак, фінансові зобов'язання також вносять елемент ризику, пов'язаний зі здатністю підприємства погашати свої зобов'язання у встановлені строки та з процентними платежами.

Кожна із складових господарського портфелю є важливою для визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства. Ідеальною може вважатися така структура господарського портфелю, яка буде враховувати фактори важливості кожної з його складових та поєднувати їх таким чином, щоб підприємство за мінімальних витрат отримувало максимальний результат, тобто ефективність господарського портфелю визначається прибутковістю компанії.

1.3. Методичні підходи до дослідження ефективності формування господарського портфеля

Дослідження ефективності формування господарського портфелю отримало назву «портфельний аналіз». Портфельний аналіз відноситься до методів та підходів, які використовуються для оцінки та управління господарським портфелем, що складається з різних активів, проектів або інвестицій [16]. Його сутність полягає у дослідженні та аналізі характеристик, таких як доходність, ризик, ліквідність та кореляція між активами, з метою оптимізації співвідношення ризику та доходності портфеля.

Найвідомішими методами дослідження господарського портфеля підприємства є: матриця БКГ, матриця «McKinsey», метод «Shell–DPM», матриця І. Ансоффа, трьохвимірна схема Абеля. Коротка характеристика кожного із перерахованих методів наведена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Методи «портфельного аналізу»

Метод аналізу	Коротка характеристика
1	2
Матриця БКГ	Називається також матрицею зростання-частки ринку. Основна ідея матриці БКГ полягає у класифікації БО або продуктів/послуг на основі двох основних критеріїв: частка ринку і темпи зростання ринку. Товари класифікуються на 4 категорії: зірки, дійні корови, собаки, важкі діти.
Матриця «McKinsey»	«Матриця загальної привабливості». Матриця "McKinsey" базується на двох основних критеріях: привабливості ринку і конкурентної позиції. Продукція розподіляється між 9 квадрантами.
Метод «Shell–DPM»	Є підходом до прийняття рішень, розробленим корпорацією Shell. Він широко використовується для стратегічного аналізу та прийняття рішень в умовах невизначеності та змінного середовища.

1	2
Матриця І. Ансоффа	Матриця ансоффових стратегій. Вона допомагає підприємствам визначити можливі стратегії розвитку на основі комбінації двох факторів: ринки та продукти.
Трьохвимірна схема Абеля	Також відома як Плоска Абеля. Є графічним інструментом для аналізу взаємозв'язку трьох змінних або факторів. Має три осі або виміри, які представляють трьох змінних або факторів, які вивчаються. Це дозволяє аналізувати їх взаємозв'язок та знаходити закономірності між ними.

Джерело: сформовано автором на основі [21]

Більшість методів представлені в вигляді матриці та в графічному вигляді, що дозволяє проаналізувати, як кількісні показники ефективності господарського портфелю, так і графічно побачити взаємозв'язки між його елементами [21].

Отже, портфельний аналіз має декілька переваг, до яких можна віднести:

- логічне структурування і графічне відображення стратегічних проблем підприємства – він допомагає організувати і представити стратегічні проблеми компанії у зручний спосіб, що сприяє кращому розумінню та аналізу;
- відносна простота представлення результатів – портфельний аналіз надає зручну форму візуалізації результатів, що дозволяє легко порівнювати і оцінювати різні бізнес-одиниці або проекти;
- акцент на якісні сторони аналізу – портфельний аналіз дає можливість зосередитись на якісних аспектах, таких як конкурентні позиції і привабливість ринку, що дозволяє отримати глибше розуміння ситуації підприємства;

Проте, також портфельний аналіз має певні недоліки, такі як:

- використання даних лише про поточний стан бізнесу – портфельний аналіз базується на наявних даних про поточний стан підприємства, які можуть не завжди точно передбачати майбутні результати;

- обмеженість критеріїв оцінки – в портфельній матриці різні бізнес-одиниці оцінюються зазвичай тільки за двома критеріями, що може пропустити інші важливі фактори, такі як якість продукції або інвестиції.

Одним із основних методів аналізу ефективності сформованого господарського портфеля є побудова матриці Бостонської Консультативної Групи (БКГ) [27]. Дана матриця дозволяє охарактеризувати та оцінити місце кожного із стратегічних напрямків в господарському портфелі підприємства. Найчастіше її використовують для аналізу асортиментного портфеля підприємства.

Матриця була названа на честь компанії-розробниці, яка її вперше запропонувала для проведення портфельного аналізу ще наприкінці 1960-х років. Теоретичним підґрунтям побудови матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) є концепція життєвого циклу товару та ефекту кривої досвіду (масштабу) [27].

Статистично вимірюваний ефект досвіду проявляється у зниженні питомих витрат на 10-30% при подвоєнні обсягів виробництва. Практично це означає, що підприємство з більшими обсягами виробництва і, відповідно, більшою часткою ринку, досягає найвищого рівня рентабельності. Зниження собівартості виникає внаслідок стабільності умовно-постійних витрат, які співвідносяться з подвоєним обсягом виробництва. Крупні виробники мають більші можливості отримати цінкові знижки та кращі умови оплати від постачальників завдяки своїм ринковим можливостям. Також до переваг належить економія логістичних витрат і використання науково-технічних досягнень.

Матриця будується на основі порівняння стратегічних одиниць підприємства за критеріями темпів росту ринку та відносної частки ринку. Стратегічна одиниця представляється на цьому графіку у вигляді кола (бульбашки), діаметр якого, як правило, пропорційний частці обороту (прибутку) стратегічної одиниці в загальному обороті (прибутку) компанії [27].

Для виділення горизонтальної та вертикальної лінії матриці є свої правила.

Для побудови лінії матриці використовується шкала, яка охоплює діапазон від 0 до 1 з кроком 0,1, а потім від 1 до 10 з кроком 1. На цій шкалі відображається відносна ринкова частка стратегічних господарських підрозділів, що визначається

відношенням їхніх власних продажів до продажів найсильнішого конкурента. Крім того, існують інші підходи до побудови матриці. У літературі можна знайти рекомендації щодо поділу поля матриці в точці, де вступає в дію ефект дослідної кривої. Наприклад, ця точка може бути встановлена на значенні 1,5, 0,8 або навіть 0,6, залежно від конкретних умов та потреб дослідження [27].

На вертикальній лінії матриці відображаються темпи зростання ринку. Діапазон шкали визначається швидкістю зростання обсягів всіх продуктів компанії, від найвищого до найнижчого значення. Мінімальне значення може бути негативним, якщо спостерігається зменшення продажів на ринку. Точка перетину на шкалі низького та високого темпу росту може відповідати загальним темпам росту економіки (ВВП) або розраховуватись як середнє значення темпів зростання ринків, на яких діє компанія. При оцінці динаміки ринків важливо враховувати вплив інфляції, яка може спотворити реальне становище галузей або продуктів. Тому в прикладних дослідженнях часто використовуються натуральні показники для визначення темпів зростання ринку [27].

Дослідження господарського та товарного портфеля методом побудови матриці БКГ є основним та найуживанішим методом, проте іноді за рахунок відсутності деяких даних, її буває неможливо розробити. З цієї метою було створено і розроблено дві видозмінені матриці: адаптована та модифікована.

Модифікована матриця БКГ будується на основі співвідношення між темпами зростання обсягів продажів і рентабельністю продукції.

Адаптована матриця БКГ також заснована на співвідношенні, але в цьому випадку враховується співвідношення темпів росту продажів порівняно з попереднім періодом і частки обсягу продажів СГП (стратегічного господарського підрозділу) у загальному обсязі продажів підприємства [18].

Ефективність використання адаптованої матриці БКГ визначається значно зниженою в ситуації нераціональної структури діапазону. Іншими словами, якщо асортиментна структура визнається нераціональною на основі раціональності асортиментної структури, то доцільніше застосовувати модифіковану матрицю.

Обидві матриці побудовані на основі внутрішньої інформації компанії і дозволяють проводити повний аналіз і робити висновки.

В результаті розрахунків для побудови матриці, можна виділити чотири групи товарів: «зірки», «дійні корови», «важкі діти» та «собаки». Схематичне зображення розташування груп адаптованої матриці БКГ наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Методика побудови адаптованої матриці БКГ

Темп зростання обсягів продажу, %	Високий	Важкі діти	Зірки
	Низький	Собаки	Дійні корови
		Низький	Високий
		Питома вага асортиментної групи в загальному обсязі продажу, %	

Джерело: сформовано автором на основі [27]

Категорія продукції «Важкі діти» відрізняється низькою відносною часткою ринку або нестійким положення на ринку з одного боку, та значними темпами зростання обсягів продажу, з іншого. Для товарів цієї групи важко визначити стратегічні рекомендації, саме тому інколи їх називають ще «знаки питання». Для визначення стратегії розвитку цієї групи необхідне додаткове дослідження та аналіз.

До товарів групи «Зірки» належать ті, які займають на ринку лідируючу позицію. Вони приносять підприємству значний прибуток, але також потребують багато капітальних вкладень. В асортиментному портфелі підприємства можуть бути відсутні товари з даної категорії.

«Собаками» називають ті товари, які не мають конкурентних переваг, характеризуються низькими обсягами продажу та не приносять значного прибутку підприємства.

Найбільш вигідними для підприємства є товари із групи «Дійні корови», оскільки вони приносять великий прибуток та не потребують значних фінансових вкладень. Асортиментна позиція «Дійна корова» може утворитися із групи «Зірки», якщо ринок її збуту звужується, але підприємство не втрачає конкурентних переваг. Висока ринкова частка асортиментних позицій «Дійна корова» є причиною переваг

підприємства у сфері витрат, за рахунок великих прибутків цих асортиментних позицій.

Відповідно до матриці БКГ виділяють чотири основних стратегії розвитку підприємства: стратегія інтенсифікації зусиль (розвитку), стратегія підтримання конкурентних переваг, стратегія «збору урожаю», стратегія елімінації. Їх основна характеристика наведена в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

**Стратегії розвитку підприємства за матрицею Бостонської
консультативної групи**

Назва стратегії	Сутність	Обсяг необхідних інвестицій	Мета застосування
Стратегія інтенсифікації зусиль	Вкладення коштів з метою підвищення ринкової частки продукції	Найбільший	Покращення позиції перспективних «важких дітей» та «собак»
Стратегія підтримання конкурентних переваг	Вкладення коштів з метою збереження ринкової частки	Великий	Покращення «зірок» та сильних «дійних корів»
Стратегія «збору урожаю»	Зменшення маркетингових зусиль	Незначний	Застосовується для слабких «дійних корів» та неперспективних «важких дітей» та «собак»
Стратегія елімінації	Виключення продукції зі складу портфеля бізнесу	Нульовий	Неперспективних «важких дітей» та «собак»

Джерело: сформовано автором на основі [21]

Стратегія розвитку господарського портфеля обирається підприємствами в залежності від мети його діяльності та стратегічних цілей на основі проведеного аналізу матриці БКГ.

Матриця БКГ є інструментом, що використовується для стратегічного аналізу складових господарського портфеля підприємства. Вона допомагає оцінити позицію бізнес-одиниць на основі їх внутрішніх факторів (бізнес-потенціалу) та зовнішнього

середовища (конкурентного положення та привабливості ринку) [27]. Проте, матриця БКГ також має свої переваги та недоліки.

Переваги матриці БКГ:

- логічне структурування - матриця БКГ дозволяє логічно структурувати і організувати аналіз, що полегшує процес прийняття стратегічних рішень;
- візуалізація результатів- використання матриці дозволяє графічно відобразити позицію товарів та їхні потенційні стратегії. Це сприяє легкому сприйняттю та розумінню результатів аналізу;
- аналіз конкурентного середовища – матриця БКГ дозволяє оцінити конкурентне положення продукції підприємства та виявити можливі переваги або недоліки у порівнянні з конкурентами;
- зосередженість на майбутньому: матриця БКГ допомагає звернути увагу на майбутні перспективи розвитку підприємства, сприяючи формуванню стратегій з орієнтацією на майбутні результати.

Деякі з недоліків матриці БКГ включають:

- спрощене уявлення про ринкову ситуацію - матриця оцінює продукти або бізнес-одиниці тільки на основі їх ринкової частки та темпів зростання, інші важливі фактори, можуть бути не враховані;
- відсутність диференціації в межах однієї категорії – матриця БКГ розподіляє продукти або бізнес-одиниці на чотири категорії, проте в межах кожної категорії може бути значна різниця між продуктами, яка не враховується в рамках матриці;
- обмежена перспектива майбутнього розвитку: матриця спрямована на оцінку поточного стану і прогнозування майбутнього розвитку. Вона не враховує довгострокові стратегічні перспективи та можливості для інновацій та росту;
- залежність від якості даних: Для ефективного застосування матриці БКГ необхідні точні дані про ринкову частку та темпи зростання продуктів.

Таким чином, основним методичним підходом до аналізу господарського портфеля є побудова матриці БКГ, проте для повного аналізу підприємства її доцільно використовувати в сукупності з іншими підходами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОГО ПОРТФЕЛЯ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ "Оболонь" є однією з найбільших компаній на ринку виробництва пива в Україні. Компанія була заснована в 1980 році в Києві і спеціалізувалася на виробництві пива та безалкогольних напоїв.

У 1992 році компанія була приватизована, і після цього вона почала активно розвиватися, запроваджуючи нові технології виробництва пива та розширюючи свої виробничі потужності. У 2000-х роках ПрАТ "Оболонь" було лідером на ринку пива в Україні, випускаючи більше половини всього пива в країні.

Протягом останніх років компанія стала активно розвиватися в сегменті крафтового пива, випускаючи серію сезонних та експериментальних сортів. Зокрема, у 2019 році "Оболонь" випустила новий бренд "Kraftmann", спрямований на молоду аудиторію, яка шукає нові смакові враження.

Зараз ПрАТ "Оболонь" є однією з найбільших пивоварних компаній в Україні, з виробничими потужностями у Києві та Чернігові. Компанія випускає широкий асортимент пива, включаючи традиційні сорти, крафтове пиво та безалкогольні напої, які експортує в різні країни світу.

Основна юридична інформація щодо ПрАТ «Оболонь» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основна юридична інформація ПрАТ «Оболонь»

ЄДРПОУ	05391057
Назва	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"
Організаційна форма	Закрите акціонерне товариство
Адреса	04212, місто Київ, вулиця Богатирська, 3
Дата реєстрації:	29.06.1993
Уповноважені особи	Булах Ігор Васильович (директор)
Статутний капітал	32 512 700.00 грн.

Джерело: сформовано автором на основі [29]

До основних видів діяльності ПрАТ «Оболонь» належать [29]:

- 11.05 Виробництво пива;
- 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук;
- 71.20 Технічні випробування та дослідження;
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
- 46.34 Оптова торгівля напоями;
- 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;
- 11.06 Виробництво солоду;
- 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв.

За основними видами діяльності ПрАТ «Оболонь» отримує свій основний прибуток. Аналіз та надання загальної характеристики підприємство доцільно проводити з розрахунком показників його виробничо-господарської діяльності. Такий розрахунок наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Виробничо-господарські показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

Показники	Один. Виміру	Рік		Відхилення	
		2021	2022	абсолютне, ±	відносне, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	5 909 426	8 661 928	2 752 502	+46,6
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	4 915 830	6 072 505	1 156 675	+23,5
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	325 424	376 805	51 381	+15,8
4. Витрати на збут	тис. грн.	674 532	500 202	-174 330	-25,84
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	5 915 786	6 949 512	1 033 726	+17,5

1	2	3	4	5	6
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	-6 360	1 712 416	1 718 776	X
7. Чистий прибуток	тис. грн.	-111 966	1 197 966	1 309 932	X
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	100,11	80,23	-19,88	-19,86
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	-1,89	13,83	15,72	X
10. Рентабельність продукції	%	-0,11	24,64	24,75	X

Джерело: сформовано автором на основі [додатка А]

Показники господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» свідчать про зростання в 2022 році ефективності діяльності підприємства. В 2021 році за результатами року підприємством було отримано 111 966 тис. грн. збитку, проте в 2022 році показники підприємства суттєво покращились та прибуток склав 1 197 966 тис. грн.

Чистий дохід від реалізації продукції в 2022 році склав 8 661 928 тис. грн., збільшившись на 2 752 502 тис. грн., що показує ефективність прийнятих підприємством рішень, оскільки в 2022 році спостерігалось скорочення обсягів економіки та виробнича діяльність була ускладнена економічною та політичною ситуацією.

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації в 2022 році склали 80,23 коп., що є меншим на 19,86 коп. ніж в попередньому році, а отже, ефективність та економність виробничої діяльності підприємства також зросла.

Місія ПрАТ «Оболонь» виражена в гаслі: «Щодня ми працюємо, щоб бути першими і не залишити спраглих на планеті», а гасло маркетингової стратегії, вираженої в рекламі, звучить так: «Пиво твоєї Батьківщини». Політика компанії виражається через її стратегію, спрямованість та цілі.

Стратегія підприємства полягає в задоволенні вимог та очікувань споживачів, і в результаті утримання лідируючої позиції підприємства на ринку пива та

безалкогольних напоїв при постійній увазі до збереження навколишнього середовища підприємства та врахування зацікавленості сторін.

Структура корпорації «Оболонь» формувалась довгі роки від періоду початку його діяльності, на даному етапі вона направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність.

Корпорація оболонь об'єднує 10 підприємств по всій Україні, для забезпеченні діяльності підприємства на ньому працевлаштовано понад 4 тис. людей. Структура корпорації «Оболонь» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура корпорації «Оболонь»

Назва підприємства	Розташування	Характеристика діяльності
ПрАТ «Оболонь»	Київська обл., м. Київ	Виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води, сушка пивної дробини
ПрАТ «Тетіс»	Київська обл., м. Київ	Продаж питної води АкваБаланс, постачання електричної енергії
ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	Хмельницька обл., Красилів	Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральних вод
ТОВ «Пивоварня Зібєрта»	Київська обл., Фастів	Виробництво пива, квасу, безалкогольних напоїв
Виробничий комплекс ПрАТ «Оболонь»	Кіровоградська обл., м. Олександрія	Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТф-тари, виробництво бандажної стрічки та ПЕТф-преформ
Солодовий завод ПрАТ «Оболонь»	Хмельницька обл., смт Чемерівці	Виробництво солоду
ПрАТ «Бершадський комбінат»	Вінницька обл., м. Бершадь	Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв
ПрАТ «Дятьківці»	Івано-Франківська, м. Коломия	Виробництво солоду
ТОВ ФК «Оболонь»	Київська обл., м. Київ	Футбольний клуб «Оболонь»
ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»	Сумська обл., м. Охтирка	Виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду, мінеральної води

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Кожна із структурних одиниць корпорації виконує завдання, покладені на неї та вносить свою частку в отриманні підприємством прибутку.

Компанія постійно удосконалює свою систему управління та дбає про надійність своїх партнерських відносин з постачальниками та замовниками, виконання вимог законодавства та договірних зобов'язань. Керівництво ПрАТ «Оболонь» акцентує увагу, що їхнє підприємство націлене на досягнення високих показників якості продукції, забезпечення безпеки та дотримання екологічних стандартів. Окрім цього, основним завданням компанії є створення безпечних умов праці для свого персоналу та всіх відвідувачів підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» є великим та ефективним виробником пивоварної галузі, яке має високоефективну стратегію діяльності та отримує високі показники в результаті діяльності. Для детальнішого вивчення діяльності підприємства доцільно провести маркетинговий аналіз його господарської діяльності та проаналізувати господарський портфель.

2.2. Аналіз господарської і виробничої діяльності ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» є одним із найбільших виробників пива на вітчизняному ринку. В 2022 році в Україні налічувалось понад 200 пивоварень, більшість з яких є невеликими виробництвами, що дає змогу великим підприємствам контролювати значну частку ринку.

До основних конкурентів ПрАТ «Оболонь» належать група заводів АВ InBev Efes Україна та ПрАТ "Carlsberg Ukraine". Разом з досліджуваним підприємством вони утворюють трійцю лідерів на ринку пива. В 2022 році обсяг виготовленої ПрАТ «Оболонь продукції на ринку склав 18,7%. Загальна виручка компанії Оболонь в 2022 році збільшилась у порівнянні з 2021 роком майже на 50% та склала 8.7 млрд грн.

Частки продукції основних конкурентів підприємства наведено в табл. 2.4.

Частка продукції основних конкурентів підприємства на ринку в 2022 р.

Назва підприємства	Частка на ринку, %
АВ InBev Efes Україна	36,1
ПрАТ «Carlsberg Україна»	25,3
Oasis CIS	12,6

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Конкуренти ПрАТ «Оболонь» в 2022 році на відміну від досліджуваної компанії зменшили обсяги виготовленої продукції. Це пояснюється тим, що заводи групи АВ InBev Efes в Чернігові, Миколаєві та Харкові з початку повномасштабного вторгнення і по грудень 2022 року залишалися закритими, через що ця компанія втратила 70% своїх продажів. Найбільший завод групи в Україні - в Чернігові - постраждав під час обстрілів міста російською армією навесні, при цьому компанія почала частково відновлювати виробництво лише в грудні.

Інший конкурент – компанія Carlsberg Україна (лідер серед виробників пива України в 2021 році з часткою більше 30%, постраждала від повномасштабного вторгнення менше. Ця компанія навіть збільшила дохід від реалізації у порівнянні з 2021 роком на 8% (до 9 млрд грн).

Динаміка зростання обсягів виробництва і реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» наведена на рис. 2.1.

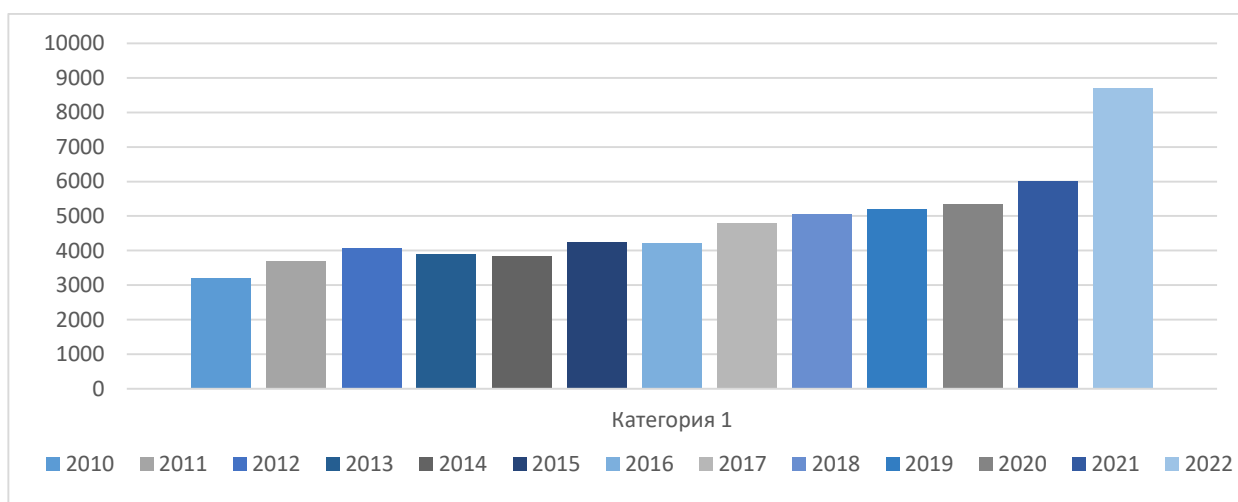


Рис. 2.1. Динаміка зміни обсягу реалізації ПрАТ «Оболонь»

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Як бачимо, за останні 12 років, ПрАТ «Оболонь» отримало найкращі результати в 2022 році, реалізувавши найбільший обсяг продукції.

Постачальниками ПрАТ «Оболонь» є вітчизняні виробники. ПрАТ «Оболонь» отримує поставки різноманітних товарів від своїх постачальників, зокрема солоду, дріжджів, хмелю, бензину, пляшок, технічного обладнання, засобів прибирання, гарнітури та спецодягу, що необхідні для нормальної роботи підприємства. Основним продуктом, який закупає ПрАТ «Оболонь» є хміль, його постачають для підприємства ТОВ «Житомирська хмелефабрика», ТОВ «Дубнівська хмелефабрика» та колективні сільськогосподарські підприємства.

Більшість постачальників сировини та матеріалів для ПрАТ "Оболонь" знаходяться на невеликих відстанях від міста Києва або прямо в місті, що дозволяє зменшити витрати на транспортування та доставку. В основному, сировина та матеріали доставляються на підприємство власним транспортом компанії. У більшості випадків оплата здійснюється готівкою з усіма постачальниками.

Керівництво підприємства приділяє значну увагу підбору та контролю за якістю роботи постачальників та їх продукції. Загальна оцінка постачальників підприємства за різними категоріями по 5-ти бальній системі наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка роботи постачальників ПрАТ «Оболонь»

Показник	Бали				
	1	2	3	4	5
Репутація та імідж				+	
Рівень каналу розподілу					+
Територіальна і комунікативна доступність			+		
Зосередженість постачальника на роботі з клієнтами			+		
Надання гарантії якості товару, що постачається					+
Умови постачання та форми розрахунків				+	

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Отже, як бачимо основним критерієм при виборі постачальника для підприємства є якість продукції та пряма поставка сировини від постачальника. ПрАТ «Оболонь» продовжує працювати над покращенням та налагодженням системи постачання для задоволення потреб споживачів.

ПрАТ «Оболонь» реалізовую свою продукцію через роздрібних і оптових посередників. До роздрібних посередників підприємства можна віднести ТОВ «Фора», ТОВ «НОВУС», ТОВ «Сільпо», ТОВ «АТБ», ТОВ «Ашан», ТОВ «Велмарт» та інших менших торгівельних підприємств.

Основними споживачами ПрАТ «Оболонь» є покупці віком від 18 до 60 років, 73% з яких складають чоловіки, 27% - жінки, які мають середній рівень доходу. В 2022 році, незважаючи на встановлення обмежень щодо продажу алкогольних товарів, спостерігається збільшення кількості продукції придбаної в мережах супермаркетів.

Аналіз сегментації споживачів продукції пивоварної галузі наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Сегментація споживачів продукції пивоварної галузі

№	Назва сегменту	Частка,%	Склад сегменту	Особливості споживання
1	2	3	4	5
1	Споживачі з низькими доходами	65,0	Безробітні (зарєєстровані та незарєєстровані), пенсіонери, інваліди, студенти, сільське населення	Ця група споживачів найчастіше купує бюджетні алкогольні напої. Основним фактором, який приваблює даний сегмент ринку є низька ціна та доступність продукції
2	Середній клас	25,0	Спеціалісти різних галузей, дрібні бізнесмени	Ці покупці більш зорієнтовані на прихильність до марки, не так вибагливі до ціни та обирають товари з високою якістю
3	Споживачі з високим рівнем доходу	10,0	Високопоставлені особи, підприємці	Споживачі, які залишаються прихильниками продукції, проте купують її нерегулярно, оскільки надають перевагу преміум алкоголю

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Основними споживачами продукції ПрАТ «Оболонь» є споживачі з низьким та середнім рівнем доходу, оскільки продукція підприємства має доступні ціни та направлена на задоволення потреб саме цих класів споживачів. Ціни на продукцію підприємства є низькими порівняно з конкурентними підприємствами, тому ПрАТ «Оболонь» має над ними конкурентну перевагу.

При аналізі господарської та виробничої діяльності ПрАТ «Оболонь» необхідно проаналізувати структуру витрат підприємства. Розрахунки наведемо в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Величина витрат ПрАТ «Оболонь» в 2022 р.

Стаття витрат	Сума (тис. грн.)	Питома вага, %
Собівартість реалізованої продукції та послуг	6 072 505	80,67
Витрати на збут	500 202	6,65
Адміністративні витрати	376 805	5,01
Інші операційні витрати	57 015	0,76
Фінансові витрати	122 418	1,63
Інші витрати	139 923	1,85
Податок на прибуток	258 448	3,43
Всього витрат	7 527 316	100

Джерело: сформовано автором на основі [додатка А]

На основі табл. 2.7 робимо висновок, що в сукупності витрат підприємства в 2022 році основну частку витрат склала собівартість реалізованої продукції та послуг – 80,67%, на другому місці по величині є витрати на збут – 6,65% та на третьому адміністративні витрати – 5,01%.

ПрАТ «Оболонь» випускає продукцію в п'яти номенклатурних групах. До них відносяться: пиво, слабоалкогольні напої, безалкогольні напої, сидр, мінеральна та питна вода. Окрім товарів для продажу споживачам підприємство виготовляє промислові товари для власних потреб та солод для подальшої переробки.

Детальніше асортимент продукції можна дослідити побудувавши табл. 2.8 з аналізом ширини і глибини асортименту:

Ширина і глибина асортименту ПрАТ «Оболонь»

		Ширина				
		1	2	3	4	5
Глибина	Пиво	Безалкогольні напої	Слабоалкогольні напої	Сидр	Мінеральна та питна вода	
	Оболонь Жигулівське Голден	Живчик Груша	Ром Кола	Sidro Villa Bianca	Оболонська сильногазована	
	Оболонь світле	Живчик Яблуко та Виноград	Бренді Кола	Ciber Apple	Оболонська Артезіанська	
	Оболонь Київське м'яке	Живчик Апельсин	Джин Тонік	Ciber Rose	Оболонська негазована	
	Оболонь Premium Extra Brew	Живчик Вишня	Джин Грейпфрут	Ciber Журавлина	Оболонська слабогазована	
	Оболонь Київське розливне	Живчик Яблуко	Водка Лайм		Оболонська зі смаком лайма та м'яти	
	Hike Premium	Живчик Лимон	Orange Spritz		Оболонська з лимоном та апельсином	
	Hike Citrus	Живчик Яблуко та малина	BRONX		Оболонська зі смаком грейпфруту та імбиру	
	Hike Cherry	Живчик Яблуко та лісові ягоди	BRONX Black Cherry		Прозора сильногазована	
	Hike Blanche	Живчик Le`Kvas	Obolon Hard Seltzer Orange&Lemon		Збручанська 77	
	Hike Grapefruit	Живчик Смарт Кола	Obolon Hard Seltzer Black Cherry		Охтирська	
	Hike Light Жигулівське	Живчик Orange Lemonissimo Lemonata			Акваалан	
	Zibert Баварське	Живчик Leemon				
	Zibert Світле	Квас Старокиївський				
	Охтирське Світле	Квас білий				
Охтирське Козацьке	Jett					
BeerMix Вишня	Сітро					
BeerMix Малина	Лимонад					

	1	2	3	4	5
	BeerMix Лимон				
	BeerMix Кола-Лайм				
	Hadrmix Citrus				
	Zlata Praga				
	Keten Brug Elegant				
	Keten Brug Blunch Elegant				
	Keten Brug Blonde Elegant				
	Pubster				
	Golden Castle				
	Carling				
	Десант				
	Germanarich				
	Germanarich Blanche				
	Пивний кухоль				
	Южанка				

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Згруповано структуру асортименту за кількістю номенклатурних груп та асортиментних позицій наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Основні асортиментні групи та кількість позицій ПрАТ «Оболонь»

Назва асортиментної групи	Кількість позицій в групі
Пиво	33
Безалкогольні напої	18
Слабоалкогольні напої	10
Сидр	4
Мінеральна та питна вода	11
Всього	76

Джерело: сформовано автором на основі табл. 2.8

На основі аналізу табл. 2.8 та 2.9 можна визначити, що ширина асортименту ПрАТ «Оболонь» складає 5 позицій, глибина асортименту – 33 позиції. В цілому

підприємство випускає 76 видів продукції, яка представлена на ринку. Найменшою номенклатурною групою є «Сидр», його глибина складає лише 4 позиції. Найглибшою номенклатурною групою є «Пиво», його глибина складає 33 позиції. Асортимент підприємства є широким та цілком задовольняє всі потреби споживачів.

Обсяг реалізації продукції в 2022 році склав 8,7 млрд грн. Динаміку обсягу реалізації за номенклатурними групами та порівняння з результатами попереднього року наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка виробництва продукції ПрАТ «Оболонь» за асортиментними групами

Найменування асортиментної групи	Обсяг реалізації продукції, тис. грн.		Відхилення	
	2021	2022	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5
Пиво	2 894 912	3 208 291	313 379	10,83
Безалкогольні напої	1 039 043	1 404 812	365 769	35,2
Слабоалкогольні напої	1 094 234	2 890 184	1 795 950	164,13
Сидр	593 025	709 323	116 298	19,61
Мінеральна та питна вода	288 212	449 318	161 106	55,9
Разом	5 909 426	8 661 928	2 752 502	46,58

Джерело: сформовано автором на основі [додатка А]

На основі даних табл. 2.10 можемо зробити висновок, що в досліджуваному 2022 році обсяг реалізації ПрАТ «Оболонь» збільшився на 46,58%. Зростання відбулось за кожною з номенклатурних груп, найменше зростання спостерігалось за номенклатурною групою «Пиво», обсяг реалізації якого склав 3 208 291 тис. грн. в звітному році. Найбільше зростання спостерігалось за номенклатурною групою «Слабоалкогольні напої» - зростання відбулось на 164,13%, за рахунок розширення асортименту продукції за даною номенклатурною групою.

Також доцільно визначити динаміку структури асортименту за основними асортиментними групами ПрАТ «Оболонь» за досліджуваний період (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка структури асортименту ПрАТ «Оболонь»

Найменування асортиментної групи	Обсяг реалізації продукції, тис. грн.		Структура асортиментних груп, %		Відхилення в структурі, %
	2021	2022	2021	2022	
1	2	3	4	5	6
Пиво	2 894 912	3 208 291	48,99	37,04	-11,95
Безалкогольні напої	1 039 043	1 404 812	17,58	16,22	-1,36
Слабоалкогольні напої	1 094 234	2 890 184	18,52	33,37	14,85
Сидр	593 025	709 323	10,03	8,19	-1,84
Мінеральна та питна вода	288 212	449 318	4,88	5,19	0,31
Разом	5 909 426	8 661 928	100	100	-

Джерело: сформовано автором на основі [додатка А]

Згідно отриманим результатам табл.2.11, визначено, що відбулося зменшення частки майже всіх асортиментних груп. Найбільшого зменшення зазнала асортиментна група «Пиво» (-11,95%). Це відбулося через заборону продажу алкогольних напоїв на території країни згідно Військового стану. Зменшення спостерігається в асортиментних групах «Безалкогольні напої» (-1,36%) та «Сидр» (-1,84%). Значне зростання частки продемонструвала група «Слабоалкогольні напої» (14,87%), незначне зростання – «Мінеральна та питна вода» (0,31%).

Отже, ПрАТ «Оболонь» здійснює активну виробничу та господарську діяльність, направлену на максимальне отримання прибутку та задоволення потреб споживачів. Аналіз зовнішнього середовища підприємства, його контрагентів та його асортиментної політики свідчить про стабільний розвиток підприємства та доцільно впроваджену стратегічну систему управління та прийняття рішень.

2.3. Оцінка стану господарських підрозділів ПрАТ «Оболонь»

Оцінку фактичного стану стратегічних підрозділів ПрАТ «Оболонь» доцільно здійснити за методом портфельного аналізу, а саме використанням адаптованої матриці БКГ.

Матриця БКГ – це інструмент аналізу бізнесу, який дозволяє оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства та визначити його потенційні можливості та проблеми.

Для побудови матриці БКГ та визначення оптимальності формування господарського портфелю підприємства скористуємось внутрішньою інформацією підприємства щодо обсягів реалізації продукції в період з 2020 по 2022 роки. Дані для побудови адаптованої матриці наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Вихідна інформація для побудови адаптованої матриці БКГ ПрАТ «Оболонь» за 2020 – 2022 роки

Номенклатурна група	Обсяги реалізації, тис. грн.			Темп зростання обсягів продажів порівняно з попереднім періодом, %		Питома вага асортиментної групи у загальному обсязі продаж, %	
	2020	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Пиво	2 201 831	2 894 912	3 208 291	31,48	10,83	48,99	37,4
Безалкогольні напої	759 284	1 039 043	1 404 812	36,85	35,2	17,58	16,22
Слабоалкогольні напої	1 598 241	1 094 234	2 890 184	-31,53	164,13	18,52	33,37
Сидр	403 921	593 025	709 323	46,82	19,61	10,04	8,18
Мінеральна та питна вода	501 550	288 212	449 318	-42,5	55,9	4,87	5,19
Разом	5 464 827	5 909 426	8 661 928	8,14	46,58	100	100

Джерело: сформовано автором на основі [додатка А]

На основі табл. 2.11 визначимо горизонтальну та вертикальну лінії поділу для матриці БКГ. Для визначення горизонтальної лінії поділу поля матриці на зони розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною величинами темпів зростання продажу продукції:

$$T_{\text{под}}^{2022} = (10,83\% + 164,13\%) / 2 = 87,48\%$$

Далі для визначення вертикальної лінії адаптованої матриці БКГ розраховуємо середнє значення частки обсягів продажу асортиментної групи у загальному продажу продукції:

$$Ч_{\text{под}}^{2022} = (5,19\% + 37,4\%) / 2 = 21,3\%$$

На основі проведених розрахунків побудуємо адаптовану матрицю БКГ для ПрАТ «Оболонь». За віссю вертикалі відмітимо темпи зростання обсягів продажу асортиментної групи по відношенню до попереднього періоду», а по горизонталі – значення показника «частка асортиментної групи в загальному обсязі продажів підприємства». Сформована матриця наведена на рис. 2.2.

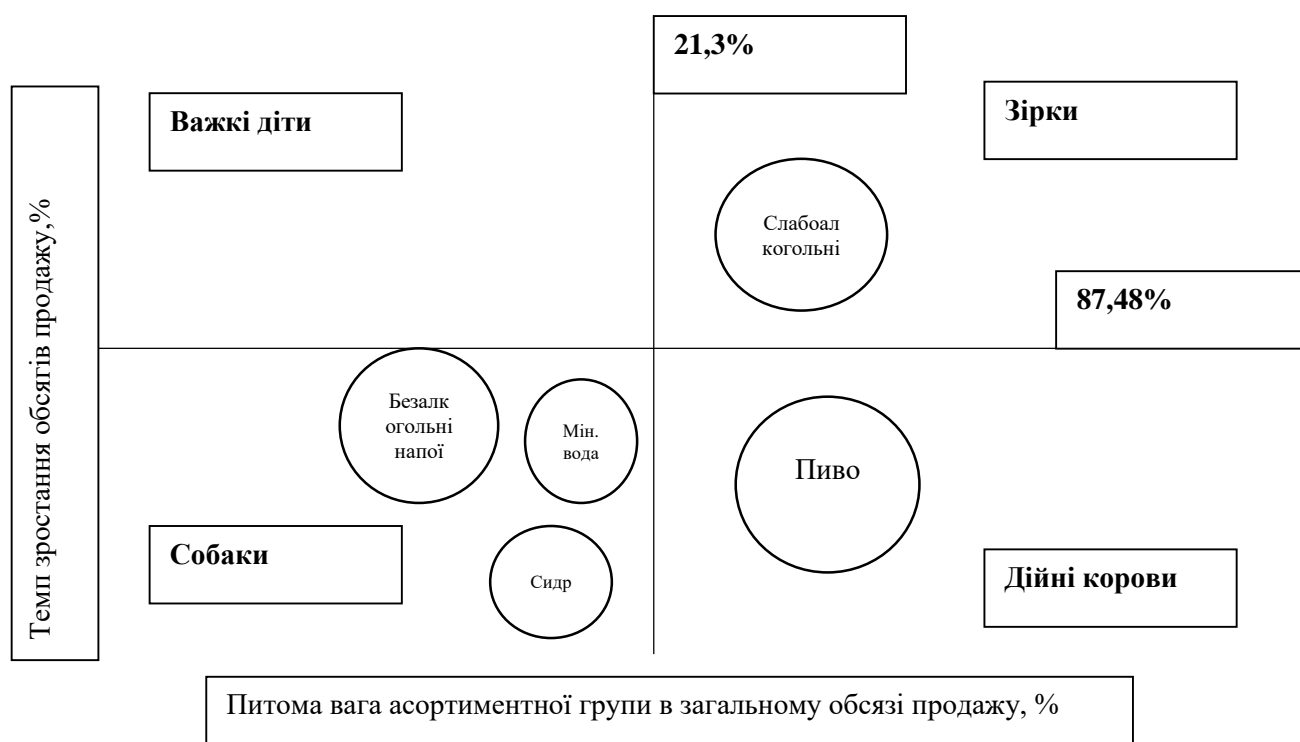


Рис. 2.2 Адаптована матриця БКГ для ПрАТ «Оболонь» за 2022 рік

Джерело: сформовано автором на основі табл. 2.12

До групи «Зірки» потрапила асортиментна група «Слабоалкогольні напої». Ці продукти мають високу ринкову долю та є лідерами на ринку. Для розвитку товару цієї групи компанія може розглядати можливості розширення лінійки продуктів, щоб збільшити свою ринкову долю та збільшити обсяги продажу.

До групи «Собаки» потрапили три асортиментні групи товарів ПрАТ «Оболонь»: «Безалкогольні напої», «Сидр», «Мінеральна та питна вода». До цієї

групи належить найбільша кількість продуктів підприємства. Дані товари приносять невелику кількість прибутку та мають низький темп зростання. Ці товари не є конкурентоспроможними на ринку та мають низький потенціал для збільшення продажів.

До групи «Дійні корови» попала асортиментна група «Пиво». Це товари які відрізняються низьким темпом росту та високою рентабельністю, тобто вони вимагають менше за все інвестицій і приносять більше всього прибутку. Оскільки такі продукти є стабільним джерелом прибутку, компанії доцільним буде мінімізувати витрати на їх виробництво та маркетинг, а також інвестувати у нові продукти з метою розвитку бізнесу.

Для оцінки збалансованості господарського портфеля ПрАТ «Оболонь» визначимо обсяги продажу, які забезпечує кожна з груп товарів в 2022 році (табл.2.13).

Таблиця 2.13

Визначення обсягів продажу за групами адаптованої матриці БКГ в 2022 р.

Назва асортиментної групи	Обсяги продажу продукції по групам матриці, тис. грн.			
	«Важкі діти»	«Зірки»	«Дійні корови»	«Собаки»
Пиво	-	-	3 208 291	
Безалкогольні напої	-	-	-	1 404 812
Слабоалкогольні напої	-	2 890 184	-	
Сидр	-	-	-	709 323
Мінеральна та питна вода	-	-	-	449 318
Разом	-	2 890 184	3 208 291	2 563 453

Джерело: сформовано автором на основі табл. 2.11

На основі даних табл. 2.13 сформуємо структуру господарського портфелю ПрАТ «Оболонь» за 2022 рік у відповідності до виділених зон адаптованої матриці БКГ. Результати наведемо в табл. 2.14.

Структура господарського портфеля ПрАТ «Оболонь» за 2022 р.

Показники	2022	
	Тис. грн.	%
Загальний обсяг продажу	8 661 928	100
«Важкі діти»	-	-
«Зірки»	2 890 184	33,37
«Дійні корови»	3 208 291	37,04
«Собаки»	2 563 453	29,59

Джерело: сформовано автором на основі табл. 2.12

Отже, проаналізувавши табл. 2.14 бачимо, що найбільшу частку в структурі товарів складають товари «Дійні корови», на другому місці за обсягом реалізації група «Зірки» і на третьому місці група товарів «Собаки».

Господарський портфель вважається збалансований, якщо: частка СГП із групи «Дійні корови» є не меншою ніж 45–50 %; частка СГП із групи «Зірки» є не меншою ніж 20–30 %; частка СГП із групи «Важкі діти» є не меншою ніж 20–15 %; частка СГП із групи «Собаки» не перевищує 5 %.

Господарський портфель ПрАТ «Оболонь» не можна вважати збалансованим, оскільки:

- частка товарів групи «Важкі діти» дорівнює нулю;
- частка товарів групи «Дійні корови» є меншою за 45%;
- частка товарів групи «Собаки» суттєво перевищує 5%.

Єдиною групою адаптованої матриці БКГ, яка має позитивну тенденцію є групи товарів «Зірки», оскільки складає 33,37% за умови, що має бути не менше ніж 20-30%.

Отже, структура господарського портфелю ПрАТ «Оболонь» не є збалансованою, а отже підприємство потребує прийняття дій та вживання заходів, які позитивно вплинуть на його структуру та дозволять покращити якість асортименту підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО ПОРТФЕЛЯ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Напрями підвищення ефективності формування господарського портфеля ПрАТ «Оболонь»

Підвищення ефективності господарського портфелю, його формування та структури необхідне для забезпечення покращення результатів діяльності підприємства, зростання його показників та отримання конкурентних переваг підприємства.

Напрями підвищення ефективності формування господарського портфеля підприємства ПрАТ «Оболонь» можуть включати такі аспекти:

- аналіз і оцінка ризиків – важливо провести детальний аналіз ризиків, пов'язаних з різними активами в портфелі, що допоможе зрозуміти потенційні загрози та виявити способи мінімізації ризиків;

- диверсифікація портфеля – розподіл активів по різних видах інвестицій та галузям може зменшити ризики та збільшити потенційний дохід. Важливо розглянути різні класи активів, регіони та сектори для різностороннього портфеля;

- постійний моніторинг та оновлення – портфель необхідно постійно відстежувати та переглядати з урахуванням змін в економічних умовах, ринкових тенденціях та стратегічних цілях підприємства, що допоможе забезпечити актуальність та ефективність портфеля;

- використання аналітичних інструментів – використання різних аналітичних методів, таких як портфельний аналіз, факторний аналіз, аналіз чутливості до змін умов, допоможе отримати більш точні та обґрунтовані результати при формуванні портфелю;

- баланс між ризиком та доходом – при формуванні портфеля потрібно забезпечити оптимальний баланс між рівнем ризику та потенційним доходом, для

цього може бути необхідним прийняття компромісів та ретельний аналіз фінансових показників.

Оскільки аналіз господарського портфеля підприємства здійснювався на основі портфельного аналізу асортименту із застосуванням матриці БКГ, доцільно буде розглянути напрями підвищення ефективності формування господарського портфеля саме за рахунок товарів підприємства.

До стратегій підвищення ефективності господарського портфеля, розглянутих вище, відносяться такі, як: стратегія інтенсифікації зусиль, стратегія конкурентних переваг, стратегія «збору врожаю» та стратегія елімінації.

Стратегія інтенсифікації зусиль потребує найбільших вкладень в розвиток господарського портфелю та може включати в себе такі підходи, як Стратегії інтенсифікації зусиль для покращення господарського портфеля можуть включати такі підходи як, наприклад розвиток існуючих ринків. Підприємство може зосередитися на збільшенні обсягів продажів і ринкової частки на існуючих ринках. Це може бути досягнуто шляхом розширення каналів збуту, вдосконалення маркетингових стратегій, підвищення якості продукції або підтримки клієнтів. Також підприємство може розширити свій господарський портфель шляхом впровадження нових продуктів або послуг, що задовольняють потреби ринку. Це може включати дослідження ринку, розробку інноваційних рішень та стратегічне партнерство з іншими компаніями.

Стратегія конкурентних переваг може реалізовуватись за рахунок диференціація продукції або послуг: Розроблення та пропозиція унікальних, високоякісних або інноваційних продуктів або послуг, які відрізняються від конкурентів, може допомогти залучити та утримати клієнтів, а також покращити позиції на ринку. Також зусилля можуть бути спрямовані на розвиток маркетингу та брендування. Розроблення іміджу компанії та бренду, ефективні маркетингові кампанії та використання маркетингових каналів можуть допомогти вирізнитися серед конкурентів та збільшити свідомість про підприємство серед споживачів.

Стратегія "збору врожаю" (HARVEST) — передбачає зменшення маркетингових зусиль стосовно слабких стратегічних господарських підрозділів

підприємства, які втрачають свої ринкові позиції і не мають можливості їх поновити, але ще можуть приносити певні прибутки протягом деякого часу [25].

Стратегія елімінації для розвитку господарського портфеля передбачає прийняття рішень про видалення або припинення діяльності певних елементів портфеля з метою зосередження ресурсів і зусиль на більш перспективних або стратегічних напрямках. Основна сутність такої стратегії полягає у зменшенні або усуненні невігідних або менш прибуткових компонентів господарського портфеля для поліпшення його загальної ефективності та результативності.

Таким чином, для покращення ефективності господарського портфеля ПрАТ «Оболонь» доцільно обрати одну із існуючих стратегій розвитку та зосередити на ній зусилля та ресурси підприємства.

3.2. Обґрунтування заходу підвищення ефективності формування господарського портфеля на ПрАТ «Оболонь»

На основі побудови матриці БКГ для асортиментного портфеля ПрАТ «Оболонь» було визначено, що в групі «Зірки» знаходиться номенклатурна група – «Слабоалкогольні напої», в групі «Дійні корови» - знаходиться «Пиво», в групі товарів «Собаки» знаходяться «Безалкогольні напої», «Сидр» та «Мінеральна і питна вода».

Серед наведених вище стратегій для розвитку господарського портфеля, підприємству ПрАТ «Оболонь» доцільно застосувати стратегію інтенсифікації зусиль для покращення господарського портфеля та розвитку існуючого ринку на посилення позиції товарів в групі «Собаки». На, жаль, асортимент товарів цієї групи не є конкурентоспроможними на ринку та має низький потенціал для збільшення продажів.

Одним із елементів стратегії інтенсифікації зусиль є вдосконалення маркетингових стратегій, підсилення рівня підтримки клієнтів. Впровадження

відповідних заходів дозволить підвищити популярність ПрАТ «Оболонь», збільшити обсяги реалізації продукції та прибутку підприємства.

Для покращення господарського портфеля ПрАТ «Оболонь», а саме асортиментної групи «Собаки», пропонується здійснити захід із проведення трьохденного фестивалю під назвою «ОболоньФест». З метою популяризації здорового способу життя на фестивалі буде представлено асортиментні групи «Безалкогольні напої» та «Сидр». Для організації фестивалю пропонується:

- орендувати локацію на свіжому повітрі – це дозволить збільшити продажі асортименту «Безалкогольних напоїв» та «Сидр» на фестивалі;

- запросити для виступу сучасних популярних виконавців та діджеїв – це приверне увагу молоді та юнацтва, які є одними із основних споживачів ПрАТ «Оболонь»;

- зробити вхід на «ОболоньФест» за донат, проте купувати запропонований асортимент за гроші – невелика вартість за вхід також приверне увагу, а атмосфера заходу вплине на бажання придбати напої;

- провести дегустацію різновидів сидру – не велика кількість споживачів знає його споживчі властивості та надає йому перевагу. Сидр – це слабоалкогольний напій, який виробляють з яблук, через бродіння яблучного соку. У складі напою багато антиоксидантів, які ведуть боротьбу з вільними радикалами і запобігають передчасному старінню клітин. У поєднанні зі спиртом ці речовини сприяють поліпшенню настрою і виробленню ендорфінів. Пектини очищають кишечник від кислот і зайвих жирів, створюють умови для росту і розвитку нормальної мікрофлори в шлунково-кишковому тракті, активізують кишкову перистальтику. У сидрі присутній вітамін С, який необхідний для підтримки і зміцнення захисних сил організму. Напій допомагає відновити обмін речовин, а ферменти складу активно розщеплюють жири ще до того моменту, коли вони почнуть всмоктуватися. Отже, перелічені властивості напою пояснюють причину його популяризації та вибір на дегустацію фестивалю «ОболоньФест».

Таким чином, запропонований захід посприє підвищенню популярності ПрАТ «Оболонь», як виробника безалкогольної та слабоалкогольної продукції,

збільшити обсяги реалізації продукції і позитивно відобразиться на прибутку підприємства. Витрати на організацію «ОболоньФесту» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на організацію заходу «ОболоньФест»

Тип витрат	Сума, тис. грн.
Оренда локації для фестивалю	67,9
Оренда обладнання (мікрофони, колонки, музичні установи)	37,1
Оплата організаторам фестивалю	143,2
Оплата виконавців	239,4
Витрати на проведення дегустації	49,1
Оплата праці персоналу	96,5
Разом	633,2

Для обґрунтування доцільності проведення даного заходу спрогнозуємо очікувані результати від його впровадження. Прогнозне значення збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі визначимо методом стандартного розподілу ймовірностей на основі даних, отриманих методом експертних оцінок (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерт	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу, тис. грн	5803,1	5951,5	5109,1	5294,6	4902,2	4792,5	5012,9

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість. Для цього визначимо середньоквадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл.3.3)

Таблиця 3.3

Прогнозне значення результатів заходу

Експерт	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу, тис. грн	5803,1	5951,5	5109,1	5294,6	4902,2	4792,5	5012,9	36865,9
Qсер	5266,56							
ΔQ	536,54	684,94	-157,46	28,04	-364,36	-474,06	-253,66	-
ΔQ^2	287875,17	469 142,8	24 793,65	786,24	132 758,2	224 732,88	64 343,4	1 204 432,34

Далі розрахуємо середнє квадратичне відхилення:

$$a = \sqrt{\frac{1\,204\,432,34}{7}} = 414,8$$

Далі визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність думок опитаних експертів:

$$W = \frac{a}{Q_{\text{сер}}} * 100\%$$

$$W = \frac{414,8}{5266,56} * 100\% = 7,88\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $W < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідним обсягом продажу, відповідно до розрахунків є 5294,6 тис. грн. (В), песимістичним – 4792,5 тис. грн. (П), найбільш оптимістичний варіант – 5951,5 тис. грн. (О).

Розрахуємо далі прогнозне значення обсягів продажу продукції в результаті реалізації проєкту:

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6}$$

$$ОП = \frac{5951,5+4*5294,6+4792,5}{6} = 5\,320,4 \text{ тис. грн.}$$

Далі розрахуємо приріст виручки від реалізації продукції у проєктний період:
 $5\,320,4 / 8\,661\,928 * 100\% = 0,06\%$,

де 8 661 928 тис. грн. – значення чистої виручки від реалізації (табл. 2.2).

Також необхідно розрахувати приріст повних витрат на реалізацію та виробництво продукції.

У 2022 р. сума повних витрат на виробництво продукції ПрАТ «Оболонь» склала 6 949 512 тис. грн. (табл. 2.2). При цьому постійні витрати складають: 3 050 353 тис. грн.; змінні витрати 3 899 159 тис. грн.

До змінних витрат необхідно додати витрати запропонованого заходу, щоб розрахувати приріст змінних витрат. Витрати на реалізацію заходу складають 633,2 тис. грн. Необхідно розрахувати приріст змінних витрат у проєктний період за

рахунок збільшення обсягів реалізації на 0,06 % та зростання витрат на 633,2 тис. грн.

$$3\,899\,159 * (0,06 / 100) + 633,2 = 2\,972,7 \text{ тис. грн.}$$

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

Повні витрати в проектному році складуть:

$$6\,949\,512 + 2972,7 = 6\,952\,484,7 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток (приріст прибутку від реалізації продукції, що очікується) розраховується як різниця між приростом ЧД (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом повних витрат:

$$5\,320,4 - 2\,972,7 = 2347,7 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток від реалізації дорівнюватиме: $1\,712\,416 + 2347,7 = 1\,714\,763,7$ тис. грн.,

де 1 712 416 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції (табл. 2.2)

Очікуваний приріст ЧП від реалізації продукції (додаткового ЧП) визначиться як додатковий прибуток, зменшений на суму податку (18 % від додаткового прибутку від реалізації продукції):

$$2347,7 * 0,82 = 1\,925,1 \text{ тис. грн.}$$

Отже, в результаті впровадження заходу покращення ефективності господарського портфеля за рахунок організації фестивалю «ОболоньФест» підприємством буде отримано 1 925,1 тис. грн. чистого прибутку.

3.3. Вплив запропонованого заходу на економічні показники ПрАТ «Оболонь»

Завершальним етапом є розрахунок впливу заходу на основні показники діяльності на основі очікуваних результатів від впровадження заходу.

Результат розрахунку прогнозованих результатів розробки заходу організації фестивалю «ОболоньФест» наведено в табл. 3.4:

Таблиця 3.4

Очікувані результати від впровадження заходу

Назва показника, що змінюється	Одиниці виміру	Величина показника
Приріст ЧД (виручки) від реалізації продукції	Тис. грн.	5320,4
Приріст змінних витрат	Тис. грн.	2972,7
Приріст прибутку від реалізації продукції	Тис. грн	2347,7
Приріст чистого прибутку	Тис. грн	1925,1

З врахуванням даних показників необхідно розрахувати основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» в проектному році. Основними показниками, які дозволять оцінити ефективність проекту є витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації, рентабельність продукції та рентабельність продажу.

Розрахунки показників наведені в табл. 3.5:

Таблиця 3.5

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності
ПрАТ «Оболонь»**

Показники	Одиниці виміру	2022 р.	Проектний рік	Відхилення	
				Абсолютне +/-	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	8661928	8 667 248,4	5320,4	0,06
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	6949512	6 952 484,7	2972,7	0,04
Прибуток від реалізації	тис. грн	1712416	1 714 763,7	2347,7	0,14
Чистий прибуток	тис. грн	1197966	1199 891,1	1925,1	0,16
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	80,23	80,22	-0,01	-0,01
Рентабельність діяльності (продаж)	%	13,83	13,84	0,01	-
Рентабельність продукції	%	24,64	24,66	0,02	-

Отже, впровадження заходу організації фестивалю «ОболоньФест» для покращення господарського портфеля ПрАТ «Оболонь» дозволить підприємству отримати зростання чистого прибутку в сумі 1925,1 тис. грн. Дане зростання буде пов'язано із такими чинниками: збільшення виручки від реалізації продукції на 5320,4 тис. грн., зростання повних витрат на виробництво і реалізацію продукції на 2972,7 тис. грн., збільшення прибутку від реалізації на 2347,7 тис. грн.

Також захід вплине на показники ефективності діяльності, витрати на 1 грн чистої виручки та рентабельність діяльності покращиться на 0,01, рентабельність продукції зросте на 0,02, що свідчить про позитивні наслідки розробленого заходу.

ВИСНОВКИ

Господарський портфель підприємства представляє собою набір різних активів і ресурсів, що належать або контролюються підприємством, які використовуються для досягнення його стратегічних цілей і максимізації значення для власників або акціонерів.

Формування господарського портфеля підприємства складається з кількох етапів. Для початку аналізується зовнішнє середовище підприємства. Наступним кроком аналізуються стратегічні цілі підприємства та визначаються стратегічні напрямки його розвитку.

Стратегічна сегментація (Strategic Segmentation) є процесом поділу ринку на різні стратегічні сегменти з метою визначення найбільш привабливих цільових груп клієнтів для підприємства. Вона враховує не лише демографічні та географічні аспекти, але і інші фактори, такі як поведінкові характеристики, потреби, цінності, інтереси тощо.

Основні складові господарського портфеля підприємства можуть включати: продукти або послуги, бізнес-одиниці, інвестиційні проекти, інтелектуальну власність, фінансові активи, матеріальні активи, людський капітал, бренди та торгові марки, клієнтські бази даних, виробничі активи (обладнання, машини, будівлі тощо), збутову мережу та логістичну систему, ринкову позицію та частка ринку, ключові партнерства та постачальників, фінансові зобов'язання та кредити, репутацію та стосунки зі зацікавленими сторонами.

Найвідомішими методами дослідження господарського портфеля підприємства є: матриця БКГ, матриця «McKinsey», метод «Shell–DPM», матриця І. Ансоффа, трьохвимірна схема Абеля.

Одним із основних методів аналізу ефективності сформованого господарського портфеля є побудова матриці Бостонської Консультативної Групи (БКГ). Дана матриця дозволяє охарактеризувати та оцінити місце кожного із стратегічних напрямків в господарському портфелі підприємства. Найчастіше її використовують для аналізу асортиментного портфеля підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є ПрАТ «Оболонь». Зараз підприємство є одним з найбільших пивоварних компаній в Україні, з виробничими потужностями у Києві та Чернігові. Компанія випускає широкий асортимент пива, включаючи традиційні сорти, безалкогольні напої, які експортує в різні країни світу. Корпорація оболонь об'єднує 10 підприємств по всій Україні, для забезпеченні діяльності підприємства на ньому працевлаштовано понад 4 тис. людей.

Показники господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» свідчать про зростання в 2022 році ефективності діяльності підприємства. В 2021 році за результатами року підприємством було отримано 111 966 тис. грн. збитку, проте в 2022 році показники підприємства суттєво покращились та прибуток склав 1 197 966 тис. грн.

ПрАТ «Оболонь» випускає продукцію в п'яти номенклатурних групах. До них відносяться: пиво, слабоалкогольні напої, безалкогольні напої, сидр, мінеральна та питна вода. Окрім товарів для продажу споживачам підприємство виготовляє промислові товари для власних потреб та солод для подальшої переробки.

Ширина асортименту ПрАТ «Оболонь» складає 5 позицій, глибина асортименту – 33 позиції. В цілому підприємство випускає 76 видів продукції, яка представлена на ринку. Найменшою номенклатурною групою є «Сидр», його глибина складає лише 4 позиції. Найглибшою номенклатурною групою є «Пиво», його глибина складає 33 позиції. Асортимент підприємства є широким та цілком задовольняє всі потреби споживачів. Обсяг реалізації продукції в 2022 році склав 8,7 млрд грн.

На основі побудови матриці БКГ визначено, що найбільшу частку в структурі товарів складають товари «Дійні корови», на другому місці за обсягом реалізації група «Зірки» і на третьому місці група товарів «Собаки».

Господарський портфель ПрАТ «Оболонь» не можна вважати збалансованим, оскільки: частка товарів групи «Важкі діти» дорівнює нулю, частка товарів групи «Дійні корови» є меншою за 45%, частка товарів групи «Собаки» суттєво перевищує 5%. Єдиною групою адаптованої матриці БКГ, яка має позитивну тенденцію є групи товарів «Зірки», оскільки складає 33,37% за умови, що має бути не менше ніж 20-30%.

Для покращення господарського портфеля ПрАТ «Оболонь», а саме товарної групи «Собаки» пропонується здійснити захід із проведення трьохденного фестивалю під назвою «ОболоньФест».

Витрати на реалізацію заходу складуть 633,2 тис. грн. Впровадження заходу організації фестивалю для покращення господарського портфеля ПрАТ «Оболонь» дозволить підприємству отримати зростання чистого прибутку в сумі 1925,1 тис. грн. Дане зростання уде пов'язано із такими чинниками: збільшення виручки від реалізації продукції на 5320,4 тис. грн., зростання повних витрат на виробництво і реалізацію продукції на 2972,7 тис. грн., збільшення прибутку від реалізації на 2347,7 тис. грн.

Також захід вплине на показники ефективності діяльності, витрати на 1 грн чистої виручки та рентабельність діяльності покращиться на 0,01, рентабельність продукції зросте на 0,02, що свідчить про позитивні наслідки розробленого заходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Базилевська А. О. Загальні тенденції розвитку пивоварної галузі. 2022. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/374.pdf> (дата звернення 05.05.2023).
2. Балан В. Г. Моделювання процесу формування та вибору стратегій розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2011. № 128. С. 24—27.
3. Барибіна Я. О. Теорія і генезис категорії «конкурентний потенціал». *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 1 (56). С. 147–153.
4. Бахчиванжи Л. А., Павлова О. Ю. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств як стратегія управління соціально-економічним розвитком. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. 2013. № 6. С. 84–91.
5. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2 (12). С. 6–13.
6. Беспалюк Х. Формування оптимального бізнес-портфеля підприємства на засадах маркетингу та логістики. *Вісник Донецького державного університету управління*. 2011. № 4. С. 141–147.
7. Білик, М. Д. Стратегічне управління та стратегії підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні : Зб. наук. праць*. 2009. С. 143-150.
8. Биба В. В., Лоза Т.В. Діагностика та прогнозування фінансово-економічного стану підприємства. *Економіка та держава*. 2015. № 5. 110-113 с.
9. Божкова В.В., Горета Л.В. Використання матричного інструментарію у стратегічному маркетинговому плануванні діяльності вітчизняних промислових підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 4 (66). С. 27–33.
10. Ванькович Д.В. Удосконалення механізму реорганізації управління фінансовими ресурсами підприємств. *Фінанси України*. 2014. № 9. С.112-118.

11. Вітковський О. Застосування портфельних теорій для оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємства. *Підприємництво, господарство, право*. 2006. №9. С.166–168.
12. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ. 2002. 198 с.
13. Горелов Д. О. Стратегія підприємства : підручник. Х.: ХНАДУ, 2010. 133 с.
14. Демків І. О. Тенденції розвитку спиртової галузі України: можливості і межі гнучкості суб'єктів господарювання. *Збірник наукових праць «Економічний аналіз»*. 2014. С. 18 – 24.
15. Єрмолаєв П.В. Тенденції розвитку пивного ринку України. *Економіка підприємства: теорія та практика*. – 2012. – с. 122.
16. Єршова Н.Ю., Портна О.В. Аналіз господарської діяльності: теорія та практика. Львів. «Магнолія». 2015. 306 с
17. Жукевич С., Фроленко Р. Використання матричних методів в стратегічному аналізі диверсифікованих компаній. *Галицький економічний вісник / наук. журнал №6 (39)*, Тернопіль. 2012. С.124–132 . URL: <https://cutt.ly/FlgpZho>. (дата звернення 10.05.2023).
18. Жучкова Г.А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти визначення: URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2517> (дата звернення 10.05.2023).
19. Загрози ринку крафтового пива в Україні : MFLOW. MFLOW: Ідеї для бізнесу та заробітку. URL: <https://monetary-flow.com/zagrozy-rynku-pyva/> (дата звернення: 05.05.2023).
20. Зінгаєва Н.Є. Моделювання процесу формування та вибору стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія «Економіка»*. 2016. № 118. С. 24–27.
21. Іванова М.І., Яшкіна Н.В. Використання комплексу матричних методів стратегічного аналізу діяльності виробничих підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 6. С. 86–90.

22. Іщенко І. І., Терещенко С. П. Оцінка економічної ефективності виробництва і затрат: навч. посібник. / І. Іщенко. – К.:Вища шк., 2010. 173 с.
23. Косянчук Т. Ф., Любченко Н. Л. Комплексне оцінювання економічної стабільності промислових підприємств: монографія. Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2015. 218 с.
24. Крайнюченко О. Ф. Практичні аспекти застосування матриці бостонської консультативної групи. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2012. № 45. С. 150–154. URL: <https://cutt.ly/CIgiuTb>. (дата звернення 10.05.2023).
25. Кучерак Д. Аналіз господарської діяльності. *Головбух*. 2007. №71. 7-9 с
26. Лупак Р.Л. Використання інституціонального підходу в системі стратегічного управління доходами підприємства. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. 2014. № 3. С. 208–217.
27. Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) «зростання частина ринку» . URL: <https://cutt.ly/8IgiHjK>. (дата звернення 09.05.2023).
28. Мойсеєнко І.П. Формування інвестиційного портфеля підприємства в ринкових умовах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2003. № 484. С. 133–138.
29. Офіційний сайт компанії ПрАТ «Оболонь». URL: <http://obolon.ua> (дата звернення 09.05.2023).
30. Передало Х., Пашук А. Формування бізнес-портфеля підприємства в умовах вступу України в ЄС. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості*. 2015. С. 543–544. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/32193> (дата звернення: 07.05.2023).
31. Плаксіна Є.М. Сучасні підходи до формування інвестиційного портфеля. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. №3. С. 96–103.
32. Поліщук І. І. Маркетинговий потенціал в системі управління підприємством: монографія. Вінниця : ВРВ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 356 с.

33. Приймак С.В., Даниляк Л.Я. Аналіз господарської діяльності: практикум. Львів: ЛДФА, 2015. 93 с.
34. Провост Ф., Фоусетт Т. DataScience для бізнесу. Як збирати, аналізувати і використовувати дані /пер. з англ. Анастасія Дудченко. Київ : Наш формат, 2019. 396 с.
35. Рогоза М.Є., Вергал К. Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2015. 136 с.
36. Солнцев С., Яворська К. Маркетингові аспекти формування збалансованого портфеля бізнесів підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська Політехніка»*. 2012. № 749. С. 279–284.
37. Свіргун О. М. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти. *Вісник Вінницького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2008. № 4. С. 68-72.
38. Світвуд А. Маркетингова аналітика. Як підкріпити інтуїцію даними / пер. з англ. Олександра Асташова. Київ : Наш формат. 2019. 150 с.
39. Сіменко І.В. Аналіз господарської діяльності підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2013, 384 с
40. Спільник І. В., Загородна О. М. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз: зб. Наук. Праць*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського нац. Економічного ун-ту «Економічна думка», 2018. Т. 17. № 2. С. 106–120.
41. Саталкіна Л.О. Система формування інвестиційного портфелю підприємства. *Прометей*. 2013. № 1. С.154–159.
42. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL: <https://cutt.ly/llgojyh>. (дата звернення 11.05.2023).
43. Турило А. М., Турило А. А. Оцінка результативності ефективності продуктивності і збитковості підприємства: монографія. Кривий Ріг: ЕтюдСервіс, 2015. 196 с.

44. Фалінська М. Економічна сутність та аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 6(39). 132- 137 с.
45. Фроленко Р.С., Жукевич С.М. Використання матричних методів у стратегічному аналізі диверсифікованих компаній. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 6 (39). С. 124–132.
46. Швиданенко Г. О., Теплюк М. А. Напрямок підвищення ефективності діяльності забезпечення ресурсами підприємства за рахунок ресурсозбереження. *Економіка та підприємництво*. 2014. № 32. С. 143-149.
47. Шмиголь Н.М. Роль і місце аналізу виробничих запасів у системі управління ресурсним потенціалом підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 5. 102-106 с.
48. Яворська К. Стратегічне маркетингове управління портфелем бізнесів шляхом формування в його складі бізнес-напрямів. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 1. С. 350–355.
49. Ярим-Агаєв О. М., Устинович Н. В. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. / за заг. ред. О. М. Ярим-Агаєва. Київ : ТАЛКОМ, 2019. 159 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати ПрАТ «Оболонь» за 2022 р.

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ" <small>(займаючування)</small> Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2022 р.	Дата (рік, місяць, число) 2023 01 01 за ЄДРПОУ 05391057
Форма № 2 Код за ДКУД 1801003	

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 661 928	5 909 426
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i> премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i> премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i> зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i> зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6 072 505)	(4 915 830)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	2 589 423	993 596
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i> зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i> зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	37 683	58 258
<i>у тому числі:</i>			
<i> дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2121	-	-
<i> дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i> дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(376 805)	(325 424)
Витрати на збут	2150	(500 202)	(674 532)
Інші операційні витрати	2180	(57 015)	(32 442)
<i>у тому числі:</i>			
<i> витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2181	-	-
<i> витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 693 084	19 456
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	9 718	-
Інші фінансові доходи	2220	15 953	170
Інші доходи	2240	-	31 132
<i>у тому числі:</i>			
<i> дохід від благодійної допомоги</i>	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(122 418)	(185 036)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(139 923)	(-)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-



Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 456 414	-
збиток	2295	(-)	(134 278)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(258 448)	22 312
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 197 966	-
збиток	2355	(-)	(111 966)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 197 966	(111 966)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 373 782	3 151 170
Витрати на оплату праці	2505	656 949	563 515
Відрахування на соціальні заходи	2510	144 490	117 661
Амортизація	2515	313 993	339 699
Інші операційні витрати	2520	1 383 799	1 339 843
Разом	2550	5 873 013	5 511 888

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325127	325127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325127	325127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3 684,60940	(344,37620)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3 684,60940	(344,37620)
Дивиденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Системний адміністратор

ЕП: Булах Ігор
Васильович
ЕП: Степанів
Сергій
Лаврович

Булах Ігор Васильович

Бахов Іван Іванович