

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки і права

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Шеремет О. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 20__ р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Заїнчковський А. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 051 «Економіка»
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Економіка підприємства»

на тему: «Обґрунтування вибору стратегії підприємства»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗЕП-5-6

Мельник Альона Анатоліївна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

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

_____ (підпис)

Рецензент

_____ (прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки і права
Заїнчковський А. О.
«19» жовтня 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Мельник Альона Анатоліївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Обґрунтування вибору стратегії підприємства»

керівник роботи: Слободян Наталія Ярославівна, доцент, кандидат економ. наук

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «19» жовтня 2020 року № 109-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 05.06.2020 року.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти України, монографії, посібники, підручники, наукові статті відповідно до обраної теми, фінансова та статистична звітність за 2017-2018 роки ПрАТ «ОБОЛОНЬ», мережа Інтернет.

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

Розділ 1. Теоретичні основи обґрунтування вибору стратегії підприємства; Розділ 2. Аналіз стратегії діяльності підприємства ПрАТ «ОБОЛОНЬ»; Розділ 3. Проект стратегії диверсифікації господарської діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ», Висновки

5. Перелік графічного матеріалу

Презентація кваліфікаційної роботи.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» зі спеціальності 051 «Економіка» освітньої програми «Економіка підприємства». Національний університет харчових технологій, Київ, 2021.

Кваліфікаційна робота присвячена обґрунтуванню вибору стратегії підприємства.

У першому розділі досліджено теоретичні аспекти стратегічної діяльності підприємства. При дослідженні зазначеного питання нами було досліджено сутність та зміст стратегії підприємства, розглянуто типи та види стратегії підприємства, систематизовано методичні підходи до вибору стратегії підприємства.

У другому розділі проаналізовано господарську діяльність ПрАТ «Оболонь», проведено аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства, проаналізовано ефективність використання стратегічного потенціалу, використовуючи методи матричного аналізу.

У розділі III виявлено стратегічні напрями розвитку ПрАТ «Оболонь» та обґрунтовано проект заходів щодо підвищення ефективності стратегії діяльності підприємства шляхом диверсифікації господарської діяльності.

Ключові слова: стратегія, підприємство, вибір стратегії, стратегічний аналіз, середовище функціонування.

АНОТАЦИЯ

Квалификационная работа на получение образовательного степени «Бакалавр» по специальности 051 «Экономика предприятия». Национальный университет пищевых технологий, Киев, 2021.

Квалификационная работа посвящена обоснованию выбора стратегии предприятия.

В первом разделе рассмотрены теоретические аспекты стратегической деятельности предприятия. При исследовании данного вопроса нами была раскрыта сущность и содержание стратегии предприятия, рассмотрены виды стратегии предприятия, систематизировано методические подходы к созданию и применению различных видов стратегии предприятия.

Во втором разделе проанализировано хозяйственную деятельность и стратегический анализ возможностей развития ЧАО «Оболонь» в частности анализ наличия, состояния и эффективности использования основных средств предприятия, анализ оборотных средств предприятия, проведена оценка финансового состояния предприятия и PEST-анализ.

В третьем разделе предложены стратегические направления развития предприятия, обоснован проект стратегии диверсификации производственной деятельности ЧАО «Оболонь» с помощью линии разлива бутилированной воды, дана оценка его влияния на основные показатели деятельности предприятия.

Ключевые слова: стратегия, предприятие, выбор стратеги, стратегический анализ, среда функционирования.

SUMMARY

Qualification work for the degree of "bachelor" in the direction of training 051 "Economics of the enterprise". National University of Food Technologies, Kyiv, 2021.

Qualification work is devoted to substantiating the choice of enterprise strategy.

The first section examines the theoretical aspects of strategic activities of the enterprise. In studying this issue, we have studied the essence and content of enterprise strategy, considered the types and kinds of enterprise strategy, systematized methodological approaches to the development and implementation of various types of enterprise strategy.

The second section analyzes the economic activity and strategic analysis of development opportunities of PJSC "Obolon" in particular, analysis of the availability, condition and efficiency of fixed assets, analysis of working capital of the enterprise, assessment of the financial condition of the enterprise and PEST-analysis.

The third section proposes the development and justification of the draft strategy for diversification of production activities of PJSC "Obolon" with the help of bottled water bottling line and evaluates its impact on the main indicators of the enterprise.

Key words: strategy, enterprise, strategy choice, strategic analysis, operating environment.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	5
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Сутність та класифікація стратегій підприємства.....	5
1.2 Процес обґрунтування вибору стратегії підприємства та розробка стратегічних альтернатив	17
1.3 Методичні підходи до обґрунтування вибору стратегії підприємства	22
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2	36
АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	36
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства.....	36
2.2 Оцінка основних техніко-економічних показників діяльності підприємства та його ресурсного забезпечення	41
2.3 Аналіз витрат, фінансових результатів та показників рентабельності	49
2.4 Аналіз показників економічної ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь»	58
2.5 Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства	65
2.6 Аналіз стратегії діяльності ПрАТ «Оболонь»	74
Висновки до розділу 2	79
РОЗДІЛ 3	82
ПРОЕКТ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	82
3.1 Основні напрями удосконалення корпоративної стратегії на підприємстві	82
3.2 Заходи для удосконалення стратегії діяльності ПрАТ «Оболонь»	87
3.3 Вплив запропонованих заходів на підвищення ефективності стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь»	108
Висновки до розділу 3	112
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	118
ДОДАТКИ	126

ВСТУП

Актуальність дослідження. В сучасних умовах нагальною потребою для підприємства є вибір такої стратегії на рівні ведення бізнесу, що давала б чіткі рекомендації щодо подальшого напрямку розвитку підприємства у довгостроковій перспективі та була б єдиною вихідною інформацією стосовно стратегій функціонального рівня. Наразі відсутній набір узагальнених базових бізнес-стратегій підприємства, що і обумовлює актуальність обраної теми. Тому головна мета роботи полягає у розробці матриці бізнес-стратегій, що дозволяє визначити подальший напрям розвитку підприємства в залежності від його конкурентної позиції та сили ринкового впливу, наведення методики побудови матриці.

На сьогоднішній день не існує єдиної методики щодо прийняття рішення на підприємствах відносно вибору бізнес-стратегії. Тобто відсутній набір узагальнених базових стратегій підприємства на рівні ведення бізнесу, що давали б чітку відповідь про подальший напрямок розвитку підприємства відповідно до кожної стратегії функціонального рівня. Тому розгляд цього питання є своєчасним та актуальним.

Питанню вибору стратегії підприємства присвячені праці вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких можна відзначити Аакера Д., Ансоффа І., Довганя Л., Ковтуна О., Пастухову В., Портера М., Стрикленда А., Томпсона А.. Незважаючи на наявність численних праць у цьому напрямку, вибір стратегії підприємства потребує деталізації.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємств. Для досягнення мети поставлено наступні завдання:

- дослідження та осмислення теоретичних основ вибору стратегій розвитку підприємства;
- характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства;
- дослідження факторів функціонування середовища підприємства;
- аналіз стратегії діяльності ПрАТ «Оболонь»;

- розробка заходів, необхідних для організації стратегій з відповідним обґрунтуванням доцільності її впровадження.

Об'єктом дослідження є стратегія діяльності ПрАТ «Оболонь».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти вибору стратегій розвитку підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, вітчизняні та зарубіжні дослідження з питань управління стратегіями розвитку підприємств хлібопекарської галузі в умовах ринкової економіки.

Досягнення поставленої мети зумовило застосування таких методів дослідження: *системно-аналітичного* – для теоретичного узагальнення наукових концепцій, розробок і пропозицій з досліджуваної проблеми; *статистико-економічного* – для дослідження сучасного стану, динаміки та тенденцій господарської діяльності підприємства; *графічного* – для наочного відображення тенденцій розвитку підприємства;

Інформаційною основою дослідження є первинні та кінцеві статистичні дані, опубліковані в періодичних виданнях, інтернет-публікації, нормативні та довідкові матеріали, статистичні дані ПрАТ «Оболонь».

Практичне значення кваліфікаційної роботи. За результатами проведеного дослідження розроблені рекомендації щодо можливості виходу підприємства ПрАТ «Оболонь» на ринок шляхом реалізації маркетингової стратегії сфокусованої диференціації. Результати проведеного дослідження та запропоновані рекомендації можуть бути використані для практичної реалізації діяльності досліджуваного підприємства.

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, додатків і списку використаної літератури. Текстова частина (без бібліографії і додатків) викладена на 125 сторінках комп'ютерного тексту. У додатках розміщені статистична, фінансово-бухгалтерська звітність об'єкта дослідження. Список використаної літератури включає 81 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність та класифікація стратегій розвитку підприємства

У сучасному світі головною метою переважної більшості підприємств є адаптація до умов підвищеної динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища. Відтак підприємствам необхідна відповідна стратегія розвитку, яка стала б основою прийняття ефективних управлінських рішень. Стратегічний характер вибору мети функціонування вітчизняних підприємств набуває пріоритетного значення для вищого управлінського персоналу. Оскільки кожне підприємство унікальне за своїм існуванням, процес розробки та реалізації стратегії для кожного з них індивідуальний і залежить не лише від зовнішнього та внутрішнього середовища, а й від їхньої взаємодії.

Стратегія складається з багатьох конкурентоспроможних дій та підходів, від яких залежить успішне управління підприємством. Менеджери (керівники) розробляють стратегії для того, щоб визначити, в якому напрямі буде розвиватися підприємство і як воно буде діяти. Вибір конкретної стратегії означає, що з множини шляхів розвитку і способів дій, які відкриваються перед підприємством, приймається рішення вибрати один, у якому воно буде розвиватися. Без стратегії у керівництва немає продуманого плану дій, немає єдиної програми досягнення бажаних результатів.

Зробити стратегічний вибір означає об'єднати бізнес-рішення і конкурентні дії в єдине ціле. Єдність дій і підходів буде відображати поточну стратегію підприємства. Обговорення нових дій і підходів відкриває можливі шляхи зміни поточної стратегії.

Обґрунтування стратегії підприємства розробляються альтернативні варіанти розвитку підприємства. З цією цілю перевіряються відношення між поставленими цілями та наявними можливостями підприємства, його ресурсним потенціалом. На основі складання матриці “цілі-можливості” проводиться кількісна оцінка відношення потреби і можливості підприємства в досягненні цілей. В випадку не відповідності розробляються тактичні програми, виконання яких ліквідує виявлений дисбаланс.

Аналіз не відповідності здійснюється по всім показникам і напрямленням діяльності на основі даних першого етапу. Якщо наявні у підприємства ресурси не дозволяють забезпечувати досягнення поставлених цілей, то потрібно повернутись до другого етапу і відкоректувати поставлені цілі.

Результатом процесу пов'язування цілей ті ресурсів підприємства є альтернативні варіанти його розвитку, які розрізняються як по кількісним характеристикам, так і по часу досягнення поставлених цілей [1].

Загальна (генеральна) стратегія розвитку підприємства пов'язана з діяльністю підприємства в цілому, використанням всіх ресурсів і орієнтована на виконання його головної цілі. Виробничі (допоміжні) види стратегій забезпечують реалізацію генеральної стратегії підприємства по окремим напрямленням його діяльності (маркетингова, фінансова, виробнича та ін.), видам діяльності (стратегія основної діяльності, пов'язана з реалізацією товарів і обслуговуванням покупців, стратегія неторгової діяльності – ремонтно-будівельної, транспортної, виробничої і т.д.) використанню окремих видів ресурсів (стратегія формування і використання трудових ресурсів, матеріально-технічної бази, фінансових ресурсів і т. д.)

Стратегічні плани повинні бути зроблені так, щоб не тільки залишатися цілісними протягом тривалих періодів часу, але і бути достатньо гнучкими, щоб при необхідності можна було здійснити модифікацію і переорієнтування. Загальний стратегічний план варто розглядати як програму, що спрямовує діяльність підприємства протягом тривалого періоду часу, даючи собі звіт про те,

що конфліктна і постійно мінлива ділова і соціальна обстановка робить постійні коригування неминучими.

Діяльність підприємства на споживчому ринку направлена на досягнення певних стратегічних цілей і тактичних задач, які дозволяють забезпечити ефективну господарську діяльність, виживання і його конкурентоспроможність на ринку. Під ціллю розуміють якісні і кількісні характеристики функціонування підприємства, до досягнення яких воно прагне.

Досягнення цілей підприємства передбачає реалізацію цілей суспільства (в нормальних умовах розвитку ринку), оскільки отримання прибутку передбачає реалізацію продукції, тобто визнання її покупцем.

Один із найвідоміших авторитетів сучасного менеджменту І. Ансофф у своїй книзі "Нова корпоративна стратегія" зазначає, що концепція стратегії — матерія тонка і часто досить абстрактна. Її формулювання, як правило, не приводить до конкретних термінових дій. Крім того, це дорогий процес як у грошових витратах, так і з погляду часу керівників.

Розглянемо інших вчених, які виділяють основні варіанти визначення базового поняття «стратегія»:

1. Визначення основних довгострокових цілей і задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей – А. Чандлер;

2. Формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства і вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення – І.А. Бланк;

3. План управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей – А. Стрікленд, А. Томпсон;

4. Детальний усебічний комплексний план, призначений для реалізації місії організації і досягнення цілей – М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі ;

5. Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії – Б. Карлофф;

6. Програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення ним стратегічних цілей – Р.А. Фатхутдінов;

7. Якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій організації, що необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу і координації своїх ресурсів – В.А. Васильченко, Т.І. Ткаченко.

Можна зробити висновок, що **стратегія підприємства** – довгостроковий план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

Стратегія – це процес визначення довгострокових цілей, тоді як інструментами реалізації стратегії є вибір перспективних напрямків розвитку, адаптація цілей підприємства, враховуючи позиції у навколишньому середовищі.

На нашу думку, незважаючи на різноманітність визначень і трактувань стратегії, основна мета її полягає в досягненні довгострокових конкурентних переваг, які б забезпечували б підприємству (організації) високу прибутковість через задоволення суспільних потреб, тобто кінцевим результатом реалізації стратегії є розвиток організації.

Стратегії розвитку підприємства мають визначальне значення для утримання або завоювання позиції підприємства в галузі, ринкової поведінки і сфери інтересів бізнесу. Крім цього, стратегія — це основа для прийняття важливих рішень у веденні бізнесу, наприклад: вибір споживчих груп або окремих споживачів для задоволення їхніх потреб; вибір найбільш ефективних з урахуванням ресурсів та витрат технологій і виробничих процесів; визначення

оптимальних обсягів виробництва і місця розташування підприємств; спроби добитися вищої конкурентоспроможності; використання нових ринкових альтернатив тощо. Поняття стратегії підприємства виникло і закріпилося завдяки об'єктивному процесу суттєвої зміни зовнішнього середовища діяльності комерційних структур, що й привело до необхідності моделювання майбутнього розвитку бізнесу з урахуванням прогнозованих соціально-економічних змін.

Визначення конкретного варіанта стратегії розвитку підприємницької діяльності та засобів його реалізації — досить складна проблема наукового прогнозування. Вона органічно пов'язана з пошуком нових імпульсів активізації технологічного оновлення та розвитку, з особливостями внутрішніх накопичень і залученням зовнішніх засобів для інвестицій та інновацій у виробничий процес.

Поряд із вибором конкретної стратегії розвитку сьогодні найважливішого значення набуває вміння підприємств пристосовуватися до технологічних, кон'юнктурних та інших змін. При цьому підприємство може вибрати один із чотирьох варіантів поведінки: пасивне очікування; активне очікування, тобто готовність кваліфіковано (ефективно) зустріти зміни; підготовка до змін та стимулювання бажаних змін. Найкращий варіант полягає у попередженні змін та стимулюванні їх за допомогою інновацій. Таким чином, у змінюваному світі підприємству, щоб гнучко та вчасно реагувати, зберігаючи при цьому свій курс, не обійтися без технологічного, економічного і соціального прогнозування [2].

Прогнозування покликане ідентифікувати набір варіантів майбутнього. Таке глобальне бачення майбутнього необхідне для дій на локальному рівні. При цьому кожний співробітник організації повинен розуміти смисл своїх дій, тобто визначити своє місце в глобальному проекті. Отже, для забезпечення успіху проекту поєднання прогнозу і стратегії має вписуватися в реальність і забезпечуватися за допомогою мобілізації колективного інтелекту.

Майбутня конкурентоспроможність підприємств багато в чому залежить від правильно виробленої ними стратегії розвитку.

Якщо виходити з того, що розвиток підприємства є результатом реалізації стратегії, то розробці стратегії має передувати аналіз можливих форм його розвитку. Це дасть змогу правильно скласти алгоритм розвитку.

Підтримка підприємства в бажаному соціально-ринковому (конкурентному) стані вимагає систематичних організаційних змін. Свідомо регульовані організаційні зміни, як правило, передбачають проходження трьох етапів: готовність до змін, перехід до нового стану і закріплення. [3]

Готовність до змін досягається ослабленням тих сил, що підтримують у наявному стані підприємство. Перехід до змін та їхнє здійснення передбачає розвиток нових оцінок позицій, поведінки персоналу підприємства та її підрозділів. Зміни, що відбуваються, закріплюються шляхом створення механізмів, які підтримують діяльність підприємства та гарантують йому ринкову стратегічну безпеку. Організаційні зміни комерційної структури розглядаються як керований процес її розвитку. З погляду управління головними об'єктами змін є окремі люди, групи й підприємство в цілому. Саме люди або сприяють організаційним змінам, або перешкоджають їм. Робота з розвитку означає усвідомлення змін як засобу розвитку.

Головним питанням управління розвитком підприємства є рівновага між змінами і стабільністю. Для реального розвитку комерційної організації найважливіше значення має швидкість змін. Вона суб'єктивно визначається керівництвом самостійно або за допомогою консультантів-експертів. Основним в управлінні розвитком виступає вміння бачити стан мети діяльності організації в динаміці. У сучасному підприємстві мета — це напрям, а не пункт призначення, тому для її досягнення потрібні постійна готовність до змін і реагування на потреби внутрішніх і зовнішніх змін. Зміни, що відбуваються, в змісті мети організації проявляються в розробці та здійсненні стратегії підприємства і закріпленні в науковому обігу відповідного поняття. Організаційні зміни, що визначають наслідки розвитку організації, ґрунтуються на існуванні в організації

балансу або стану динамічної рівноваги двох сил, спрямованих "за" і "проти" зміни.

Змінам сприяють такі фактори: постійна увага вищого керівництва до питань розвитку; постійний зворотний зв'язок і прогнозування соціально-ринкових умов підприємництва; мотивація та ін.

Поняття розвиток у загальному вигляді визначається як зміна процесу, явища від більш простого до більш складного і більш ефективного. Сутність процесу розвитку з погляду функціонування підприємства становить зростання рівня його організації, коли в міру накопичення інформації зменшується невизначеність. Багатогранність процесу розвитку зумовлює використання, поряд із поняттям розвиток, інших понять, що концентрують увагу на визначених напрямках, сторонах, специфіці цього процесу. Наприклад, таких як ринковий розвиток (для позначення процесу розширення кола споживачів, клієнтури), організаційний розвиток (розвиток індивідів, груп, сфер відповідальності, системи управління, ініціативи), діловий розвиток (передбачає спрямування ресурсів туди, де вони можуть забезпечити максимально високу конкурентоспроможність протягом максимально тривалого періоду).

Характерною рисою сучасного підприємництва є те, що орієнтація на максимальну ефективність в умовах статус-кво змінилася орієнтацією на ефективність розвитку. Концепція ділового розвитку стала відмітною рисою наступальної стратегії, розробленої передусім для розширення масштабів бізнесу, а не для зберігання в незмінному вигляді його ресурсів, рушійних сил, факторів. Діловий розвиток, звичайно, передбачає дії, що, на відміну від заходів, спрямованих на збільшення прибутку шляхом зниження витрат, орієнтовані на розширення операцій, діяльності компаній у цілому. Діловий розвиток, як і будь-яка інша перспективна програма (наприклад підвищення якості), може негативно вплинути на рентабельність компанії в короткостроковому аспекті. Хоча, безумовно, в перспективі вони мають бути рентабельними.

Ще одним завданням ділового розвитку є поживлення основної діяльності за рахунок її внутрішніх джерел. Відомо, що компанії, підприємства, галузі мають прагнути до того, щоб корисні властивості виробленої продукції відповідали її ціні. Однак орієнтація виробництва на корисність споживчих благ найчастіше вступає в суперечність із вимогами ефективності використання виробничих ресурсів. Розширення виробництва певної продукції і зниження витрат на одиницю продукції дають змогу більш ефективно використовувати основні фонди, матеріали, трудові ресурси, але разом із тим часто можуть вести до зниження споживчих якостей продукту, його привабливості для масового споживача [9].

Усі відомі на сьогодні стратегії підприємств можна об'єднати у певні групи, але не дивлячись на це, слід зауважити, що будь-яка стратегія, обрана конкретним підприємством, завжди буде мати індивідуальний характер, оскільки вона формується і впроваджується під впливом багатьох чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Можна впевнено стверджувати, що двох абсолютно однакових стратегій не може бути, так само, як не може бути двох абсолютно однакових людей. Однак, незважаючи на це, у менеджменті підприємства часто визначають загальні стратегії підприємства, надають їм певні назви та характеризують їх на основі спільних рис, що їм притаманні. Так, загальновідомі стратегії підприємств можна класифікувати за такими групами:

I. Стратегії концентрованого зростання. До них зазвичай належать:

- стратегія посилення позиції на ринку (*при даній стратегії підприємство намагається зайняти найліпші позиції з даним продуктом і на даному ринку*);
- стратегія розвитку ринку (*коли підприємство шукає нові ринки збуту для продукту, який вже добре себе зарекомендував на інших ринках*);
- стратегія розвитку продукту (*на вже завойованих ринках відбувається удосконалення продукту за рахунок модернізації, модифікації тощо*).

II. Стратегії інтегрованого зростання. Серед них основними є такі:

— стратегія вертикальної інтеграції «зворотна» (передбачає, що виробниче підприємство об'єднує свою діяльність з підприємствами-постачальниками);

— стратегія вертикальної інтеграції «вперед» (передбачає, що виробниче підприємство об'єднує свою діяльність з підприємствами збутової мережі);

— стратегія горизонтальної інтеграції (передбачає, що підприємство об'єднує свою діяльність з іншими підприємствами, від яких дане підприємство ані функціонально, ані організаційно не залежить).

III. Стратегії стабілізації. Серед них основні такі:

— стратегія захисту частки ринку (передбачає, що підприємство захищає завойований ринок за рахунок поступової модифікації продукції, налагодження сервісного обслуговування тощо);

— стратегія підтримки виробничого потенціалу (спрямована на посилення окремих бізнес-ліній підприємства і підтримання у належному стані майнових комплексів з випуску певних видів продукції);

— стратегія модифікації продукції (постійне вдосконалення продукту, сутність цього вдосконалення регулярно доводиться до споживача потужною рекламною підтримкою та іншими заходами).

IV. Стратегії реструктуризації. Найбільш часто серед цих стратегій застосовують:

— стратегію зростання через придбання (підприємство скуповує інші підприємства (майнові комплекси) через придбання контрольних пакетів акцій та іншими шляхами);

— стратегію продуктово-ринкової переорієнтації (підприємство поступово відмовляється від традиційних продуктів і переходить до засвоєння випуску нових виробів);

— стратегію організаційних змін (передбачає зміну організаційної або виробничої структури управління та впровадження інших організаційно-технічних заходів).

V. Стратегії диверсифікованого зростання. Серед них варті першочергової уваги:

— стратегія центрованої диверсифікації (існуючий бізнес залишається у центрі уваги підприємства, а новий виникає на основі можливостей вже засвоєного ринку, існуючих технологій, а також залежить від інших сильних сторін підприємства);

— стратегія конгломератної диверсифікації (підприємство розширює свою діяльність за рахунок засвоєння виробництва продуктів, які раніше не випускались і є характерними для інших галузей виробництва);

— стратегія горизонтальної диверсифікації (передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, а це вимагає нових технологій, що відрізняються від вже існуючих).

VI. Стратегії скорочення. Virізняють чотири основних види:

— стратегія скорочення витрат (передбачає скорочення витрат за рахунок відповідних організаційних заходів, за періодом здійснення її зараховують до тимчасових);

— стратегія «збирання врожаю» (передбачає відмову від погляду на бізнес, як на довгострокову діяльність на даному ринку і спрямована на якнайшвидшу максимальну віддачу у найближчій перспективі);

— стратегія скорочення діяльності (підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів чи майнових комплексів з виробництва певного продукту);

— стратегія ліквідації (являє крайній випадок стратегії скорочення і застосовується коли підприємство з різних причин не може продовжувати даний бізнес).

Наведені групи стратегій звичайно не можна вважати цілком завершеними, вони можуть бути доповнені й іншими стратегіями.

Майбутнє підприємства в конкурентному середовищі можна описати за допомогою ієрархії стратегій (рис 1.1), в якій виділяється три рівні: 1) головна (корпоративна) стратегія; 2) конкурентні стратегії; 3) функціональні стратегії.

Корпоративна стратегія фокусується на питаннях взаємодії підприємства з факторами макросередовища бізнесу та інтеграції її в єдиний ефективний комплекс. Ця стратегія охоплює рішення щодо вибору сфери бізнесу, взаємодії з групами впливу і є концептуальною основою розвитку підприємства.

Але існує й інша думка щодо конкурентних стратегій, яка базується на розмежуванні корпоративної та конкурентної (ділової) стратегій. Корпоративна стратегія пов'язана головним чином з рішеннями щодо масштабів підприємства, кількості географічних та продуктових ринків, які воно обслуговує. Конкурентна стратегія визначає, як підприємство конкурує на тому чи іншому ринку. Стратегії М. Портера (виробництво продукції з низькими витратами, диверсифікація, тобто спеціалізація у виробництві продукції, орієнтація (фокусування) на певні ринкові ніші і концентрація зусиль підприємства в обраному сегменті) доцільно віднести до другого рівня – конкурентних стратегій [5].

Конкурентні стратегії деталізуються в функціональних стратегіях, що дозволяє підприємствам вирішувати конкретні задачі свого розвитку в конкретних умовах та досягати певних цілей.

Функціональні стратегії розробляються з урахуванням корпоративної стратегії. Вони включають прийняття рішень у галузі фінансів, маркетингу, виробництва, технологічних інвестицій, а також управління персоналом. Спеціалісти використовують різні підходи до виділення конкретних функцій та залежно від них пропонують набір функціональних стратегій. Але усі пропозиції можна звести до логістичного підходу управління підприємством, що відбиває фізичний аспект ланцюга «забезпечення – виробництво – розподіл – збут».

Для узгодження параметрів функціональних стратегій пропонується розробляти стратегії четвертого рівня, які мають назву «операційні стратегії».

Операційна стратегія – це тип забезпечуючої стратегії, яка визначається ключовими параметрами об'єкту управління, що на певному стратегічному етапі (поточний період реалізації функціональної стратегії) є пріоритетними. Ці стратегії виникають у результаті пристосування процесу поточної реалізації свідомих стратегій до реальних умов, створених зовнішнім середовищем.



Рис. 1.1 Класифікація стратегій діяльності підприємства

Отже, для концентрації зусиль і ресурсів керівництву підприємства необхідно визначати одну головну стратегію (корпоративну). Оскільки підприємство здійснює свою діяльність в конкурентному середовищі, то воно повинно визначати свої конкурентні стратегії. Конкурентні стратегії уточнюють за рахунок яких заходів підприємство може створити свої конкурентні переваги, та бути лідером на ринку або постійно триматися на конкурентному ринку. Конкурентні стратегії за своєю сутністю та змістом залежать від сфери (галузі), де підприємство має наміри конкурувати з іншими суб'єктами ринкових відносин.

Досягнення цілей та реалізація конкурентних стратегій відбувається за рахунок функціональної діяльності працівників підприємства, які виконують певні

функції. Тому така діяльність повинна бути скоординована на реалізацію конкурентних стратегій. Така координація може бути ефективно здійснена за рахунок розробки функціональних стратегій. Функціональні стратегії спрямовані на розвиток внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства, тому такі стратегії виконують забезпечуючу роль.

Усі вони разом функціонують для реалізації стратегій та досягнення поставлених цілей. Отже, кожен об'єкт має свою власну конкретну стратегію, яка забезпечує цілеспрямованість функціональної сфери діяльності.

1.2 Процес обґрунтування стратегії підприємства та розробка стратегічних альтернатив

Усі відомі на сьогодні стратегії підприємств можна об'єднати у певні групи, але не дивлячись на це, слід зауважити, що будь-яка стратегія, обрана конкретним підприємством, завжди буде мати індивідуальний характер, оскільки вона формується і впроваджується під впливом багатьох чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

До усіх стратегій висуваються такі вимоги [4]:

1. Реальність, що передбачає її відповідність ситуації, цілям, технічному й економічному потенціалу підприємства, досвіду та навичкам працівників і менеджерів, культурі, що існує в системі управління.
2. Логічність, внутрішня цілісність, несуперечливість окремих елементів, підтримка ними один одного, що породжує синергічний ефект.
3. Етичність, моральність (реалізація стратегії не повинна допускати дії, що суперечать нормам моралі і права).
4. Сумісність із середовищем, що забезпечує можливість взаємодії з нею (стратегія перебуває під впливом змін у середовищі підприємства й сама може формувати ці зміни).

5. Виправдана ризикованість.
6. Спрямованість на формування конкурентних переваг, досягнення успіху.
7. Врахування інтересів суспільства в цілому, місцевої влади, акціонерів, ділових партнерів, персоналу, особливості галузі й позицій підприємства в ній.
8. Альтернативність (стратегія вибирається з декількох варіантів).

Стратегія тісно пов'язана з такими характеристиками підприємства, як її структура, система управління, персонал.

При здійсненні місії підприємства, досягненні її цілей або докорінній зміні ситуації вона повністю оновлюється, тому що перестають існувати ті об'єктивні зовнішні й внутрішні умови, реакцією на які була стратегія.

Але стратегія – це не тільки розрахована на перспективу концепція дій, а й спосіб мислення менеджерів і персоналу. Стратегія не вимагає негайних дій. Вона реалізується через розроблення внутрішньофірмових планів, системи бюджетів, спеціальних програм і процедур (але її саму розбивати на довгострокові плани не можна). На середньому та нижньому рівнях управління стратегія доповнюється й конкретизується тактикою (короткострокова стратегія). Тактика являє собою сукупність рішень, що відображають найкращий варіант реалізації стратегії в існуючих умовах або з урахуванням нових і непередбачених обставин, що вимагають швидких енергійних дій. Реалізація стратегії передбачає розробку варіантів дій при непередбачених обставинах, формування організаційної структури, системи управління й контролю.

Критеріями оцінювання ефективності стратегії можуть слугувати [9]:

- досягнення більш високої продуктивності;
- поліпшення морально-психологічного клімату;
- підвищення якості продукції та послуг;
- зростання прибутковості;
- збільшення частки ринку;
- прискорення темпів освоєння нової продукції.

Умовами успіху реалізації стратегії вважаються:

- забезпечення відповідності стратегії середовища;
- впевненість персоналу й менеджерів у своїх здібностях;
- готовність підприємства до змін.

Проблемами, пов'язаними з реалізацією стратегії, є: її невідповідність структурі підприємства; високий ризик; відсутність навичок; слабкість інформаційних систем; недосконалість методів діяльності [13].

Особливістю стратегічного управління є те, що воно має забезпечити досягнення цілей та збереження організацією оптимальної позиції в зовнішньому середовищі. Для цього організація повинна визначати пріоритетні цілі та розробити відповідні орієнтири використання своїх можливостей. Оскільки цілі визначають майбутні кінцеві результати, то й орієнтири, що забезпечують їх досягнення, також повинні мати стратегічний напрям.

В умовах конкуренції організації потрібно не тільки визначати стратегічні цілі та орієнтири їх досягнення, а й формувати свої конкурентні переваги та координувати всі напрями своєї діяльності для їх збереження або посилення. Об'єднуючим механізмом цілей, можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища) є стратегія організації. Призначенням стратегії є створення надійних переваг організації над конкурентами. Вона, базуючись на цілях бізнесу, визначає засоби, за допомогою яких організація може перетворити свої стратегічні наміри на ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу.

Розробка стратегії діяльності підприємства здійснюється поетапно:

1 етап – усвідомлення місії підприємства.

Під місією підприємства прийнято розуміти генеральну глобальну ціль (причину, мотив) створення та функціонування підприємства (з точки зору його власників).

2 етап – вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства.

3 етап – оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства (аналіз ефективності господарської діяльності, оцінка конкурентоспроможності підприємства, визначення конкурентного статусу).

4 етап – формування системи стратегічних цілей розвитку підприємства.

Процес формування цілей складається з двох взаємопов'язаних етапів роботи:

- якісного визначення цілей (наприклад, завоювання ринку, досягнення достатнього збільшення прибутку для фінансування діяльності підприємства або входження в нові сфери та ін.);

- уточнення, узгодження, конкретизації та кількісного визначення поставлених цілей у вигляді системи найважливіших показників господарської діяльності, яких прагне досягти підприємство у визначений період часу.

5 етап – розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства та їх оцінка (вибір).

Оцінка розроблених стратегічних альтернатив та вибір найбільш доцільної для реалізації проводиться за наступними основними параметрами:

- узгодженість стратегії із зовнішнім середовищем;
- внутрішня збалансованість стратегії;
- реалізованість стратегії з урахуванням наявного ресурсного потенціалу підприємства;
- прийнятність рівня ризиків, пов'язаних із здійсненням стратегії;
- результативність стратегії.

6 етап – здійснення заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії розвитку підприємства:

- розробка системи забезпечуючих (функціональних) стратегій;
- формування політики підприємства за окремими найважливішими напрямками діяльності;

- розробка системи тактичних планів ведення господарсько-фінансової діяльності.

7 етап – моніторинг ходу реалізації стратегії та оцінка необхідності її коригування.

Залежно від ступеня усвідомленості цілей, задач і необхідних результатів діяльності підприємства, а також знань щодо специфіки функціонування об'єкта управління можна виокремити кілька способів (методів) встановлення стратегій (рис.1.2) вісь А – А характеризує відповіді на запитання «Що треба було б зробити?»; вісь Б – Б — «Як саме треба було діяти?»; Кожен із зазначених підходів має особливості: I — ситуація, коли наперед невідомо, що і як треба зробити, але є інтуїтивне відчуття необхідності змін. За таких умов суттєву роль відіграють досвід і знання керівників; II — ситуація, коли відомо, що робити, але невідомо як. Тут застосовується метод «проб і помилок, експерименту», який потребує участі висококваліфікованих експертів; III — в оцінці ситуації, визначенні напрямків розвитку немає спільної згоди, але в наявності — володіння науково-методичним та прикладним інструментарієм досягнення цілей. Основну увагу треба приділяти досягненню згоди; IV — для оцінки ситуації, визначення цілей і способів їхнього досягнення, застосовується весь інструментарій ЕММ, системного аналізу, планування, підтримки, контролю тощо. Передбачається залучення спеціалістів різного фаху, відпрацювання конкретних процедур і взаємовідносин.



Рис. 1.2 **Методи встановлення стратегій**

Отже можна зробити висновок, що формулювання стратегій розглядається як один із суттєвих компонентів системи стратегічного управління і передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій та «стратегічного набору». Враховуючи, що стратегія — це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети, можна стверджувати, що формулювання стратегій є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також визначають усі складові (компоненти) процесу стратегічного управління [12].

1.3. Методичні підходи до обґрунтування вибору стратегії підприємства

Сучасна ринкова економіка характеризується динамічністю і нестабільністю процесів, які відбуваються на ринку. Підприємство аби вижити й розвиватися,

змушене адаптуватися до цих змін. Для цього йому необхідно обрати стратегію, яка найбільше відповідає умовам зовнішнього та внутрішнього середовища та дозволяє швидко пристосуватися до змін економічної ситуації в країні.

В ринкових умовах кожне підприємство самостійно будує своє майбутнє і в його перспективі може супроводжувати як успіх, так і статися банкрутство. В цих умовах перед підприємством стоять завдання з дослідження ринку і виявлення потреб споживачів, а цим самим забезпечення існування в довгостроковій перспективі. Тенденції загальноекономічної стратегії, насичення вітчизняних ринків, посилення конкуренції, перспективи входження підприємств у господарські зв'язки обумовлюють необхідність комплексного стратегічного управління і, в першу чергу, його головної складової - розробки та впровадження стратегії економічного розвитку підприємств.

Залежно від розміру, фінансових потужностей, ринкових перспектив та інших факторів сучасне підприємство може здійснювати один напрям діяльності або диверсифікувати свою діяльність відразу за декількома напрямками. Окремі напрями діяльності підприємства в такому разі слід розглядати як стратегічні бізнес-одиниці, які формують прибутки підприємства на різних ринках у різних сферах діяльності, мінімізуючи до того ж ризики сукупного збитку.

За визначенням Г. Армстронга та Ф. Котлера стратегічна бізнес-одиниця (СБО) – це напрям діяльності підприємства, що має власні цілі, і планування якого здійснюється незалежно від інших підрозділів підприємства. Стратегічною бізнес-одиницею може виступати підрозділ, товарна група всередині підрозділу або навіть окремий товар чи торгова марка [14]. За наявності двох і більше СБО виникає корпоративний рівень управління, на рівні якого здійснюється управління діяльністю цих бізнес-утворень.

На корпоративному рівні, передусім, визначаються загальні цільові орієнтири підприємства, яким повинна підпорядковуватись діяльність кожної

СБО [2]. Проведене дослідження цільових орієнтирів, які використовують підприємства в практиці стратегічного управління, засвідчило еволюцію цільових підходів, що зумовлена, з одного боку, постійним ускладненням конкурентного середовища, прагненням виробників до підвищення ефективності використання власних ресурсів, а з іншого, постійним розвитком методів стратегічного управління підприємством.

Сьогодні виділяють такі цільові орієнтири діяльності підприємства:

- максимізація поточного (короткотермінового) прибутку;
- максимізація доходів від реалізації;
- максимізація прибутку в довгостроковому періоді;
- максимізація частки ринку;
- зростання рівня конкурентоспроможності підприємства;
- зростання ринкової вартості підприємства.

У багатьох роботах закордонних авторів зростання ринкової вартості підприємства пропонується як цільовий орієнтир діяльності підприємства, який найповніше відображає сучасні тенденції управління в умовах розвитку ринку капіталу [3]. Відповідно вибір стратегій окремих стратегічних бізнес-одиниць передбачає оцінку їх потенційного внеску у створення вартості підприємства.

Концепція ринкової вартості підприємства розглядає певний рівень дохідності стратегії розвитку СБО, нижче від якого у власників підприємства немає бажання вкладати капітал у цю бізнес-одиницю. Відповідно менеджмент стратегічної бізнес-одиниці повинен забезпечити цей бар'єрний (нормальний) рівень дохідності. Критерієм ефективності стратегій розвитку стратегічної бізнес-одиниці є довгострокове зростання інвестиційної вартості підприємства, яке визначається через економічний прибуток, як показник сумарних грошових потоків вільних грошових засобів із врахуванням бар'єрної планки дохідності протягом періоду горизонту планування.

У наукових працях із питань стратегічного управління подана велика кількість класифікацій та значний вибір стратегій, які доцільно використовувати на рівні СБО. Особливо широке застосування серед теоретиків та практиків менеджменту здобули матричні методи класифікації потенційних стратегій СБО, оскільки саме така форма класифікації дає змогу чітко розмежувати умови використання тієї чи іншої стратегії. Г. Логинов та Е. Попов виділяють 12 матриць вибору стратегій, які використовуються на корпоративному рівні менеджменту підприємства. Серед них такі відомі матриці, як матриця БКГ, матриця „Дженерал Електрик – МакКінзі”, матриця М. Портера, матриця Shell/DMP та інші [4].

Об'єктом матричного аналізу є стратегічний (корпоративний) портфель підприємства — сукупність відносно самостійних господарських підрозділів (стратегічних одиниць бізнесу) чи відносно самостійних напрямів діяльності. З огляду на це його називають портфельним аналізом.

Суть портфельного аналізу полягає в оцінюванні ринкових можливостей підприємства, взаємозв'язків між видами його діяльності з метою прийняття рішення щодо того, які види діяльності йому здійснювати, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність і досягти економічного успіху.

Портфельний аналіз стратегії підприємства — інструмент стратегічного менеджменту, за допомогою якого виявляють і оцінюють стратегічну позицію підприємства в конкурентному середовищі з метою спрямування ресурсів у найперспективніші напрями господарської діяльності, скорочення (припинення) інвестицій в неефективні проекти.

Методи портфельного аналізу покликані допомогти менеджерам зрозуміти бізнес як процес створення споживчих цінностей, побачити систему формування витрат і прибутків, спланувати взаємопов'язані стратегії, визначити напрями і межі диверсифікації діяльності, реалізувати наявні можливості всередині фірми і поза її межами. За твердженнями американських дослідників, 7,5% із 500

найуспішніших фірм використовували портфельний аналіз, що забезпечувало більш виражену їх орієнтацію на довгострокові цілі.

Теоретичною основою портфельного аналізу є концепції життєвого циклу товару, досвідна крива, база стратегічних даних та ін. Вважається, що для збалансованості портфеля підприємства необхідне правильне поєднання підрозділів, продуктів, які потребують капіталу для забезпечення зростання, з господарськими одиницями, що мають у розпорядженні його надлишок. При цьому кожен продукт, господарський підрозділ підприємства має розглядатися незалежно, що дає змогу порівняти їх між собою і з конкурентами, а потім збалансовувати їх при розробленні загальної стратегії.

Отже, портфельний аналіз використовують для вирішення таких проблем:

- збалансування бізнес-стратегій, стратегій господарських підрозділів підприємства;
- розподілу фінансових і кадрових ресурсів між господарськими підрозділами;
- складання портфельного балансу;
- обґрунтування реструктуризації підприємства (злиття, поглинання, ліквідація, розширення або скорочення бізнесу).

Основою портфельного аналізу є побудова двомірних матриць, за допомогою яких можна порівнювати за різними критеріями бізнес-одиниці або продукти.

Такими критеріями можуть бути темпи збільшення продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі тощо. У матрицях використовують різні поєднання показників, але всі вони є двомірними, у них по одній осі фіксують значення внутрішніх чинників, по іншій — зовнішніх. Найпоширенішим є підхід, за яким по одній осі визначають оцінку перспектив розвитку ринку, по другій — оцінку конкурентоспроможності господарських підрозділів підприємства.

Аналіз здійснюють за схемою, яка охоплює такі етапи:

1) визначають ієрархію рівнів підприємства на яких буде аналізуватися портфель бізнесів: від рівня окремого продукту до рівня підприємства в цілому;

2) визначають стратегічні одиниці бізнесу (СОБ), які будуть позиціонуватися на матрицях аналізу портфеля. Критеріями ідентифікації (виокремлення) бізнес-одиниць є: самостійне обслуговування ринку, а не інших підрозділів підприємства; наявність своїх споживачів і конкурентів; здатність керівництва визначати і контролювати ключові чинники, які визначають успіх на ринку;

3) визначають параметри матриць, за якими буде проводитись аналіз портфеля, для того, щоб мати уяву, яку інформацію слід зібрати для аналізу і вибрати змінні, по яких буде проводитись аналіз.

4) збирають та аналізують дані по всіх визначених вище параметрах матриці (проводять оцінювання відносної конкурентоспроможності бізнес-одиниці і перспектив розвитку відповідних ринків);

3) розроблення стратегії кожної бізнес-одиниці;

4) оцінювання бізнес-стратегії підрозділів підприємства щодо їх відповідності корпоративній стратегії (порівняння прибутку і необхідних ресурсів кожного підрозділу). Цей етап є найскладнішим у стратегічному менеджменті, оскільки потребує уміння прогнозувати, передбачати розвиток зовнішнього середовища, тобто «відчувати ринок».

Головний недолік портфельного аналізу полягає у використанні даних про поточний стан бізнесу, які не завжди придатні для екстраполявання їх на майбутнє; орієнтованості здебільшого на експертні, а не на кількісні оцінки; оцінюванні на основі зіставлення тільки двох показників без урахування багатьох інших факторів (інвестиції, якість, виробничі потужності тощо).

Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) „зростання-частина ринку» одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консультаційною групою. В ній розглядаються лише два чинники, *дві змінні*: відносна частка ринку і темп зростання ринку (рис. 1.3).

1. *Відносна частка ринку* – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства (СОБ) і загальним обсягом ринку, на якому він представлений.

2. *Темп зростання ринку* – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість дальшого розширення ринку.

Якщо частка ринку (положення на горизонтальній осі) засвідчує про отримання грошей підприємством, то темп зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від підприємства певного рівня грошових витрат на його освоєння.

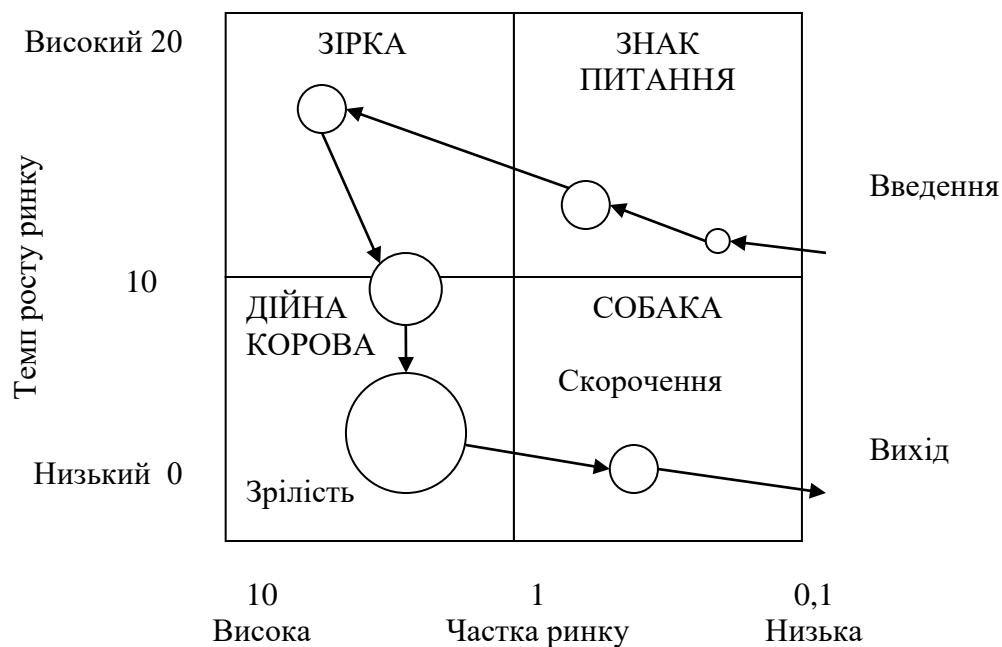


Рис. 1.3. Матриця БКГ „зростання – частка ринку”

Матриця БКГ, таким чином, визначає чотири основні позиції в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (**квадранти матриці**), які отримали загально визнані нині *маркетингові назви*: «знаки питання», «зірки», «дійні корови», «собаки».

В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства (СОБ), тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається *відповідна стратегія* данного бізнесу (табл. 1.1).

Альтернативні стратегії за матрицею БКГ

Таким чином, на основі матриці БКГ можна сформулювати наступні альтернативні стратегії:

Таблиця 1.1.

Аналіз портфеля бізнесу підприємства за матрицею БКГ і вибір стратегій

Позиція бізнесу	Характеристика позиції	Можливі стратегії бізнесу	Маркетингові стратегії
Знаки питання (важкі діти, дикі кішки)	Бізнес, що не має стійких конкурентних позицій (низька частка продукції підприємства на ринку), але діє на швидко зростаючих перспективних ринках. Потребує значних вкладень, щоб перетворити «знаки питання» на «зірки». Тобто майбутнє такого бізнесу ще не визначене. Він стає або «зіркою», або «собакою» і знімається з виробництва. <i>Стадія ЖЦТ – зростання.</i>	- Збільшення частки ринку. Ризикувати. <i>Перетворити на «зірку».</i> - Збирання врожаю для безперспективного бізнесу. - Деінвестування, ліквідація нежиттєздатного бізнесу.	– Стратегія підсилювання: активізація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення якості, зниження цін або вихід з ринку.
Зірки	Високо конкурентний бізнес (висока частка продукції підприємства на ринку) на швидко зростаючих ринках. Це товари –лідери, потребують певних засобів для створення і підтримання лідерства. Завдяки конкурентноздатності дає значні прибутки і по мірі дозрівання ринку перетв. на «дійних корів» <i>Стадія ЖЦТ – зростання.</i>	- Збільшення частки ринку і оптимізація.	- Стратегія втримування: активізація реклами, зниження цін, модифікація товару, його широке розповсюдження.
Дійні корови	Високо конкурентний бізнес (висока частка продукції підприємства на ринку) на зрілих, схильних до застою	- Збереження частки ринку. - <i>Збирання врожаю</i> для слабких «корів»,	- Стратегія підтримування: реклама – нагадування,

<p>Собаки (неудачники мертвий вантаж)</p>	<p>ринках. Перспектива незначна, але такий бізнес дає грошей значно більше ніж їх потрібно для підтримання власної долі ринку. Є джерелом фінансових засобів для науково-дослідних робіт і диверсифікації виробництва («важким дітям»).</p> <p><i>Стадія ЖЦТ – зрілість</i></p> <p>Низько конкурентний бізнес на зрілих, часто застійних ринках. Збереження такого бізнесу потребує значних фінансів при малій надії на покращення, а частіше веде до зниження іміджу п-ва. Його краще ліквідувати.</p> <p><i>Стадія ЖЦТ – скорочення</i></p>	<p>що не мають майбутнього.</p> <p>- Отримання Максимальної вигоди.</p> <p>- Збирання врожаю.</p> <p>- <i>Пити з ринку</i> (ліквідація бізнесу).</p>	<p>цінові знижки, стимулювання збуту, підтримування каналів розподілу.</p> <p>- Стратегія скорочування: мінімізація витрат</p>
--	---	--	--

Стратегія 1. «Збільшення частки ринку» – перетворення «знаків питання» на «зірок». А для «зірок» – утримання, далі збільшення і оптимізація долі ринку. Дана стратегія, особливо бізнес, що займає позицію «знак питання» потребує значних інвестицій.

Стратегія 2. «Збереження частки ринку» – це стратегія для СОБ, які перебувають в позиції «дійні корови», причому сильні «дійні корови», що знаходяться на ринках, які ще розвиваються хоч і не швидкими темпами. Зберігаючи значну частку ринку, великі кошти від «доїння» направляються в СОБ з товаром, що виходить на ринок і розвивається («знаки запитання»), а також на інновації.

Стратегія 3. «Збирання врожаю» – отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують в першу чергу для слабких «корів», що не мають майбутнього і для таких же «знаків питання» та «собак».

Стратегія 4. «Ліквідація бізнесу» – застосовується для СОБ, що перебувають в позиції «собак» і «знаків питання», не приносять доходу і немає

надії, що колись будуть його приносити. Ліквідаційні засоби направляються в СОБ, які розвиваються («знаки питання», «зірки»).

Багатофакторна портфельна матриця «Мак-Кінсі» «привабливість-конкурентоспроможність». На відміну від двофакторної матриці БКГ, матриця Мак-Кінсі є її більш детальним варіантом і вже *багатофакторною* матрицею. Її запропонували консультативна компанія «McKinsey» і компанія «General Electric» у США. Ця матриця являє собою розвиток і узагальнення матриці VCG. Замість темпів зростання ринку тут використовують комплексний показник привабливості ринку (К), а замість відносної частки ринку — комплексний показник конкурентоспроможності підприємства (конкурентного статусу підприємства) — КСП. Її призначення - визначення стратегії інвестицій та розвитку для стратегічних позицій бізнесу (СПБ).

Переваги матриці МакКінсі: більш ширша сфера застосування порівняно з матрицею VCG; диференційована оцінка СПБ фірми; більш детальний аналіз привабливості ринку і конкурентного статусу підприємства за рахунок збільшення кількості факторів за якими здійснюється оцінка.

Недоліки матриці МакКінсі: не враховується можливість активного впливу підприємства на зовнішнє оточення; припускається, що майбутнє можна передбачити достатньо точно; нечіткість рекомендацій; важко визначити важливість факторів; різні підходи до оцінки СПБ (суб'єктивізм експертів в оцінці показників); необхідність великих обсягів інформації для оцінки параметри факторів матриці [14].

Прибутковість (привабливість) видів діяльності

		висока	середня	низька
К о н к у р е н т н а п о з и ц і я	висока	зростання, пошуки шляхів ліджування, максимізація інвестицій	вибіркове зростання (пошук «сегментів росту»), контролювань інвестування, підтримка позиції	підтримка «граничної» позиції, стабілізація, пошуки готівки, інвестування в підтримку рівня
	середня	вибіркове зростання, оцінка потенціалу для ліджування через сегментацію; визначення слабостей та запобігання їм, підтримка сильних сторін через контрольоване інвестування	стабілізація, визначення зростаючих сегментів; вибіркове інвестування, скорочення в окремих напрямках	скорочення напрямку (асортименту); мінімізація інвестицій («збирання врожак»); позиція «відмови» або плановий вихід
	низька	стабілізація, пошуки ніш, розгляд варіанта придбання (значні інвестиції); планове скорочення	стабілізація, пошуки ніш (вибіркове інвестування); розгляд варіанта виходу («збирання врожак»)	ліквідація, швидкий вихід

Рис. 1.4. Матриця Мак-Кінсі „привабливість-конкурентоспроможність”

Матриця АДЛ (фірми Артура Д.Літла)

Матриця АДЛ, як і Мак-Кінсі, є також по суті удосконаленим варіантом матриці БКГ, хоча на відміну від неї є *багатофакторною*. Підхід фірми Артура Д.Літла до портфельного аналізу *ґрунтується на концепції життєвого циклу галузі (ЖЦГ)*, яка являє собою модель зміни в часі ряду ринкових змінних (параметрів): збуту, прибутку, рівня конкуренції тощо. Відповідно до неї кожна галузь (сектор, ринок, СЗГ) проходить впродовж життєвого циклу розвитку чотири фази: народження (впровадження), ріст і розвиток, насичення (зрілість), спад. Названі *фази життєвого циклу галузі* (не товару) становлять вісь Y матриці АДЛ.

Вісь X відображає *конкурентну позицію СОБ* підприємства, яка може бути: слабкою, міцною, сприятливою, сильною, ведучою (домінуючою, лідерством). Поєднання даних про чотири фази життєвого циклу галузі (СЗГ) і п'яти конкурентних позицій СОБ дає в результаті матрицю АДЛ (рис. 1.5).

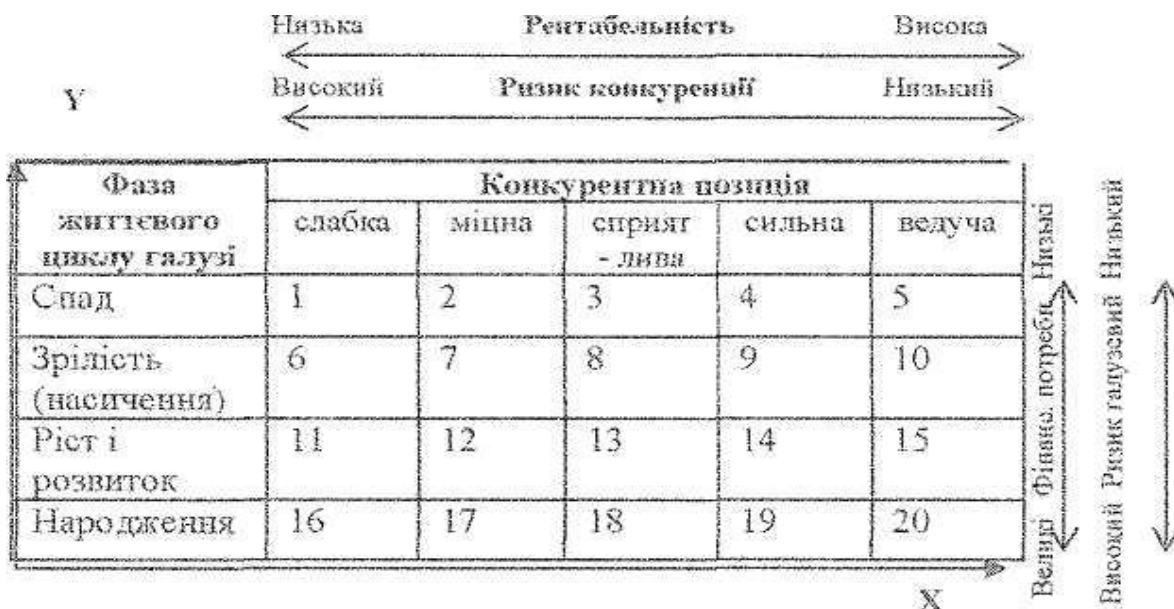


Рис. 1.5. Матриця АДЛ

В основі матриці лежить матриця побудована за двома багатовимірними (багатофакторними) змінними (параметрами): *конкурентною позицією підприємства на ринку; ступенем зрілості ринку*. Конкурентна позиція підприємства на ринку розраховується відповідно до критеріїв, що використовують при складанні матриці МакКінсі. Але в методології ADL розрізняють 5 конкурентних позицій фірми: 1) граничну; 2) слабку; 3) середню; 4) сильну; 5) домінуючу.

Ступінь зрілості ринку базується на 4 стадіях життєвого циклу продукту. Відтак, кожен вид бізнесу підприємства (продукт) розташовується в одній з 20 кліток матриці ADL.

Загальні стратегічні рекомендації: стратегія розвитку (передбачає залучення для потреб даних продуктів додаткових ресурсів); стратегія селекції (передбачає відбір і інвестування конкурентоспроможних продуктів); стратегія

відмови (передбачає відмову від виробництва продуктів, що знаходяться в цій частині матриці).

Модель ADL дає можливість: отримати інформацію про загальний бізнес підприємства, який складається з окремих його видів (секторів, підрозділів, продуктів тощо), та їх взаємне розташування; визначити фактичну конкурентну позицію кожного виду бізнесу підприємства та стадію життєвого циклу його галузі; прийняти стратегічні рішення щодо кожного бізнесу; отримати інформацію для прийняття загальних стратегічних рішень щодо корпоративної стратегії в цілому; збалансувати корпоративний господарський портфель підприємства.

Основними недоліками даної моделі є: проблематичність визначення як пройденого, так і майбутнього відрізка шляху реальної траєкторії ЖЦ кожного конкретного бізнесу в умовах динамічного і не передбачуваного розвитку ринку; алгоритмічність і схематичність, що при негнучкому і нетворчому її застосуванні може спонукати до механічного прийняття поверхневих помилкових рішень; не врахування в ній стратегій, що пропонують істотні, інноваційні зміни ЖЦ бізнесу і передбачають відповідні дії (приводить до ігнорування інноваційних стратегій).

Формування стратегії розвитку підприємства не слід вважати завершеним процесом. Результатом сформованої та належно обґрунтованої стратегії розвитку є формулювання фронтальних напрямів діяльності підприємства, які повинні забезпечувати його розвиток у перспективі та зміцнювати ринкові позиції. Розроблена стратегія розвитку повинна використовуватися для відбору таких стратегічних проектів, які найбільшою мірою відповідають меті діяльності підприємства.

Прийнята підприємством конкретна стратегія розвитку обов'язково повинна бути гнучкою та коригуватися у тих ситуаціях, коли цілі, визначені підприємством, не є досягнутими.

Сучасні умови господарювання характеризуються негативним впливом кризових явищ, дефіцитом власних інвестиційних ресурсів, високим рівнем інфляції, фінансового ризику, високими відсотковими ставками за банківськими кредитами, низьким рівнем ліквідності, платоспроможності. На початкових етапах розроблення стратегії розвитку підприємства неможливо спрогнозувати усі можливості, котрі можуть появитися у процесі конкретизації цілей та способів і засобів їх досягнення. Саме тому за появи більш повної та точної інформації може виникнути потреба перегляду прийнятої стратегії

Висновки до розділу 1.

Проаналізувавши теоретичні основи вибору стратегії розвитку підприємства, ми розробили наступні висновки.

Стратегія підприємства – довгостроковий план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

Стратегія — це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

Визначення бізнес-стратегії підприємства на практиці відбувається з використанням матричних інструментів, основними параметрами для побудови яких виступають чинники маркетингового середовища. Однак слід зазначити, що з різноманітної низки існуючих матричних інструментів жоден інструмент не включає повний перелік чинників, які дозволили би дати чіткі рекомендації для підприємства відносно вибору його подальшої стратегії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

ПрАТ «Оболонь» — корпорація з виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води. Окрім цього, компанія має дозволи на гуртову та роздрібну торгівлю напоями, діяльність транспортних агентств [27].

До складу компанії входять головний завод у Києві з віддаленими виробництвами в Олександрії та Чемерівцях Хмельницької області, два дочірні підприємства — «Пивоварня Зіберта» (Фастів, Київська обл.) та «Красилівське» (Красилів, Хмельницька обл.), а також підприємства з корпоративними правами в Бершаді, Коломиї, Охтирці, Рокитному, Севастополі та Чемерівцях [28].

Найбільше, за обсягами виробництва, пивного солоду компанія виготовляє в Київській броварні «Оболонь» (рис.2.1).



Рис. 2.1 Київська броварня «Оболонь»

Окрім напоїв, компанія займається випуском промислових товарів, таких як пивоварний солод, гранульована пивна дробина, бандажна стрічка (виготовляється з переробленої ПЕТ-тари) [30].

В таблиці 2.1. представлена коротка інформація про компанію.

Таблиця 2.1

Інформація про юридичну особу ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Параметр деталізації	Інформація про компанію
Найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"
Ідентифікаційний код юридичної особи	05391057 за ЄДРПОУ
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 04212 м. Київ, вул. Богатирська, 3
Номер, дата та місце реєстрації	№ АТ-13, 29 червня 1993р., Оболонська районна держадміністрація м. Києва
Форма власності	приватна
Середня кількість працівників	2487 (станом на 31.12.2018)
Види діяльності	Основний вид діяльності: Код КВЕД 11.05 Виробництво пива Інші види діяльності: Код КВЕД 31.01 — Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі Код КВЕД 10.32 — Виробництво фруктових і овочевих соків Код КВЕД 11.01 — Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв Код КВЕД 11.06 — Виробництво солоду Код КВЕД 11.07 — Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки Код КВЕД 22.22 — Виробництво тари з пластмас

Складено на основі: [26].

Наразі портфель компанії формують дванадцять пивних торгових марок; марки сидру, що виготовляються компанією; алкогольні напої компанії та безалкогольні бренди (рис. 2.3).

Структура продуктового портфеля ПрАТ «ОБОЛОНЬ» наведена на рис. 2.2.



Рис. 2.2 Структура продуктового портфеля ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Складено на основі: [34]



Рис. 2.3 – Портфель брендів ПрАТ «Оболонь»

Складено на основі: [34]

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

Корпорація «Оболонь» об'єднує 10 виробничих підприємств по всій Україні. Середня кількість працівників 2487.

У 1998 році «Оболонь», першою у харчовій галузі України, отримала сертифікат на систему управління якістю ISO 9000. Через 10 років корпорація першою сертифікувала одразу чотири системи управління.

На даний час в корпорації сертифіковані і діють:

- Система управління якістю ISO 9001:2015.

Запровадити систему управління якістю — стратегічне рішення організації, яке може допомогти поліпшити її загальну дієвість та забезпечити міцну основу для ініціатив щодо сталого розвитку.

- Система управління безпечністю харчових продуктів ISO 22 000:2005.

Після впровадження довіра до продукції значно зростає, це призводить до збільшення кола клієнтів і партнерів, навіть за межами своєї країни. А найголовніше: можливість повного керування безпекою своєї продукції на всіх етапах, швидке реагування на різні ситуації, тим самим скорочення непередбачених витрат до мінімуму.

- Система екологічного керування ISO 14 001:2015.

Дає організації нормативну основу для захисту навколишнього середовища і відповіді на мінливі екологічні умови при дотриманні балансу з соціально-економічними інтересами.

- Система управління безпекою та гігієною праці OHSAS 18 001:2007.

Дає можливість організації розробити і реалізувати політику і досягти цілей, які враховують законодавчі та нормативні вимоги, а також інформацію про ризики в області ОЗіОБТ.

Структура управління підприємства розроблена таким чином, щоб оперативною мірою впливати на процес виробництва, починаючи із забезпечення його матеріально-технічними ресурсами і закінчуючи процесом реалізації готової продукції(Рис 2.4.).

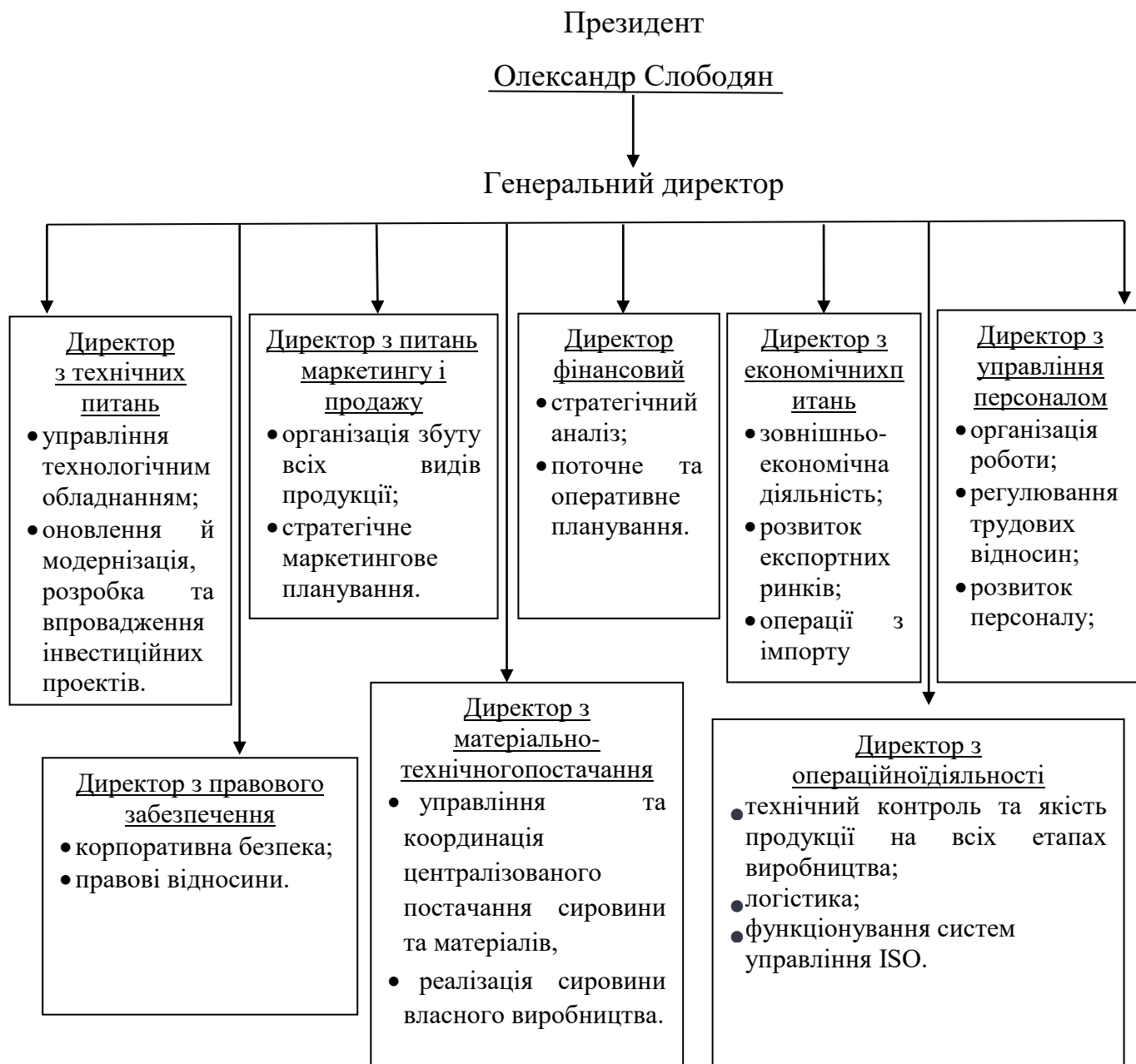


Рис. 2.4 Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

Складено на основі: [25].

На підприємстві впроваджено вертикальний поділ, який передбачає три рівні управління:

- 1) інституційний – генеральний директор.
- 2) інформаційний (управлінський) – директор технічний, директор з продаж, директор з виробництва, директор з маркетингу, директор з матеріально-технічного постачання, директор з економіки, головний бухгалтер, директор з якості.
- 3) технічний (операційний) – начальники відділів, головний механік, начальники цехів.

2.2 Оцінка основних техніко-економічних показників діяльності підприємства та його ресурсного забезпечення

Налагоджене функціонування підприємства потребує великої частки інвестування капіталу в довгострокові матеріальні активи, які називають основними засобами.

Основні засоби – це вартісна форма існування засобів праці, які тривалий час (більший за рік або операційний цикл, якщо останній перевищує рік), не змінюючи при цьому своєї натуральної форми, багаторазово приймають участь в процесі виробництва, поступово спрацьовуються і частинами (у вигляді амортизаційних відрахувань) переносять свою вартість на вартість виготовленої продукції. Залежно від функціонального призначення їх поділяють на виробничі та невиробничі основні засоби, тобто ті, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі та ті, які не беруть безпосередньої чи побічної участі у процесі виробництва та передбачені для обслуговування виробництва, відповідно.

У табл. 2.2 було проведено дослідження щодо динаміки і структури активів на ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

Таблиця 2.2

Динаміка та структура активів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2017-2018 рр.

Види активів	2017 (на кінець року)	2018 (на кінець року)	Відхилення		Питома вага, %	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %	2017	2018
1. Необоротні активи	5216689	5004205	-212484	-4	75,8	81,9
Нематеріальні активи	8337	6857	-1480	-17,75	0,1	0,1
Основні засоби	5141361	4867736	-273625	-5,3	74,7	79,7
2. Оборотні активи	1664771	1105944	-558827	-33,6	24,2	18,1
Активи - всього	6881460	6110149	-771311	-11,2	100	100

Примітка. Складено і розраховано за фінансовою звітністю підприємства за 2017, 2018 роки.

В структурі активів підприємства більшу частину займають необоротні активи, а саме 75,8% у 2017 році та 81,9% у 2018 році, що є характерним для діяльності виробничого підприємства. Порівняно з 2017 р., у 2018 р. загальна сума активів підприємства зменшилась на 11,2 відсоткових пункти, що є негативним явищем для підприємства.

На рис. 2.5 та 2.6 зображена структура основних засобів підприємства за останні роки у відносному співвідношенні.

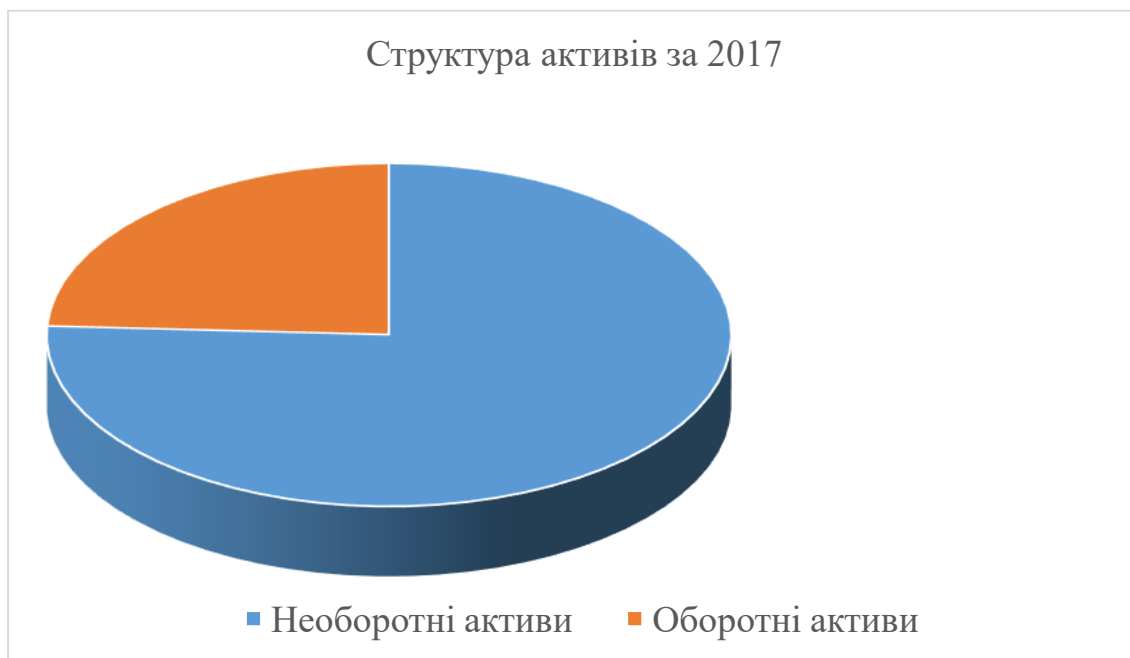


Рис 2.5 Динаміка та структура активів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2017 р.

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства за 2017, 2018 роки.



Рис 2.6 Динаміка та структура активів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2018 р.

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства за 2017, 2018 роки.

У табл. 2.3 проведено дослідження щодо складу, динаміки і структури наявності основних засобів на ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

Таблиця 2.3

Структура та динаміка основних засобів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2017-2018 рр.

Групи основних засобів	2017 (на кінець року)	2018 (на кінець року)	Відхилення		Питома вага, %	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %	2017	2018
Будинки та споруди	1748062	1737781	-10281	-0,5	34,5	35,7
Машини та обладнання	3290471	3004069	-286402	-8,70	64,0	61,6
Транспортні засоби	41130	97354	56224	137	0,8	2,0
Інші основні засоби	61698	28532	-33166	-53,75	0,9	0,7
Основні засоби всього	5141361	4867736	-771311	-11,2	100	100

Примітка. Складено і розраховано за фінансовою звітністю підприємства за 2017, 2018 роки.

З табл. 2.3 видно, що у складі основних засобів на рахунку підприємства відсутні витрати на поліпшення земель, інструменти, прилади та інвентар, робоча і продуктивна худоба, а також багаторічні насадження.

У 2017 році у структурі основних засобів машини та обладнання займали 64%, а на 2018 рік склали 61,6%, у грошовому еквіваленті ця різниця склала 286402 тис. грн. На другому місці – це будівлі, споруди та передавальні пристрої, їх частка зменшилась майже на 10,3 %. І їх вартість у 2017 році становила 1748062 тис. грн.

Частка транспортних засобів значною мірою збільшилась і у 2018 році мала вартість 97354 тис.грн. Вартість інших основних засобів зменшилась і в 2018 році становила 28532 тис. грн., тобто зменшилась на 53,75% у порівнянні з 2017 роком.

Також, можна зробити висновок, що в структурі основних засобів підприємства переважають машини та обладнання і будинки та споруди, що зумовлено напрямом діяльності досліджуваного підприємства.

На рис. 2.6 та 2.7 зображена структура основних засобів підприємства за останній рік у відносному співвідношенні.



Рис. 2.6 Структура основних засобів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2017р., %

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства за 2017, 2018 роки.



Рис. 2.7 Структура основних засобів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2018р., %
Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства за 2017, 2018 роки.

Проаналізуємо показники ефективності використання основних засобів
ПрАТ «ОБОЛОНЬ» в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ефективності використання основних засобів ПрАТ
«ОБОЛОНЬ» за 2017-2018 рр.**

Показники	2017 (на кінець року)	2018 (на кінець року)	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5
Первісна вартість ОЗ на початок року	11765383	11850066	84683	0,71
Первісна вартість ОЗ на кінець року	11850066	11940760	90694	0,76
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.	5281461	5004548	-276913	-6,25

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	4777539	5078764	301,225	6,3
Річний прибуток до оподаткування, тис. грн.	220797	(325802)	-546599	-247,55
Середньооблікова чисельність персоналу основної діяльності	2483	2487	4	0,16
Фондовіддача, грн.	0,9	1,01	0,11	12,2
Фондомісткість, грн.	1,1	0,98	-0,12	-10,9
Фондоозброєність, тис. грн.	2127	2012	-115	-5,4
Рентабельність ОЗ, %	17,02	15,71	-1,31	-7,69

Примітка. Складено і розраховано за фінансовою звітністю підприємства за 2017, 2018 роки.

З отриманих результатів видно, що з 2017 по 2018 рік фондовіддача зростає на 12,2%, причиною такої тенденції є оптимізація структури основних засобів - зайві були продані. Також спостерігається підвищення обсягу продажів.

Фондомісткість, відповідно, зменшилась на 10,9%, що свідчить про зниження потреб основних фондів для забезпечення виконання одиниці обсягу роботи, а фондоозброєність зменшилась в 2018 р. порівняно з 2017 р. на 5,4 %, що свідчить про зменшення середньорічної вартості основних фондів підприємства.

Позитивним явищем з аналізу ефективності використання ОЗ є збільшення обсягу випуску продукції, а негативним в свою чергу є зменшення рентабельності основних засобів за аналізований період на 7,69% відповідно.

Важливе значення для ефективної роботи підприємства має розрахунок і дослідження руху та технологічного стану основних засобів, що проводиться на

підставі таких показників, як: коефіцієнт зносу, придатності, оновлення, вибуття основних засобів.

Для повного аналізу основних засобів потрібно дослідити їх стан, моральний та фізичний знос, що представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники руху та технічного стану основних засобів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за
2017-2018 рр.**

Показник	2017 рік (на кінець року)	2018 рік (на кінець року)	Абсолютне відхилення
1. Коефіцієнт зносу ОЗ	0,56	0,59	0,03
2. Коефіцієнт придатності	0,44	0,41	-0,03
3. Коефіцієнт оновлення	0,01	0,011	0,001
4. Коефіцієнт вибуття	0,15	0,16	0,01

Примітка. Складено і розраховано за фінансовою звітністю підприємства за 2017, 2018 роки.

За даними таблиці 2.5 бачимо, що коефіцієнт зносу основних засобів становить 0,56 у 2017 та 0,59 у 2018 роках, це свідчить про критичний темп зносу ОЗ. Відповідно, коефіцієнт придатності менший за прийнятне значення, тобто становить 0,44, що свідчить про можливий передкризовий стан ОЗ підприємства. Коефіцієнт оновлення за 2017-2018 роки коливається від 0,01 до 0,011 і не перевищує коефіцієнт вибуття.

2.3. Аналіз витрат, фінансових результатів та показників рентабельності

Незважаючи на велику різноманітність операційних витрат, багато з них характеризуються певною економічною однорідністю. Сукупність економічно однорідних витрат називають елементом витрат. Відповідно до стандарту 16 «Витрати» виділяють такі елементи операційних витрат:

- матеріальні витрати;
- витрати на оплату праці;
- відрахування на соціальні заходи;
- амортизація;
- інші операційні витрати.

Таблиця 2.6 містить дані по елементам операційних витрат, а рис. 2.8 та 2.9 описують структуру витрат підприємства за 2017 і 2016 роки відповідно.

Таблиця 2.6

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

Показники	2017 (на кінець року)		2018 (на кінець року)		Відхилення	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
Матеріальні витрати	2960495	58,48	3267238	57,69	306743	10,36
Витрати на оплату праці	448146	8,85	529153	9,34	81007	18,07
Амортизаційні відрахування	451790	8,92	457032	8,07	5242	1,16
Відрахування на соціальні заходи	95052	1,88	113058	2	18006	18,94

Продовження таблиці 2.6

Інші операційні витрати	1107101	21,87	1296562	22,9	189461	17,11
Операційні витрати – всього	5062584	100	5663043	100	600459	11,86

Примітка. Складено і розраховано за фінансовою звітністю підприємства за 2017, 2018 роки.



Рис. 2.8 Динаміка та структура операційних витрат ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2017 р.

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства за 2017, 2018 роки.



Рис. 2.9 Динаміка та структура операційних витрат ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2018 р.

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства за 2017, 2018 роки.

Виходячи з отриманих даних, можна зробити висновок, що переважну частину поточних витрат підприємства складають собівартість реалізованої продукції та витрати на збут, це зумовлено напрямом діяльності підприємства.

Зупинимося детально на елементах операційних витрат: матеріальні затрати, витрати на оплату праці та амортизація зросли у 2018 році в порівнянні з 2017 роком на 10,36%, 18,07%, 1,16% відповідно. Відрахування на соціальні заходи та інші операційні витрати також збільшились на 18,94% та 17,11%. В цілому операційні витрати зросли на 600459 тис. грн або на 11,86%.

У загальній структурі операційних витрат за 2017 рік найбільшу частку займають матеріальні затрати та становлять 58,48%. Наступними за розміром частки є інші операційні витрати, що становлять 21,87%; витрати на оплату праці займають 8,85% від загальної структури, амортизація становить 8,92%, а відрахування на соціальні заходи – 1,88%.

У 2018 році ситуація майже не змінилася: матеріальні затрати становили 57,69%, інші операційні витрати – 22,9%, виплати на оплату праці – 9,34%, амортизація – 8,07%, а відрахування на соціальні заходи займають 2% від загальної структури операційних витрат.

Проаналізуємо динаміку та структуру поточних витрат в таблиці 2.7

Таблиця 2.7

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

Показники	2017 (на кінець року)		2018 (на кінець року)		Відхилення	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Собівартість реалізованої продукції	3878473	74,95	4292370	77,1	413897	10,67
Адміністративні витрати	296579	5,73	303955	5,46	7376	2,5
Витрати на збут	612349	12	675489	12,1	63140	10,3
Інші операційні витрати	29144	0,5	20451	0,37	-8693	-29,8
Фінансові витрати	314744	6,08	275269	4,95	-39475	-12,5
Інші витрати	42861	0,74	-6725	0,2	-49586	-115,7
Поточні витрати - всього	5174150	100	5560809	100	386659	7,5

Примітка. Складено і розраховано за фінансовою звітністю підприємства за 2017, 2018 роки.

Отже, з отриманих результатів видно, що витрати в цілому в 2018 році зросли на 7,5%, тобто на 386659 тис. грн. Собівартість виробництва, адміністративні витрати, витрати на збут зросли у 2018 році: собівартість на 10,67%, адміністративні витрати на 2,5%, витрати на збут на 10,3%. Інші операційні витрати, фінансові витрати та інші витрати зменшилися на 29,8%, 12,5

та 115,7% відповідно. Також, можна відмітити, що переважну частину поточних витрат підприємства складають собівартість реалізованої продукції та витрати на збут, це зумовлено напрямом діяльності підприємства.

Із структури витрат підприємства за 2017 рік видно, що найбільший відсоток витрат займає собівартість продукції і становить 74,95%, наступними в переліку є витрати на збут, що займають 12% в загальній структурі витрат підприємства; далі фінансові витрати – 6,08%; адміністративні витрати становлять - 5,73%, інші операційні витрати та інші витрати в сумі займають 1,24% в загальній структурі витрат за 2017 рік.

У 2018 році ситуація майже не змінилася: собівартість займає найбільшу частку у структурі - 77,1%, витрати на збут становлять 12,1%, інші операційні витрати – 0,37%, адміністративні витрати – 5,46%; фінансові витрати зменшились і становлять 4,95%, інші витрати відчутно не змінилися та становлять 0,2% в загальній структурі витрат за 2018 рік.

Зазначені зміни в структурі поточних витрат ПрАТ «ОБОЛОНЬ» в основному пов'язані зі збільшенням собівартості реалізованої продукції на 413897 тис. грн. або на 10,67%, це в свою чергу пов'язано зі збільшенням обсягів реалізації продукції.

Господарська діяльність підприємств відбувається завдяки організованому, якісному, своєчасному та ефективному управлінню, що являє собою сукупність взаємопов'язаних послідовно здійснюваних функцій. Тому, необхідно провести дослідження сутності, завдань і необхідності системного аналізу фінансового стану підприємств, а також дослідження всіх існуючих методів, принципів і методик аналізу фінансового стану підприємства та надання пропозицій щодо їх вдосконалення. Метою також є дослідження проблем, що негативно впливають на фінансову стійкість підприємства на сучасному етапі та розгляд факторів, що перешкоджають аналізу фінансового стану підприємства [24].

Аналіз даних табл. 2.8 показує оцінку фінансового стану ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

Таблиця 2.8

Динаміка фінансових результатів на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2017-2018 рр.

Показники	2017 (на кінець року)	2018 (на кінець року)	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід, тис. грн. Revenue	4777539	5078764	301225	6,3
Валовий прибуток, тис. грн. Gross profit	899066	786393	-112673	-12,5
Gross margin, %	18,81	15,48	-3,33	-17,7
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн. Operating profit	49482	(128200)	-177682	-359
Depreciation	451790	457032	-564	-0,1
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн. Profit before tax	220797	(325802)	-546599	-247,55
EBITDA	672587	131230	-541357	-80,5
EBITDA margin, %	14,07	2,58	11,5	-81,6
Чистий прибуток, тис. грн. Net income	176580	(365420)	-542000	-306,47
Net margin, %	3,7	-7,2	-10,9	-294,6

Примітка. Складено і розраховано за фінансовою звітністю підприємства за 2017, 2018 роки.

За 2017-2018 рр. дохід від реалізації збільшився на 6,3%, натомість валовий прибуток зменшився на 12,5%, що є негативним явищем для підприємства. Цей процес можна прослідкувати й у подорожчанні собівартості реалізованої

продукції на 10,67%. А це означає, що витрати на виробництво продукції зростають швидше, ніж виручка.

Однією із складових економічного потенціалу підприємства являється його фінансовий стан. Фінансовий стан підприємства оцінюється показниками платоспроможності та ліквідності. Ці два показники взаємопов'язані, від рівня ліквідності підприємства залежить платоспроможність. Підприємство може бути платоспроможним на звітну дату, але втратити її в майбутньому [46].

Ліквідність відіграє значну роль при формуванні розумної фінансової політики підприємства на будь-якому етапі його розвитку, особливо в період економічної кризи. Недостатня ліквідність, як правило, означає, що підприємство невзможі скористатися новими вигідними комерційними можливостями, це обмежує свободу дій керівництва [47].

У таблиці 2.9 наведені відносні показники для оцінки ліквідності та платоспроможності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2017-2018 рр.

Таблиця 2.9

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

Показники	2017	2018	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,4	1,04	0,64	160
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,14	0,57	0,43	307
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,006	0,029	0,023	383,3
Чистий оборотний капітал	3,380,062	5,281,609	1,901,547	56,25

Примітка. Складено і розраховано за фінансовою звітністю підприємства за 2017, 2018 роки.

Згідно таблиці 2.9, можемо зробити висновок, коефіцієнт поточної ліквідності на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» не відповідає нормативним значенням в рамках 1-3 й більш бажаним значенням 2-3. Показник нижче нормативного свідчить про проблемний стан платоспроможності, адже оборотних активів недостатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями. Це веде до зниження довіри до компанії з боку кредиторів, постачальників, інвесторів і партнерів. Крім цього, проблеми з платоспроможністю ведуть до збільшення вартості позикових коштів і, як результат, до прямих фінансових втрат.

Стосовно коефіцієнта швидкої ліквідності можемо зробити висновок, що оптимальне значення показника залежить від сфери діяльності та особливостей фірми. Норматив показника знаходиться в межах 0,5-1 і вище. Таке значення вказує на те, що в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. В 2018 році цей показник відповідає нормативу.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності не задовольняє нормативне значення, з чого можемо зробити висновок, що компанія не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром.

Чистий обіговий капітал необхідний для підтримки фінансової стійкості підприємства, оскільки перевищення обігових коштів над короткостроковими зобов'язаннями означає, що підприємство не тільки може погасити свої короткострокові зобов'язання, але і має резерви для розширення діяльності. За 2018 рік капітал виріс більш ніж на 55%, що є позитивним явищем для підприємства.

Рентабельність є одним із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва. Показники рентабельності відносяться до найбільш змінюваних за своїм змістом і таких, що трактуються не однозначно. Рентабельність безпосередньо пов'язана з отриманням прибутку, але адекватніше ніж прибуток відображають результати діяльності підприємства [41].

Рентабельність операційної діяльності характеризує окупність витрат в операційній діяльності. Він відображає результати роботи підприємства, оскільки при його розрахунку враховуються не лише реалізаційні, а й позареалізаційні результати, що належать до основної діяльності.

Величиною фінансових результатів оцінюється вся діяльність суб'єкта господарювання: організація виробництва, його технологічні процеси, система внутрішнього та зовнішнього контролю та інші особливості діяльності [42].

Розрахунок основних показників рентабельності на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка показників рентабельності на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2017-2018 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5
Рентабельність активів (за прибутком до оподаткування)	3,2	-5,3	-8,5	-265,62
Рентабельність активів (за чистим прибутком)	2,56	-5,98	-8,54	-333,59
Рентабельність операційної діяльності	0,97	-2,26	-3,23	-332,98

Примітка. Складено і розраховано за фінансовою звітністю підприємства за 2017, 2018 роки.

З таблиці 2.10 видно, що в порівнянні з 2017 роком рентабельність усіх показників зменшилась: рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування на 8,5%; рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком на 8,54%; рентабельність операційної діяльності на 3,23 %, це дозволяє зробити висновок, що за рахунок збільшення собівартості реалізованої продукції

та зростанням операційних витрат, підприємство за 2018 рік отримало у вигляді чистого фінансового результату: збиток і як наслідок зменшення показників рентабельності.

2.4. Аналіз показників економічної ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь»

Практично не існує єдиного узагальнювального показника для визначення економічної ефективності роботи аграрного підприємства. Ця оцінка ґрунтується на використанні системи взаємопов'язаних показників натурального та вартісного обчислення, які відображають дію і форми вияву об'єктивних економічних законів у матеріальному виробництві аграрної сфери економіки, з урахуванням її особливостей, вплив різних чинників на процес виробництва. Одна з вимог до показників оцінки діяльності підприємства - вони повинні найоб'єктивніше відображати рівень ефективності виробництва. Через це показники не можуть бути єдиними для всього сільського господарства, окремих його галузей і видів продукції, а повинні враховувати специфіку виробництва. Необхідність використання системи показників обумовлена також різним характером виміру ефекту і різним за економічною природою видом використовуваних ресурсів.

Проведемо оцінку фінансової стійкості підприємства за допомогою розрахунку відносних показників у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Показники оцінки фінансової стійкості ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2017-2018 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн.	відносне, %
1	2	3	4	5
Коефіцієнт автономії	0,34	0,36	0,02	5,88

Продовження таблиці 2.11

Коефіцієнт боргового навантаження	0,65	0,64	-0,01	-1,54
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,55	0,77	0,22	40
Коефіцієнт фінансової залежності	2,93	2,75	-0,18	-6,14
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,78	0,026	0,754	96,6

Примітка. Складено і розраховано за фінансовою звітністю підприємства за 2017, 2018 роки.

Згідно таблиці 2.11 можемо сказати, що ПрАТ «ОБОЛОНЬ» значно залежить від позикових коштів і здатна фінансувати тільки 36% активів за рахунок власних коштів в 2018 р., що на 5,88% менше значення 2017 р.

Коефіцієнт боргового навантаження характеризується відношенням місячного платежу позичальника за кредитом до його місячного доходу. Чим менше значення цього коефіцієнту, тим менше боргове навантаження на позичальника та вища його кредитоспроможність тому зменшення даного показника є позитивним явищем для підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості дозволяє вказати, яка частина активів фінансується за рахунок довгострокових джерел фінансування – власного капіталу та довгострокових позикових фінансових ресурсів. Відносно високе значення показника на 2018 рік свідчить про низький рівень ризику втрати платоспроможності та хороші перспективи функціонування підприємства. Зокрема, банкрутство у поточному році суб'єкту господарювання не загрожує.

Коефіцієнт фінансової залежності є індикатором фінансової стійкості, який також вказує на здатність компанії проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі. Показник є оберненим до показника фінансової автономії. Він розраховується як співвідношення пасивів до власного капіталу. Значення показника говорить про те, скільки фінансових ресурсів використовує компанія на кожну гривню власного капіталу. Нормативне значення показника

знаходиться в межах 1,67-2,5. На 2018 рік показник на підприємстві не відповідає нормативному значення, але ми можемо прослідкувати тенденцію до зниження даного показника, що є позитивним явищем.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом компанії. Таким чином, значення показника говорить про те, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів. Нормативним вважається значення 0,1 і вище. Позитивне значення свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних. На 2018 рік показник на підприємстві не відповідає нормативному значення, але ми можемо прослідкувати тенденцію до зниження даного показника, що є позитивним явищем.

Від'ємне значення показника у 2017 році свідчить, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування оборотних активів необхідно звертатися до позичкових джерел фінансування. Це веде до зниження фінансової стійкості.

Стабільність фінансового стану підприємства в умовах ринкової економіки обумовлена значною мірою його діловою активністю, що залежить від широти ринків збуту продукції, його ділової репутації, ступеня виконання плану за основними показниками господарської діяльності, рівня ефективності використання ресурсів і стабільності економічного зростання [29].

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту його коштів. Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності, що подані в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Показники ділової активності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2017-2018 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5
Коефіцієнт обертання активів	0,78	0,74	-0,04	5,12
Коефіцієнт обертання оборотних активів	4,32	3,05	-1,27	-29,4
Тривалість обороту оборотних активів	83,3	118	34,7	41,67
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	23,44	17,05	-6,39	-27,26
Тривалість обертання дебіторської заборгованості	15,36	21,11	5,75	37,43
Коефіцієнт оборотності запасів	5,4	5,72	0,32	5,93
Тривалість обертання запасів	66,8	62,95	-3,85	-5,76
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,73	10,27	7,54	276,2
Термін обертання кредиторської заборгованості	131,77	35,05	-96,72	-73,4

Примітка. Складено і розраховано за фінансовою звітністю підприємства за 2017, 2018 роки.

За даними таблиці 2.15 можемо зробити висновок, що коефіцієнт оборотності обігових коштів зріс на 1,27 пункти відносно 2017 року, що є негативним показником, який показує, що підприємство не зменшило неліквідні запаси, які потребують додаткового фінансування. В результаті цього період обороту обігових коштів зріс на 34,7 дні.

Коефіцієнт оборотності запасів збільшився на 0,32, що призвело до зменшення періоду їх обороту на -3,85 днів. Коефіцієнти оборотності дебіторської

та кредиторської заборгованостей зросли відповідно на 5,75 та 7,54 пункти, а період погашення зменшився кредиторської заборгованості на 96,72 днів.

Велике значення для роботи підприємства є наявність оптимальної кількості оборотних коштів, оскільки вони у виробничій діяльності постійно перебувають в русі і змінюють форму. Проаналізуємо основні показники оборотних коштів в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

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

Найменування показника	2017 (на кінець року)	2018 (на кінець року)	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5
Запаси	750563	719638	-30925	-4,1
Виробничі запаси цифри	1	1	-	-
Незавершене виробництво	68280	186530	118250	173,2
Готова продукція	32313	24266	-8047	-24,9
Дебіторська заборгованість	297870	203818	-94052	-31,57
Інша поточна дебіторська заборгованість	430965	9897	-421068	-97,7
Гроші та їх еквіваленти	46172	16876	-29296	-63,45
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-
Інші оборотні активи	16455	30659	14204	86,3
Оборотні активи - всього	1664771	1105944	-558827	-33,56

Примітка. Складено і розраховано за фінансовою звітністю підприємства за 2017, 2018 роки.

Згідно з даними в таблиці 2.13 можемо зробити висновки, що розмір оборотних коштів у 2018 році зменшився в порівнянні з 2017 роком – на 558827 тис.грн., це відбулося за рахунок зменшення запасів на 30925 тис.грн, дебіторська заборгованості на 94052 тис.грн., іншої поточної дебіторської заборгованості на 421068 тис.грн, грошей та їх еквівалентів на 29296 тис.грн., а збільшення відбулося за рахунок інших оборотних активів в сумі 14204 тис.грн.

На рисунку 2.10 та 2.11 показана структура оборотних коштів підприємства за 2017 та 2018 роки.



Рис. 2.10 Структура оборотних коштів підприємства за 2017 рік.

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства за 2017, 2018 роки.



Рис. 2.11 Структура оборотних коштів підприємства за 2018 рік.

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства за 2017, 2018 роки.

Проаналізуємо показники ефективності використання обігових коштів у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Показники ефективності використання обігових коштів

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2017-2018 рр.

Показники	2017 (на кінець року)	2018 (на кінець року)	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	4777539	5078764	301225	6,3
Річний прибуток до оподаткування, тис. грн.	220797	(325802)	-546599	-247,55
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1427448	1385357	-42091	-2,95
Коефіцієнт обертання оборотних активів, оборотів	3,34	3,66	0,32	9,6
Тривалість обороту оборотних активів, днів	107,56	98,2	-9,36	-8,7
Рентабельність оборотних активів, %	10,6	-33	-43,6	-411,3
Коефіцієнт завантаження, грн.	0,3	0,27	-0,03	-10

Примітка. Складено і розраховано за фінансовою звітністю підприємства за 2017, 2018 роки.

Згідно даних у таблиці 2.14 можемо зробити висновок, що оборотність обігових коштів за аналізований період пришвидшилась на 9,36 днів, це призвело до збільшення коефіцієнта оборотності засобів на 0,32 об. і до зменшення коефіцієнта завантаженості на 0,3 коп. відповідно.

2.5 Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх по рівню впливу на діяльність організації дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей. Встановлення взаємозв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища – заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу(табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь»

	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> • Активізація інвестиційних процесів • Досконалість законодавчих актів. • Стабільність законодавства. • Підвищення культурного рівня • Підвищення якості освіти • Швидкий розвиток інформаційних технологій • Поліпшення інноваційного клімату 	<ul style="list-style-type: none"> • Економічна криза в країні • Високий рівень інфляції • Високий рівень процентних ставок • Високий рівень податків • Високий тиск політичних сил на економіку • Суперечність законодавства • Зменшення реальних доходів населення • Погіршення демографічної ситуації • Низький рівень витрат на наукові дослідження • Низька якість інформаційних ресурсів

Продовження таблиці 2.15

Сильні сторони	«Сила і можливості»	«Сила і загрози»
<ul style="list-style-type: none"> • Відносно низький рівень собівартості продукції. • Висока фондовіддача. • Висока якість продукції. <p>Висока продуктивність праці виробничого персоналу.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Енергоощадні технології. • Високий рівень кваліфікації виробничого персоналу. • Позитивна ділова репутація. • Продукція має попит. • Доступність позикових коштів. Висока ліквідність активів підприємства. • Ефективна організаційна структура. • Налагоджені відносини з постачальниками. 	<p>За рахунок відносно низької собівартості та високої продуктивності праці залучати нові інвестиції для впровадження нових інформаційних технологій задля нарощування виробничих потужностей. Завдяки позитивної ділової репутації залучати іноземних інвесторів. Завдяки налагодженим відносинам з постачальників домовлятися за відстрочку платежів, що дозволить вивільнити грошові ресурси задля збільшення виробничих потужностей та розрахунок з постачальниками вже після реалізації продукції.</p>	<p>За рахунок доступності позикових коштів компенсування втрат при скороченні попиту на продукти компанії. За рахунок позитивної ділової репутації залучати інвестиції замість кредитів. Зменшення собівартості продукції задля підвищення доступності до товару населенню в кризових ситуаціях. Інвестувати в наукові дослідження задля подальшої оптимізації виробничих та супутніх до них процесів.</p>
Слабкі сторони	«Слабкість і можливість»	«Слабкість і загрози»
<ul style="list-style-type: none"> • Низький відсоток нововведень. • Високий рівень енергоємності технології порівняно з конкурентами. • Неefективне використання основних засобів. <ul style="list-style-type: none"> • Неefективна система мотивації та стимулювання праці. • Високий рівень плинності кадрів. Низький рівень кваліфікації менеджерів. • Неefективна реклама та стимулювання збуту (продукція залежується на складі). Низьке оновлення асортименту. Проблеми з продажами. • Нестійке фінансове становище. • Високий рівень залежності від кредиторів. 	<p>Підвищення мотивування працівників. Організація сприятливих умов праці задля зменшення плинності кадрів. Використання новітніх інформаційних технологій та платформ для проведення маркетингових дій задля збільшення попиту. Зменшення залежності від кредиторів шляхом залучення коштів інвесторів.</p>	<p>Зниження податкових витрат завдяки залученню працівників, що мають певні пільги на податки. Урізномонітнення асортименту продукції задля охоплення більшої кількості верств населення. Розширення експортної діяльності, захоплення нових ринків задля стабілізації підприємства в кризових ситуаціях.</p>

Джерело: складено автором

Для підприємства рекомендовано застосовувати стратегію зростання, що налаштовує підприємство збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень тощо, оскільки підприємство виробляє товари першого вжитку, попит на яких в кризових ситуаціях росте.

Однією з ключових частин діяльності компанії є прагнення до досягнення кращих результатів, які проявляються через підвищення прибутковості, пошук нових можливостей, або збільшення частки на ринку. Для будь-якої компанії досягнення даних цілей стає реальним завдяки покращенню ефективності управління можливим потенціалом підприємства. Для виявлення можливостей розвитку, необхідно провести стратегічний аналіз оцінки ефективності управління потенціалом суб'єкта дослідження у сучасних умовах підприємницької діяльності. На цьому етапі найкраще перейти до аналізу та оцінки ряду показників, які покажуть найбільш загальне уявлення про місце компанії на ринку, а також наскільки ефективно використовується потенціал компанії на даний момент часу.

Для оцінювання привабливості галузі краще всього використовують модель п'яти конкурентних сил М. Портера. Кожен із факторів буде оцінюватися за 5-бальною шкалою залежно від їх впливу на діяльність організації.

Досліджене підприємство ПрАТ «ОБОЛОНЬ», яке займається виробництвом різних алкогольних і безалкогольних напоїв котрі користуються широкою популярністю в Україні.. Важливою особливістю компанії є реалізація великої кількості різної продукції, яка має високі смакові якості при невисокій вартості, що зробило її популярною й широко поширеною на місцевому ринку як алкогольних, так і безалкогольних напоїв. Крім того, завдяки великому спектру продукції та доволі гарному, по міркам ринку співвідношенню ціни та якості товарів, компанія займає стабільне місце на ринку. У цій галузі ризик появи нових конкурентів низький, оскільки для початку такої діяльності потрібні великі інвестиції та час, щоб зайняти нішу на ринку, тому цей фактор буде оцінено за моделлю М. Портера у 2 бали.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є одним із лідерів у виробництві пива та слабоалкогольних напоїв в Україні. Його найближчими конкурентами також вважаються: ПрАТ «Карлсберг Україна», ПАТ «Сан ІНБЕВ Україна», також конкуренцію щодо розміру збуту ПрАТ «ОБОЛОНЬ» складають такі компанії, як ТОВ «НАПОЇ ПЛЮС» та ТОВ «АТЛАНТИС». У зв'язку з цим коефіцієнт суперництва діючих організацій буде оцінюватися за максимальною кількістю балів.

Якщо ми візьмемо товари-замінники для цієї ділянки, заміником є напої з високою концентрацією спирту, безалкогольні види пива та інші слабоалкогольні напої. Ціна на такі напої явно нижча, але якість та вплив на здоров'я людини також значно гірша. Товари заміника займають високе місце, оскільки різниця в ціні відіграє важливу роль у виборі споживача, тому замітники оцінюються в 3 бали (рис. 2.12.).

Постачальники майже не впливають у цій галузі, тому оцінка цього фактору становить 1 бал.

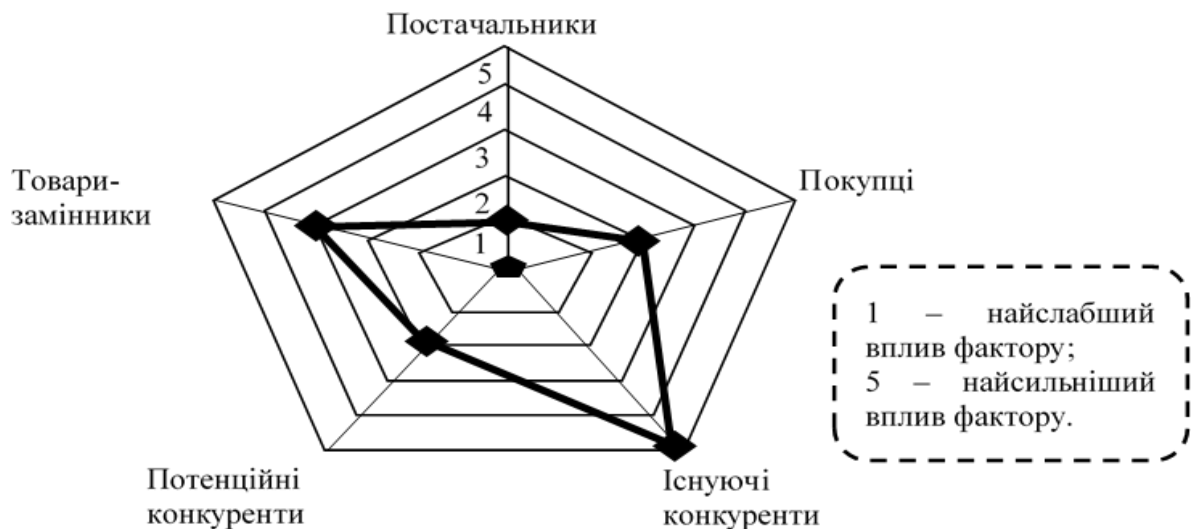


Рис. 2.12. Вплив п'яти конкурентних сил Портера на привабливість в сфері продажу пива з позиції підприємства ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Складено автором на основі: [43]

Проаналізувавши отримані дані, можна розрахувати середнє значення між оцінками впливу кожного фактору: $(1+2+2+3+5)/5=2.6$

Отже, отриманий показник відображає, що галузь являється достатньо привабливою, а становище конкурентного середовища відносно основного впливу п'яти факторів на діяльність компанії ПрАТ «ОБОЛОНЬ» оцінюється як помірне. Найбільше впливає на конкурентне середовище ПрАТ «ОБОЛОНЬ» суперництво уже існуючих у галузі організацій, таких як ПрАТ «Карлсберг Україна» та ПАТ «Сан ІНБЕВ Україна».

SPACE (strategic position and action evaluation – оцінка стратегічного становища та дій) – це загальний метод, для аналізу позицій підприємства на ринку та вибору оптимального варіанта стратегії розвитку для підприємств. Він дає змогу вибрати, класифікувати та проаналізувати найважливіші характеристики внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства та на основі отриманих даних, рекомендувати варіанти стратегій, для розвитку компанії [40, с 127].

Для аналізу використовуються наступні групи критеріїв оцінки стратегічного стану підприємства:

- фінансова міцність компанії;
- конкурентоспроможність підприємства та його позиція на ринку (частка ринку та її динаміка, спектр послуг, можливості маркетингової діяльності, здатність активно впливати на рівень собівартості продукції, відносини з клієнтами, рівень прибутковості основної діяльності);
- привабливість сектора (галузі), в якому працює підприємство;
- стабільність галузі, в якій працює компанія.

Добираючи та формулюючи критерії оцінки, слід брати до уваги специфіку та завдання підприємства, його виробничі можливості, використовувану систему орієнтирів і організаційних цінностей [41].

Для того, щоб проаналізувати та оцінити позицію та дії компанії в умовах

недобросовісної конкуренції, необхідно пов'язати вплив факторів макросередовища та мікросередовища, що дозволяє використовувати метод SPACE-аналізу. Для створення матриці SPACE необхідно проаналізувати та оцінити мікросередовище компанії, наприклад фінансову стабільність та конкурентну перевагу над іншими учасниками ринку. Показниками макросередовища є стабільність та привабливість у галузі. Показники в матриці оцінюються в діапазоні від 0 до 6 балів, де 1 - показує найслабший вплив фактору, а 6 - відображає найсильніший вплив фактору.

Для аналізу привабливості галузі найкраще використовувати модель п'яти конкурентних сил М. Портера. Слід зазначити, що хоча на внутрішньому ринку продукція ПрАТ «ОБОЛОНЬ» вважається доволі високоякісним продуктом, але на міжнародному ринку конкурентоспроможність компанії дещо нижча. Причиною цього є орієнтований вектор розвитку компанії, який направлений в першу чергу на локальний ринок збуту, що в свою чергу зумовлює низькі темпи розвитку на міжнародному ринку. Тому за цим параметром дається середня оцінка 4 бали. Аналізуючи фінансове становище та враховуючи вищезазначені показники фінансової стабільності та ліквідності, ми можемо побачити різкі позитивні зміни у 2017 році та зниження ліквідності у 2018 році, проте тенденція протягом останнього року є негативною. Таким чином, фінансова стійкість аналізованої компанії буде оцінена в 3 бали. Оцінка показників мікро та макросередовища дає можливість зобразити матрицю SPACE та знайти конкурентну позицію ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (рис. 2.13).

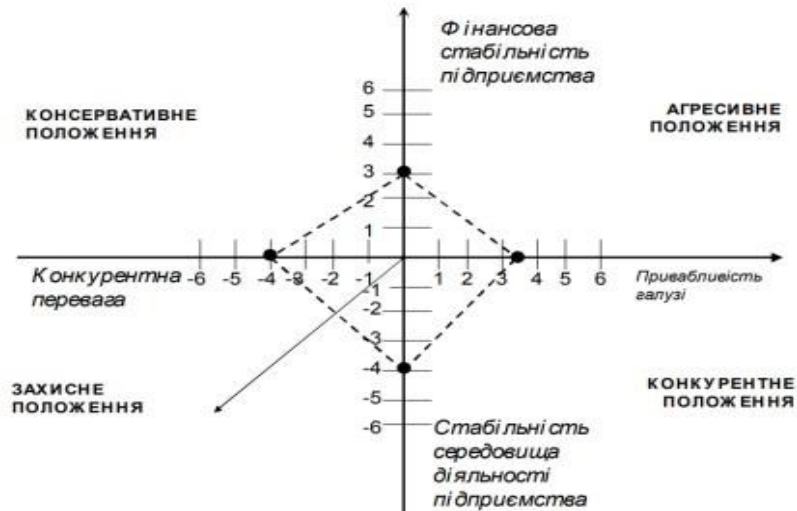


Рис. 2.13 Матриця SPACE для ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Складено автором на основі: [43]

Аналізуючи результати оцінки головних параметрів матриці SPACE, ПрАТ «ОБОЛОНЬ» потрібно зайняти захисне становище в умовах недобросовісної конкуренції.

Основна суть PEST-аналізу полягає у пошуку та оцінці впливу факторів навколишнього середовища на поточні та майбутні результати діяльності компанії. PEST - це абревіатура з чотирьох англійських слів: P - Political - тобто вплив політичних і правових факторів, E - Economic - це вплив економічних факторів, S – Social - це вплив соціокультурних факторів, T - Technological сили - це вплив технологічних факторів. Основна мета PEST-аналізу - відстежувати зміни у зовнішньому середовищі у чотирьох основних сферах та знаходити тенденції та події, що знаходяться поза контролем організацій, але мають вплив на прийняття стратегічних рішень компанії.

Вивчення політичного аспекту макросередовища необхідне для того, щоб зрозуміти наміри органів державної влади, щодо розвитку суспільства та економіки в країні та мати чітке уявлення про способи та механізми, завдяки яким державні органи планують реалізувати свою політику.

Вивчення економічних аспектів макросередовища дає можливість краще

зрозуміти, як створюються та розподіляються економічні ресурси на державному рівні. Даний показник, для основної кількості компаній являється найважливішою умовою їхньої підприємницької діяльності.

Аналіз соціальних компонентів макросередовища необхідний для розуміння та оцінки впливу на бізнес таких соціальних явищ, як мобільність людей, їх купівельну спроможність та ставлення до праці й якості життя, споживчої діяльності та ін.

За допомогою вивчення технологічної складової можна передбачити можливості, пов'язані з розвитком технології та науки, щоб вчасно змінити курс виробництва і почати впровадження технологічно перспективного продукту, а також передбачити момент відмови від застарілих технологій. Шкала від 1 до 5 використовується для оцінки впливу, де 5 - це наявність серйозної загрози, а 1 - відсутність загрози.

В даний час політична ситуація в Україні не є стабільною, і тому зміна уряду може мати як негативний, так і позитивний вплив на різні сфери бізнесу.

Через нестабільну політичну ситуацію в країні можливі кардинальні зміни в економіці, які вплинуть на такі важливі для цього бізнесу аспекти, як ціна на сировину й комунальні послуги та купівельну спроможність споживача.

Проаналізувавши дані фактори впливу можна зробити PEST-аналіз ПрАТ «ОБОЛОНЬ»(табл. 2.16)

Таблиця 2.16

PEST-аналіз ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Політичні фактори	Оцінка	Економічні фактори	Оцінка
1. Втрата перспективних ринків у зв'язку з вірогідністю розвитку військових дій.	3	1. Рівень економічного розвитку країни й умови функціонування підприємницьких структур.	2

Продовження таблиці 2.16

2. Посилення державного контролю за діяльністю суб'єктів бізнесу та штрафні санкції	2	2. Коливання курсу національної валюти відносно курсу долару США.	2
3. Нестабільність уряду. Вибори нового президента і парламенту.	2	3. Інвестиційний клімат в галузі.	3
Соціокультурні фактори	Оцінка	Технологічні фактори	Оцінка
1. Демографічні зміни у країні.	1	1. Прискорення темпів науково-технічного прогресу.	2
2. Переорієнтація у культурі задоволення потреб населення.	2	2. Розвиток електронної комерції.	1
3. Зміна купівельної спроможності споживачів.	2	3. Необхідність вкладання власних коштів в НДПКР.	2

Джерело: складено автором

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що на корпорацію впливають більш негативно, зокрема економічні та політичні фактори. Соціокультурні та технічні фактори, навпаки, позитивно впливають на компанію. Зокрема, серед політичних факторів позитивний вплив чинить лише фактор зовнішньої стабілізації політичної ситуації в країні та наявність чинного законодавства, а решта мають виключно негативний вплив на розвиток підприємства.

Що стосується економічних факторів, низький розвиток економічних структур та коливання курсу національної валюти відносно курсу долару США мають негативні наслідки для компанії. Однак попит на продукцію зростає, що в поєднанні з іншими факторами, такими як розвиток транспортних мереж, інвестиційна привабливість підприємства, призводить до сприятливого ефекту.

Соціокультурні фактори мають переважно позитивний вплив, оскільки рівень життя населення поступово зростає, а зважаючи на вплив засобів масової інформації, популярність товарів, вироблених на ПрАТ «ОБОЛОНЬ», лише зростає.

Позитивний вплив мають технологічні фактори, зокрема прискорення та технологізація виробничих процесів, наукові інновації.

Також дослідженням встановлено, що більше уваги необхідно приділити оцінці впливу економічних та політичних факторів на підприємство. Причому політичний та економічний чинник у сумі мають меншу оцінку, ніж технологічний і соціальний фактори, хоча вони мають найбільший вплив на підприємство, що свідчить про економічну та політичну стабільність даного підприємства.

Сумарна оцінка 4 факторів становить 24. Оцінюючи їх вплив за шестидесяти бальною шкалою (чим менша сумарна зважена оцінка за 4 факторами – тим краще), можна зазначити, що ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є достатньо розвиненим підприємством, яке вчасно реагує на поточні і прогнозовані чинники зовнішнього середовища та може звести їх до мінімуму, оскільки згідно з аналізованими даними, підприємство знаходиться у зоні помірному впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність даного підприємства.

Проте ПрАТ «ОБОЛОНЬ» не завадило б періодично проводити аудит зовнішнього середовища, особливу увагу приділивши тим факторам, які мають найвищі зважені оцінки: демографічному та економічному.

2.6 Аналіз стратегії діяльності ПрАТ «Оболонь»

На сьогоднішній день пивоварна галузь є привабливим сектором економіки з точки зору доцільності інвестицій. Незважаючи на доволі складну економічну ситуацію в Україні, пивний ринок знаходиться на стадії динамічного розвитку. Інвестувати кошти в пивоварну галузь є перспективним рішенням, оскільки і пиво користується значним попитом у споживачів та є рентабельним продуктом.

Аналіз конкурентного стану галузі показує, що ринок пива є висококонсолідованим. Структура ринку є олігополістичною, з низьким вмістом дрібних виробників. Основна конкуренція проходить між такими компаніями: «AB InBev»,

«Carlsberg Ukraine», «ОБОЛОНЬ», «Alliance Efes», «SABMiller» та «Oasis CIS». Ринкові частки цих виробників розподіляються наступним чином(рис. 2.14).



Рис. 2.14 Частки ринку виробників пива на початок 2020 року

Складено автором на основі: [55]

Проведемо аналіз стратегічних наборів «ОБОЛОНЬ», це єдина українська пивоварна корпорація, яка входить у сорок найбільших пивоварних концернів світу і є одним із лідерів пивного ринку України.

Натомість ПрАТ «ОБОЛОНЬ» не конкретизує виробництво пива, а наголошує на тому, що основним видом даної компанії є виробництво різних видів напоїв.

На своєму офіційному сайті ПрАТ «ОБОЛОНЬ» визначає головну мету діяльності: розширення ринків продажу, збільшення прибутків, найповніше задоволення потреб споживачів.

Стратегія ПрАТ «ОБОЛОНЬ» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і за рахунок цього на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв за постійної уваги до запобігання забрудненню і

збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін. Невід'ємною частиною стратегії є постійне вдосконалення системи управління, яка відповідає вимогам міжнародних стандартів, та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку. Виходячи з цього, зробимо висновок, що корпоративною стратегією ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є саме стратегія розвитку.

Таблиця 2.17

Аналіз бізнес-стратегії ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Бізнес-одиниця	Стратегія
Виробництво пива	Стратегія глибокого проникнення на ринок
Виробництво безалкогольних напоїв	Стратегія розширення ринку
Виробництво слабо-алкогольних напоїв	Стратегія скорочення
Виробництво мінеральних вод	Стратегія інтенсивного зростання
Виробництво промислових товарів	Стратегія концентричної диверсифікації

Джерело: складено автором

Аналіз бізнес-стратегій ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (табл. 2.17) указує на те, що виробництво пива є основним видом діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Кожного року пивоварня нарощує обсяги виробництва та реалізації пива. Керівництво спрямовує в дану галузь найбільше ресурсів. Із кожним роком удосконалюється технологія виготовлення пива та мінімізуються виробничі витрати за рахунок купівлі нового обладнання, навчання та розвитку персоналу, що дає змогу утримувати задовільну ціну на продукцію. Виходячи з цього, стратегію в даній бізнес-одиниці нами сформульовано як стратегію глибокого проникнення на ринок.

Виробництво безалкогольних напоїв представлено переважно брендом «Живчик» та напоями «Оболонь Ситро», «Оболонь Лайм», «Кола Нова», квас. Слід зазначити, що напій «Живчик» знаходиться на стадії зрілості, користується стабільним попитом і приносить стабільний прибуток. Проте після стадії зрілості

слідуює стадія занепаду, на що вже реагує керівництво «Оболоні» шляхом розширення асортименту «Живчика» з новими смаками (апельсин, груша). Також у рамках бренду запустили виробництво нового напою «Унік» – першого в Україні безалкогольного напою, який замість цукру містить «елітну» фруктозу, яка легко засвоюється організмом і сприяє відновленню втраченого водного балансу. Ще однією новинкою у цій стратегічній зоні господарювання (СЗГ) є квас «Старокиївський білий».

Отже, у цьому напрямі діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» використовує стратегію розширення ринку. Виробництво слабоалкогольних напоїв в «Оболоні» за останній період скорочується. Бренди «ОБОЛОНІ» в цій галузі є менш відомими та пізнаваними серед споживачів, компанія ставить нижчі цілі у цій СЗГ, що вказує на застосування стратегії скорочення.

На ринку мінеральної води корпорація ПрАТ «ОБОЛОНЬ», маючи у портфелі два флагманські бренди – «Оболонську» і «Прозору», – входить до першої п'ятірки виробників із часткою ринку 4,3%.

Отже, ПрАТ «ОБОЛОНЬ» прагне розвивати даний підрозділ, це – стратегія інтенсивного зростання, яка може включати в себе розробку стратегії центрованої диверсифікації даного підрозділу.

До промислових товарів, що виробляються на ПрАТ «ОБОЛОНЬ», належать: солод, пивна дробина, бандажна стрічка, ПЕТ-форма. Такий перелік продукції свідчить, що компанія використовує стратегію концентричної диверсифікації, оскільки дані товари частково пов'язані з продукцією ПрАТ «ОБОЛОНЬ» і реалізуються на інших ринках.

На основі даних з Рис. 2.2 про структуру продуктового портфеля ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ми можемо прорахувати інтегральний показник диверсифікації виробництва ПрАТ «ОБОЛОНЬ», який враховує кількість галузей та їх вклад у формування грошового доходу підприємства.

Розрахунки будемо проводити за допомогою першого підходу, який

ґрунтується на використанні формули Херфінделя-Хіршмана і визначається з виразу:

$$K_{\text{дх}} = 1 - \sum_{i=1}^n \text{ПВ}_i^2 \quad (2.1)$$

Де ПВ_i^2 - частка i -ої галузі в структурі товарної продукції підприємства.

$$K_{\text{дх}} = 1 - 0,348 = 0,652$$

Чим більше значення даного показника, тим вищий рівень диверсифікації виробництва на підприємстві, і навпаки. При цьому за однієї і тієї ж кількості товарних галузей величина даного показника буде не однаковою за умови, що має місце різне співвідношення їх вкладу (питомої ваги) у грошову виручку підприємства.

Акцентуємо увагу, на забезпеченні відповідності диверсифікації діяльності економічному потенціалу підприємства. Між масштабом і напрямом диверсифікації діяльності підприємства і рівнем необхідних стратегічних змін існує прямо пропорційний зв'язок: чим масштабнішою є диверсифікація, тим масштабнішими будуть й необхідні стратегічні зміни. У випадку ж, якщо економічний потенціал підприємства є таким, що відповідає вимогам обраної діяльності, потреба в розробці та впровадженні стратегічних змін відпадає. У ситуації з ПрАТ «ОБОЛОНЬ», після аналізу основних показників введення господарської діяльності підприємства, можна зробити наступні висновки: підприємство недостатньо використовує свій стратегічний та економічний потенціал та потребує розробки та впровадження стратегії диверсифікації господарської діяльності.

Отже, ПрАТ «ОБОЛОНЬ» повинно здійснювати стратегію диверсифікації з найбільшою для себе вигодою і найменшим ризиком, тобто вибрати оптимальний варіант вкладення капіталу із максимально можливим прибутком і забезпеченням подальшої фінансової стійкості підприємства.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши господарську діяльність ПрАТ „Оболонь”, яке займає одне з провідних місць на ринку виробництва алкогольних та безалкогольних напоїв можемо зробити висновки, що на сьогоднішній день підприємство випускає різноманітну продукцію, що задовольняє вимоги споживачів.

У ході аналізу даних 2017 і 2018 років можемо зробити наступні висновки. В цілому, за показниками аналізованого періоду вартість ОЗ підприємства зросла, незначним чином змінилася їх структура, показники, які характеризують забезпеченість підприємства основними засобами також зазнали змін – так, показник фондоддачі ОЗ, що показує, скільки продукції вироблено на кожную гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби у 2018 році зріс на 12,2 %, фондомісткість показує, на яку суму потрібно придбати основні виробничі фонди підприємству для випуску необхідних обсягів продукції відповідно знизилася на 10,9%, показник фондоозброєності, що характеризує ефективність використання основних виробничих фондів працівниками підприємства зменшився на 5,4%, а показник рентабельності зменшився на 7,69 %.

Виходячи з визначених показників ефективності використання оборотних коштів, можемо зробити висновок, що оборотність обігових коштів за аналізований період пришвидшилась на 9,36 днів, це призвело до збільшення коефіцієнта оборотності засобів на 0,32 об. і до зменшення коефіцієнта завантаженості на 0,3 коп. відповідно.

Зазначимо, що у 2018 році відбулося збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, порівняно з 2017 на 6,3%. Відповідно, збільшилася собівартість продукції на 10,67 % .

Варто зазначити, що у звітному році, виходячи з аналізу фінансових результатів діяльності підприємства, чистий прибуток фірми знизився на 294,6% порівняно з 2017 роком.

За допомогою PEST-аналізу, ми провели оцінку впливу на ПрАТ „Оболонь” 4 груп зовнішніх факторів, сумарна оцінка яких факторів становить 24. Оцінюючи їх вплив за шестидесяти бальною шкалою (чим менша сумарна зважена оцінка за 4 факторами – тим краще), можна зазначити, що ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є достатньо розвиненим підприємством, яке вчасно реагує на поточні і прогнозовані чинники зовнішнього середовища та може звести їх до мінімуму, оскільки згідно з аналізованими даними, підприємство знаходиться у зоні помірному впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність даного підприємства.

Також за допомогою аналізу бізнес-стратегій ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ми визначили, що виробництво пива є основним видом діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Кожного року пивоварня нарощує обсяги виробництва та реалізації пива. Керівництво спрямовує в дану галузь найбільше ресурсів. Із кожним роком удосконалюється технологія виготовлення пива та мінімізуються виробничі витрати за рахунок купівлі нового обладнання, навчання та розвитку персоналу, що дає змогу утримувати задовільну ціну на продукцію. Виходячи з цього, стратегію в даній бізнес-одиниці нами сформульовано як стратегію глибокого проникнення на ринок.

На ринку мінеральної води корпорація ПрАТ «ОБОЛОНЬ», маючи у портфелі два флагманські бренди – «Оболонську» і «Прозору», – входить до першої п’ятірки виробників із часткою ринку 4,3%.

Акцентуємо увагу, на забезпеченні відповідності диверсифікації діяльності економічному потенціалу підприємства. Між масштабом і напрямом диверсифікації діяльності підприємства і рівнем необхідних стратегічних змін існує прямо пропорційний зв’язок: чим масштабнішою є диверсифікація, тим масштабнішими будуть й необхідні стратегічні зміни. У випадку ж, якщо економічний потенціал підприємства є таким, що відповідає вимогам обраної діяльності, потреба в розробці та впровадженні стратегічних змін відпадає. У ситуації з ПрАТ «ОБОЛОНЬ», після аналізу основних показників введення

господарської діяльності підприємства, можна зробити наступні висновки: підприємство недостатньо використовує свій стратегічний та економічний потенціал та потребує розробки та впровадження стратегії диверсифікації господарської діяльності.

Отже, ПрАТ «ОБОЛОНЬ» повинно здійснювати стратегію диверсифікації з найбільшою для себе вигодою і найменшим ризиком, тобто вибрати оптимальний варіант вкладення капіталу із максимально можливим прибутком і забезпеченням подальшої фінансової стійкості підприємства.

РОЗДІЛ 3.

ПРОЕКТ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1 Основні напрями удосконалення корпоративної стратегії на підприємстві

При моделюванні майбутнього підприємства менеджменту доводиться враховувати не лише особливості його зовнішнього макро- і мікросередовища (стан і динаміку конкуренції, попиту, інституційні процеси), різноманітні процеси на підприємстві, а й перспективи, які потенційно обіцяє використання певних стратегій. У такій ситуації на першочергову увагу заслуговують базові корпоративні стратегії.

Підвищення ефективності є беззаперечним пунктом кожного підприємства, тому його керівники та менеджери повинні постійно займатися моніторингом стану свого підприємства та вносити корективи для покращення роботи та більш ефективно використовувати ресурси.

Під резервами збільшення фінансової продуктивності виробництва мають на увазі невикористані можливості нарощування випуску продукції в розрахунку на одиницю загальних витрат за рахунок більш раціонального використання всіх видів ресурсів підприємства.

Головні шляхи збільшення продуктивності виробництва - це збільшення його технічного рівня, поліпшення управління, організації виготовлення та праці, зміна розміру і структури виробництва, поліпшення якості природних ресурсів і інші.

Базові корпоративні стратегії – найпоширеніші в економічному бутті, перевірені практикою стратегії. Формування базової стратегії забезпечує підбір і розкриття основних її елементів; виявлення і формування ролі складових внутрішнього корпоративного організаційно-господарського механізму під час

реалізації стратегії, а також розподіл ресурсів між ними. Ці питання ефективно вирішують керівники, яких в теорії менеджменту називають «особи, які приймають рішення» (ОПР).

Однак згадані моменти є лише першим щаблем в управлінській кваліфікації ОПР. Стратегічний рівень для них складають проблеми зовнішнього середовища. Йдеться не про розподіл ресурсів між підрозділами підприємства, а про вибір перспективних товарів і ринкових сегментів, інноваційну реструктуризацію виробництва, повернення інвестицій тощо.

Корпоративна стратегія визначає загальний напрям розвитку підприємства. А наслідком його виробничо-збутової діяльності є портфель (сукупність) товарів, послуг, які воно реалізує на ринку. Виробництво основних їх видів закріплено за відповідними підрозділами, наділеними певною господарською самостійністю і спрямованими на окремі сегменти ринку – частини ринку, на яких може бути реалізована продукція підприємства; сукупність покупців, які однаково реагують на певні спонукальні стимули маркетингу. На цій основі формується стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – внутрішня організаційна одиниця (підрозділ), що обслуговує певний сегмент ринку. Критеріями її виокремлення є певне коло споживачів, самостійне планування і здійснення виробничозбутової діяльності, матеріально-технічного забезпечення. Ефективність діяльності СОБ оцінюють на основі обліку прибутків і витрат.

Після визначення СОБ і стратегічних сегментів ринку розробляють корпоративну (загальну) стратегію підприємства. Корпоративна (лат. corporatio – зв'язок) стратегія – загальна стратегія, призначена для ефективного збалансування напрямів діяльності підприємства, формування вигідних зон господарювання і спрямована на досягнення спільної мети.

Корпоративна стратегія поєднує і підпорядковує діяльність окремих СОБ. Вона охоплює:

- розподіл ресурсів між СОБ на основі портфельного аналізу – дослідження господарського портфеля (сукупності окремих підрозділів, видів діяльності, продукції) та генерації стратегічних ініціатив на корпоративному рівні з метою оцінювання товарно-ринкових можливостей підприємства, ухвалення рішення щодо того, які види діяльності для нього найдоцільніші;
- заходи щодо реструктуризації підприємства – зміни структури організаційно-правової форми з метою підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, фінансового оздоровлення;
- єдину стратегічну орієнтацію СОБ та ефект синергії.

Корпоративна стратегія має ієрархічну структуру, яку утворюють ділові, функціональні та операційні стратегії. Кожен рівень ієрархії формує стратегічні передумови для наступного, а стратегічні плани нижчих рівнів обмежуються стратегіями вищих її рівнів.

За твердженням М. Е. Портера, в діяльності підприємства може бути використано чотири концепції корпоративної стратегії:

- а) портфельний менеджмент – система управління виробництвом товарів і послуг, організованим на засадах диверсифікації;
- б) стратегія реструктуризації;
- в) поширення певних навичок у межах усього підприємства;
- г) об'єднання видів діяльності.

Такий погляд на корпоративну стратегію враховує важливість ключових компетенцій підприємства, обумовлених стратегічно важливими функціональними процесами.

Ефективність корпоративної стратегії виявляється в успішній діяльності компанії у всіх важливих для неї сферах, збалансованому функціонуванні диверсифікованих підприємств, що входять до її структури.

Таким чином, корпоративна стратегія повинна:

1) визначати: загальну ефективність діяльності підприємства (безперечна умова доцільності його існування); унікальне становище підприємства стосовно його конкурентів; доцільні дії і вигідні особливості продукції порівняно з продукцією конкурентів; конкурентну перевагу підприємства як наслідок узгодженості дій; життєздатність підприємства як результат ефективності його діяльності;

2) забезпечувати: створення ефективної організаційної структури; координацію всіх структурних підрозділів та господарських одиниць; розвиток співпраці між бізнеспроцесами; координацію діяльності основних та допоміжних бізнес-процесів; формування системи індикаторів оцінки ефективності СЗГ та СГЦ; ефективний розподіл коштів між основними бізнес – процесами і запобігати розмиванню коштів;

3) сприяти: створення передумов для сталого розвитку у довгостроковому періоді на основі впровадження сучасних управлінських технологій, енерго- та ресурсозберігаючих технологій; зростанню додаткової вартості на основі використання переваг від об'єднання корпоративними юридичними, економічними, інформаційними зв'язками між собою, що як правило, має більший економічний успіх, ніж якби СГЦ (або структурні підрозділи) працювали б поодиночі; здійсненню змін як важливому процесу адаптації до вимог зовнішнього середовища.

Важливу роль при цьому відіграють принципи формування корпоративної стратегії передбачають вимоги до неї, визначають характер і зміст економічної діяльності корпоративної структури.

Корпоративна стратегія ПрАТ «Оболонь» потребує нарощування виробничих потужностей, тому важливо розглянути можливість використання стратегії зростання (Рисунок 3.1):

Концентроване зростання: розширення виробництва і підвищення його ефективності за рахунок кращого використання наявних ресурсів

Диверсифіковане зростання: вихід компанії на нові ринки, , розширення асортименту товару за рахунок освоєння нових видів продукції

Інтегроване зростання: розширення діяльності підприємства в сторону постачальників, конкурентів, різних посередників, продавців тощо, шляхом поглинання, злиття, створення спільного бізнесу.

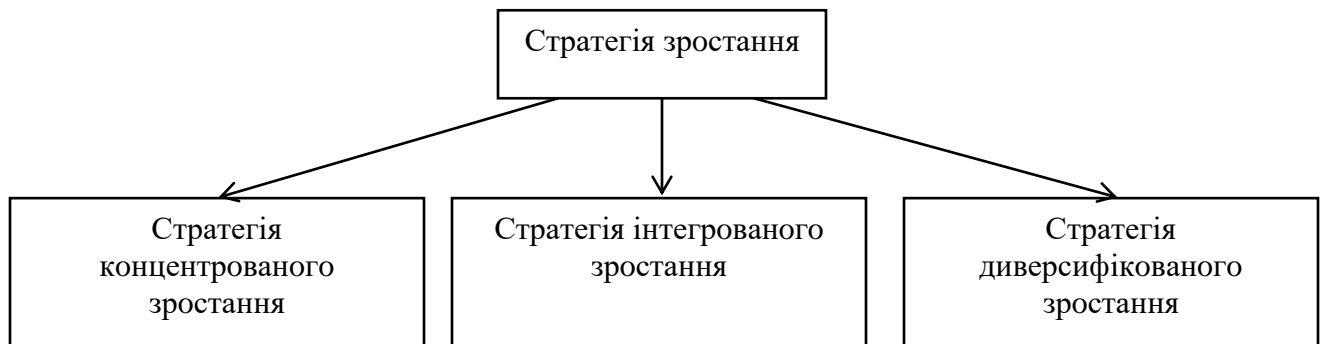


Рис. 3.1. Схема напрямків удосконалення корпоративної стратегії ПрАТ «Оболонь».

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що корпоративна стратегія сучасного підприємства є важливим інструментом реалізації визначеної мети, що дозволяє не тільки здійснювати процеси оптимізації, але і формувати конкурентні переваги для стійкого розвитку.

У випадку ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Основні засоби потребують оновлення на технологічному рівню задля можливості компанії збільшення частки реалізації своєї продукції на міжнародних ринках. Але в сьогоденних реаліях, коли компанія перебуває на межі банкрутства, даний захід може розглядитися як один з напрямів розвитку компанії, але на нашу думку не є доцільним для ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

Ресурсний напрямок відображає першочергові потреби аналізу продуктивності застосування наявної речової бази виробництва та живої праці.

При цьому варто брати до уваги ступінь завантаження обладнання в часі, структуру собівартості продукції, що виготовляється, з точки зору пропорції в ній часток амортизації, речових витрат, витрат на оплату праці.

3.2 Заходи для удосконалення стратегії діяльності ПрАТ «Оболонь»

Як виявлено в ході аналізу господарської діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2018 рік у вигляді чистого фінансового результату отримала збиток у розмірі 365420 тис. грн., з метою підвищення ефективності введення господарської діяльності та зростання інтегрального показника диверсифікації, який на кінець 2018 року складає 0,652 підприємству бажано (рекомендовано) диверсифікувати один із виробничих підрозділів ПрАТ «ОБОЛОНЬ», а саме виробництво мінеральний води, так як підприємство застосовує стратегію інтенсивного зростання, яка може включати в себе розробку стратегії центрованої диверсифікації даного підрозділу.

В рамках розробки та впровадження стратегії центрованої диверсифікації для ПрАТ «ОБОЛОНЬ» продаж бутильованої іонізованої води є найкращим варіантом впровадження даної стратегії для покращення фінансового стану та освоєння нового ринку для компанії.

Для будь якої питної води найголовнішим є процес очищення.

Очищення води буває: біологічне; механічне; хімічне.

Залежно від обсягу води, що очищається, якості її очищення та інших факторів буде залежати остаточна вартість лінії і додаткового обладнання по розливу. Враховуючи наявність лабораторії на підприємстві з фахівцями можна не купувати патент на очищення та мінералізацію води, а використати власний «інтелектуальний» ресурс підприємства підібравши відповідне устаткування.

Найчастіше монтується ціла лінія по виробництву чистої води, яка включає такі складові:

1. Холодильне устаткування. Воно призначене для охолодження рідини проточним способом. Сучасні водоохолоджувачі не створюють шуму під час роботи, автоматично керуються і цілком надійні.

2. Сепаруюче устаткування. З його допомогою відбувається видалення газів, які розчинені у воді: азот, водень, хлор і його сполуки. Проходить процес мінералізації – насичення відповідним набором хімічних сполук-мінералів. Для виробництва такої установки використовують нержавіючу сталь.

3. Розливна машина встановлюється для розливу очищеної води в пляшки, які можуть мати різний обсяг – залежно від тари.

4. Машини для закупорювання тари здійснює закупорку пляшок загвинчуються поліетиленовими кришками на різьбі або пробко подібними.

5. Етикетувальне обладнання. Подає етикетки на пляшки і закріплює їх за допомогою клею-розплаву. Самі етикетки подаються з рулону.

6. На останньому етапі виробництва необхідно упакувати пляшки з водою. Для цього і призначена пакувальна машина, вона здійснює обгортання готових до реалізації пляшок в полімерну плівку.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» вже має системи очищення води до стану питної, тому доцільно розглядати обладнання, яке мінералізує та розливає воду до відповідної тари. А також необхідне устаткування для миття тари з метою повторного використання ПЕТ пляшок, які підприємство виробляє самостійно. Залежно від потреби ринку збуту можна підібрати обладнання відповідної потужності.

Пропонуємо розглянути ціни на воду в бутлях у місті Києві (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Ціни на бутель іонізованої води у місті Києві

№	Виробник-постачальник	Мінімальне замовлення, шт.	Ціна за бутель (бутлі)*, грн	Програма лояльності
1	2	3	4	5
1	«Українська Природна» Вода питна, 18,9 л	1	107	Від 2 шт по 97 грн/шт, від 5 шт - по 87 грн/ шт, від 10 шт - по 82 грн/ шт
2	«Таяна Premium» Вода питна, 18,9 л	1	118	Від 2 шт по 108 грн/шт, від 5 шт - по 99 грн/ шт, від 10 шт - по 94 грн/ шт
3	«Срібна» Вода Карпатська, 18,9 л	1	120	Від 2 шт по 112 грн/шт, від 5 шт - по 102 грн/ шт, від 10 шт - по 96 грн/ шт
4	«Берегиня Йодована» питна вода, 18,9 л	1	110	Від 2 шт по 102 грн/шт, від 5 шт - по 95 грн/ шт, від 10 шт - по 90 грн/ шт
5	«Оазис» Вода питна, 18,9 л	1	98	Від 2 шт по 88 грн/шт, від 5 шт - по 78 грн/ шт, від 10 шт - по 72 грн/ шт
6	«Vesna» Вода питна, 18,9 л	1	104	Від 2 шт по 94 грн/шт, від 5 шт - по 85 грн/ шт, від 10 шт - по 79 грн/ шт
Середня ціна			109,5	

*ціни взято із сайту <https://aquamarket.ua/uk/>

Джерело: складено автором на основі інтернет даних

Тобто, середня вартість бутля іонізованої води у місті Києві складає 109,5 грн за бутель.

Для аналізу потенційного попиту ми розробили анкету (табл. 3.2) та провели опитування (опитано 2000 організацій – потенційних споживачів по місту Києву та Київській області – результати у табл. 3.3) використання питної води в бутлях серед організацій, офісів, установ, що купують у інших приватних установ цей товар для кулерів.

В результаті анкетування було встановлено, що серед 2000 респондентів 1900 використовують бутильовану воду для пиття і кулерів, що становить більше 90%. Серед учасників анкетування 690 організацій щодня купують від 4 до 10

бутлів води, 860 організацій – щотижня таку ж кількість, а також 350 організацій споживають за тиждень більше 10 бутлів води. Зауважимо, що опитування було здійснене в холодний пору року, тому споживання води значно менше, ніж буде у теплий (літній) період. Таким чином, варто зазначити про імовірність збільшення попиту на воду в теплий період року.

Таблиця 3.2

Анкета опитування

1.	Чи використовуєте Ви воду у бутлях для кулера? (потрібну відповідь виділити)	Так
		Ні
2.	Чи задовільняє Вас якість води, яку Ви купуєте?	Так
		Ні
3.	Чи надали б Ви перевагу питній бутильованій воді від ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за ринковою ціною та її наявності?	Так
		Ні
4.	Яка потреба води у бутлях по 19 л для Вашої організації є оптимальною на наступні періоди: доба, тиждень? (необхідний період виділити)	Від 1 до 3
		Від 4 до 6
		Від 7 до 10
		Більше 10
		Важко визначити – не відслідковуємо
5.	Питання для тих хто обрав варіант у пит.№4 «доба» для відповіді: Скільки днів на тиждень Ви працюєте (споживаєте) воду?	5 днів
		7 днів
		ненормований графік

Джерело: складено та розроблено автором

Таблиця 3.3

Результати анкетування респондентів у місті Києві

		Номер питання										
Відповідь		1	2	3	4					5		
	так	1900	1360	1900	1-3	4-6	7-10	>10	?	5 днів	7 днів	Ненормований графік
	ні	100	540	0								
	доба	X	X	X	x	280	410	-	-			
	тиждень	X	X	X	x	270	590	350	-			
Всього		2000	1900	1900	x	450	1000	350	-			
		Всього			1900							
					Тиждень					690	-	-
					Всього					690		

Джерело: складено автором на основі анкетного опитування

Виходячи з аналізу анкет та результатів визначимо, що опитані респонденти потенційно можуть купувати наступну кількість бутлів води на тиждень (для спрощення розрахунків візьмемо середні значення у кількості бутлів у проміжках 4-6 – 5, 7-10 – 8,5, більше 10 – приймемо за 11 бутлів):

$$(280*5*5)+(410*5*8,5)+(270*5)+(590*8,5)+(350*11)= 34640 \text{ (бутлів/тиждень)}$$

Отже, 34640 бутлів на тиждень. Тоді, якщо в році 52 тижні, то $34640 * 52 = 1801280$ бутлів по 19 л. – саме цю кількість вважатимемо плановим обсягом річної реалізації. Тобто, нам необхідне обладнання з потужністю розливу $34224,32 \text{ м}^3$ ($1801280 \text{ бутлів} * 0,019 \text{ м}^3 = 34224,32 \text{ м}^3$ води) у пляшки для кулерів або з використанням ручної помпи. Проте, завжди є вірогідність браку, можливих розливів води під час наповнення, пакування тощо, а тому 20% від потреби додаємо як резерв. Тобто, $34224,32 * 1,2 = 41069,18$ куба води.

З огляду на ці розрахунки нам потрібно щотижня наповнювати 34640 бутлів, отже, потреба у тарі становить саме таку кількість. Але є можливий брак у розмірі 4% від розміру партії закупки. А тому нам потрібно тари у розмірі 36030 бутля на тиждень. Плануємо використовувати тару повторно, тому для заміни кожного виходячи з потреби на тиждень наповнених бутлів збільшимо виробництво тари у двічі, і це становитиме 72050 бутлів.

Отже, нам потрібно обладнання для розливу води, миття бутлів та їх закупорки. Оптимальним буде рішення розглядати для придбання комплексного обладнання, об'єднує ці всі функції. Однією з кращих пропозицій ринку серед такого обладнання за ціною та якістю (за відкликами уже тих, хто використовує) є лінія розливу питної води у пляшки по 19л FGQ 120 (рис. 3.2). Автомат розливу серії FGQ призначений для розливу питної води в бутлі ємкістю 19 літрів (5 галонів). Підходить для розливу мінеральної, дистильованої та іонізованої води. Машина компактна, та займає невелику площу в виробничому приміщенні, відрізняється стабільною і надійною роботою, повністю автоматизованими установками розливу. Вартість обладнання становить 2500000 грн.

Автомат розливу здійснює санітарну обробку, ополіскування, наповнення та закупорювання тари.



Рис. 3.2. Лінія розливу іонізованої води у пляшки по 19л FGQ 120

Джерело: офіційний сайт продавця [51]

Всі операції відбуваються автоматично всередині ізолюваного корпусу і виконуються в п'ять стадій:

Бутель встановлюється оператором в приймальний лоток, при цьому вона самостійно зісковзує вниз і встановлюється в супутник конвеєра. Конвеєр зупиняє бутлі над кожною форсункою для послідовної обробки, яка відбувається в кілька етапів.

1 етап. Мийка внутрішньої поверхні і бутлів із застосуванням підігрітого миючого розчину відбувається по черзі на двох позиціях конвеєра. У баку 1 встановлений ТЕН для підігріву розчину до потрібної температури. Розчин форсунки подається насосом М1, стікає з бутля в збірний піддон 3 і повертається в нагрівальний бак.

2 етап. Ополіскування бутлі від миючого розчину з середини і зовні зворотному водою відбувається на одній позиції конвеєра в середині бутлі форсункою і одночасно зовні - кільцеподібним розпилювачем зверху. Вода на форсунки подається насосом М2, стікає з бутля в збірний піддон 4 і повертається в бак 2.

3 етап. Остаточне ополіскування бутлі в середині здійснюється продуктом розливу за допомогою однієї форсунки на одній позиції конвеєра. Відбір води походить від насоса М3, що наливає бутель продуктом, через електромагнітний клапан. Потім вода зі збірного піддону 5 переливається в бак 2 оборотної води попереднього етапу. На наступній позиції конвеєра бутель звільняється від залишків води.

В кінці конвеєра супутник, перевертаючись, передає пляшку в лоток розливу, який подає її під наливку клапан з пневматичним циліндром.

Далі пневматичний циліндр опускає наливний клапан і відбувається налив водою бутлі насосом М3 за час, заданий в контролері. Корекція часу наливку доступна оператору з дискретністю 0,1 секунди для підстроювання під конкретні умови наливку.

Налитий бутель пневматичний циліндр за допомогою вилки переміщує під закупорки; бутель, переміщаючись, знімає на себе з короба пробку. Потім опускається голівка закупорки і запресовує пробку на горлечко пляшки. Наступним ходом вилки закритий бутель виштовхується на вихідну лінію.

Пробка закручується в орієнтатор вручну. Час роботи орієнтатора збігається з часом наливку бутлі.

Заміна комплектуючих фільтра робиться кожні 100 кубів води.

Пропонуємо назвати нашу іонізовану воду «Оболонь water puls».

Принципами дії лінії є: завантаження бутлів із лінії розливу іонізованої води і видача на стелаж для зберігання іонізованої води в бутлях (рис. 3.3) проводиться оператором вручну.



Рис. 3.3. Стелаж для зберігання та транспортування іонізованої води в бутлях

Джерело: офіційний сайт продавця [52]

Вартість таких стелажів для зберігання іонізованої води в бутлях для половини потреби в бутлях, тобто для 36000 (враховуючи тижневу потребу та відсоток можливого браку) бутлів за умови, що один стелаж для 16 бутлів за індивідуальним розрахунком потреби на сайті продавця при купівлі для 36030 бутлів становитиме [51]:

$3638 \text{ грн (без ПДВ)} * (36030 \text{ бутлів} / 16) \text{ стелажів} = 3638 \text{ грн} * 2251 \text{ (округлюємо до цілого) стелажів} = 8189138 \text{ грн за } 2251 \text{ стелажів.}$

Розглянемо технічні характеристики стелажу для зберігання іонізованої води в бутлях у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Технічні характеристики стелажу для зберігання іонізованої води в бутлях

Позиція	Значення і одиниці виміру
Габаритні розміри	115,5/125/44 см
Кількість бутлів у ярусі	4
Кількість ярусів при транспортуванні	6
Кількість ярусів при зберіганні	4
Вага	28,2кг
Температура експлуатації	від -30 до +60°C
Стандартний колір	чорний, металік.
Сировина	Залізо

Джерело: офіційний сайт продавця [52]

Перевагами використання таких стелажів є: модульна конструкція стелажу для бутлів забезпечує можливість штабелювати продукцію у висоту до 2 метрів, оптимізуючи площу складу, а транспортування готової продукції на таких стелажах продовжує життєвий цикл бутлів в рази; піддон виготовлений з первинних заліза, що забезпечує тривалий термін експлуатації і робить його міцним, гігієнічним і легким; захвати на піддоні з чотирьох сторін адаптовані для переміщення виловим навантажувачом, штабелем або гідравлічним візком; використання таких піддонів дозволяє автоматизувати процес обслуговування бутлів на всіх етапах транспортування та зберігання.

Крім того, для зручності необхідно придбати 10 візків для перевезення бутлів. Пропонуємо купівлю візка для бутлів з водою модель ТВ-1 (рис. 3.4) з технічними характеристиками відповідно до таблиці 3.5, виробник Україна, ціна 2700 грн.



Рис. 3.4. Візок для бутлів з водою модель ТВ-1

Джерело: офіційний сайт продавця [53]

Таблиця 3.5

Характеристики візка для бутлів з водою модель ТВ-1

Основні атрибути	
Країна виробник	Україна
Вантажопідйомність	100.0 (кг)
Висота підйому вантажу мінімальна	85.0 (мм)
Висота підйому вантажу максимальна	200.0 (мм)
Розміри вил	
Довжина вил	350.0 (мм)
Матеріал	
Колесо	Поліуретан
Ціна з ПДВ	2700 (грн)
Доставка, 5% від ринкової вартості	135 (грн)
Всього	2835 (грн)

Джерело: технічна карта візка та ціна на сайті виробника-продавця [53]

Процес сан. обробки, ополіскування, закупорювання й видачі бутлів - автоматизований. Пересування бутлів відбувається позиційно пневмо-приводом, з ланцюговим конвеєром. Мийка бутлів відбувається в 3 кроки (послідовно):

- обполіскуванні дез-розчином (Divo CIP, витрати на 1 бутель 0,001 л);
- обполіскуванні зворотному;
- обполіскуванні чистої (товарної) водою.

Витрати води на мийку одного бутля складають $0,05 \text{ (м}^3\text{/ год) /100 (бутлів/ год) = 0,05 м}^3\text{ / бутель}$.

Дезінфекція порожніх бутлів відбувається на нерухомих форсунках при тиску 0,1-0,15 МПа. Ополіскування і налив регулюється за часом, за допомогою вбудованих таймерів. Бак миючого розчину оснащений нагрівальним блоком, пристроєм контролю і підтримки заданої температури. Механізм перевероту призначений для переміщення з ланцюгового конвеєра і доставки їх в зону розливу.

Система розливу призначена для наповнення пляшок, складається з розливний головки і системи управління подачею води. Система закупорювання бутлів призначена для орієнтованої подачі пробок в зону закупорювання, а так само закривання сулій. Система закупорювання бутлів складається з орієнтатора пробок з бункером, що направляє лоток для подачі пробок і пневмо циліндра для закривання. На виході встановлений рольганг (2 м).

Розглянемо основні технічні характеристики лінії розливу питної води у пляшки по 19л FGQ 120 у таблиці 3.6.

На офіційному сайті вартість устаткування з ПДВ вказана у розмірі 2500000 грн. Транспортні витрати на доставку складатимуть 5% від вартості устаткування, монтаж обладнання у розмірі 20% від вартості лінії. Проектні та пуско-налагоджувальні роботи у розмірі 10% від ринкової вартості обладнання. Розрахуємо витрати на придбання обладнання у таблиці 3.7.

**Технічні характеристики лінії розливу питної води
(триблока – ополіскування, налив і закупорювання 19л бутлів) FGQ 120**

Позиція	Од. Виміру	Значення
Основні атрибути		
Продуктивність, БВЧ.	шт./ год	100
Тара	Бутель	
Матеріал тари	Полікарбонат	
Електроживлення	В (Гц)	380 (50)
Споживана потужність	кВт	4,5
Витрата води	м ³ / год	0,2
Мінімальний тиск води	МПа	0,0
Максимальний тиск води	МПа	4,0
Робочий тиск пневматики	МПа	0,6
Витрата повітря	м ³ / хв	0,4
Маса	кг	280
Система фільтрації		
Фільтр –іонізатор на кожні 100 кубів	шт	1
Завантаження тари	Ручне	
Відвантаження тари	Ручне	
Термін корисного використання	роки	10
Витрата води на мийку	т / год	5
Дебет розливу	т / год	20
Габарити та маса всієї лінії		
Габаритні розміри	мм	28000 x 7000 x 16000
Маса	кг	5000
Кількість обслуговуючого персоналу	ос.	20
Габаритні розміри тари		
Максимальна висота тари	мм	490
Мінімальна висота тари	мм	270
Миюча камера		
Об'єм миючої камери	м ³	0,4
Мінімальна температура води для мийки	градуси	25
Максимальна температура води для мийки	градуси	70
Камера ополіскування (полоскання)		
Об'єм ополіскуючої камери	м ³	0,4
Мінімальна температура води для ополіскування	градуси	5
Максимальна температура води для ополіскування	градуси	40

Джерело: технічна карта устаткування

Таблиця 3.7

Витрати на придбання лінії розливу питної води FGQ 120, грн.

Показник	Вартість, грн.
1	2
Ціна обладнання(з ПДВ)	2500000
Витрати на монтаж 20%,	500000
Проект 10%	250000
Транспортні витрати 5%	125000
Пуско наладжувальні витрати 20%	500000
Всього	3875000

Джерело: розраховано автором на основі відомостей про вартість та умови монтажу обладнання

Для надання унікальних характеристик новому продукту «Оболонь water puls» та насичення корисними властивостями встановимо фільтр іонізатор для додаткової очистки та насичення іонами води – Water-prime 1529 Іонізатор води (рис. 3.5).



Рис. 3.5 Water-prime 1529 Іонізатор води та рН води після очищення, які можна регулювати.

Джерело: офіційний сайт продавця [54]

WATER-PRIME 1529 тисячі триста одна-S - це найпотужніший, коли-небудь випущений прилад для домашнього використання. Відмінною особливістю є збільшена площа сітчастих пластин і максимально можливе їх кількість. WATER-PRIME 1529 перший прилад з 13 титановими пластинами покритими платиною. Спеціально розроблене програмне забезпечення Advanced Micom дозволяє контролювати всі функції іонізатора води в реальному часі.

PRIME комплектується насадкою для підключення до змішувача і трійником для підключення у водопровідну магістраль. Таким чином, ви самі вибираєте найбільш підходящий спосіб підключення. Додатково ви можете придбати кран PRIME FAUCET і налаштувати іонізатор з лінійки WATER-PRIME 1529 «під мийку» з окремим краном. Такий універсальний спосіб підключення це розробка і гордість компанії PRIME.

Комплектація:

- іонізатор води WATER-PRIME 1529 тисячі триста одна-S (з встановленими фільтрами)
- шнур електроживлення
- розподільний кран і кріпильні анкери (для підключення до змішувача)
- перехідники
- ущільнювальні кільця для перехідників
- присоска для кріплення шланга кислої води
- пластиковий шланг
- лакмус для тесту
- запобіжник
- міні фільтр попереднього очищення

Принцип роботи Water-prime 1529. Відбувається порівняння вихідного сигналу з обмеженнями. Обмеження відповідають опорного сигналу, що є обернено, що подається від провідності в воді. І подаються на передову схему

Vesta. Коли ж вихідний сигнал перетинає встановлену межу, автокорекція замінює або сигнал, або тривалість імпульсу, тим самим ефективно регулюється потужність.

Збільшення навантаження на пластини може збільшити продуктивність структурованої води, чим активно користуються інші виробники, однак це дорого обходиться для довговічності пристрою. Інтелектуальний Vesta GL забезпечує найбільшу ефективність використання, необхідної потужності, мінімізуючи при цьому тепловіддачу і збільшуючи термін служби іонізатора.

Подвійна фільтрація Biostone. Фільтр складається з двох частин: фільтра розміром в 0,1 мікрон і 0,01 мікрон. Поєднуючись з технологією space-fiber, відмінно фільтрує будь-яку водопровідну воду для подальшої іонізації. Завдяки індикатору легко можна визначити коли необхідно провести чергову заміну фільтра. Іонізатори WATER-PRIME 1529 використовують в роботі сертифіковані фільтри Biostone Plus.

Вартість 10 фільтрів іонізаторів 744000 грн з ПДВ [54].

Заміну фільтрів потрібно робити за потреби, у інструкції щодо експлуатації написано, що це приблизно кожні 100 кубів води, вартість одного комплекта для заміни фільтра складає 1056 грн без ПДВ [54].

Зауважимо, що для планового обсягу розливу води (41070 м³) потрібно здійснювати 420 заміни на рік, у розрізі витрат це буде 443520 грн на рік, або 2,4 грн на бутель.

Загальні витрати на установку лінії, купівлю піддонів, фільтра та візка становитимуть:

$$3875000+8189138+27000+744000=12835138 \text{ (грн.)}$$

Амортизаційні відрахування (АВ) річні складатимуть 2567030,8 грн. (відповідно з врахуванням норми амортизації до групи ОЗ – 5 років, за рівномірним методом). Відповідно АВ на 1 бутель становитимуть 1,43 грн.

Для запуску роботи лінії з розливу необхідно 20 працівників, тобто потрібно найняти 20 додаткових працівників для роботи на лінії та доставки води.

Тому додаткові витрати на оплату праці потрібно передбачити у розмірі двох заробітних плат. Витрати на транспорт (автомобіль для розвозки) необхідно також врахувати.

На балансі ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у складі транспортних засобів є службові автомобілі спеціального призначення, які на перший час планується використовувати для доставки води – тому потрібно врахувати вартість дизпалива, а для цього потрібно знати точні маршрути поставок, які можуть коректуватися.

Заробітна плата нових працівників відповідатиме розміру мінімальної заробітної плати в Україні у розмірі 4723 грн. Для двадцяти працівників складатиме 94460 грн. на місяць, ЄСВ у розмірі 22% від нарахування складатиме 20781,2 грн. на місяць.

Загальні витрати на заробітну плату місячні (з ЄСВ) становитимуть $94460 + 20781,2 = 115241,2$ грн. Річні витрати складатимуть 1382894,4 (грн./рік). Таким чином, витрати на оплату праці працівників з розрахунку на один бутель складатимуть 0,77 грн., в т.ч. 0,17 грн. – відрахування ЄСВ та 0,60 грн. – витрати на зарплату.

«Допоміжним і таропакувальним матеріалам» на один бутель розрахуємо у таблиці 3.8. Доцільно буде врахувати потребу тари на тиждень, так як передбачається тара багаторазового використання.

Таблиця 3.8

Розрахунок витрат по статті «Допоміжні та таропакувальні матеріали»

Назва матеріалів	Одиниця виміру	Оптова ціна, грн.	Кількість	Витрати на 1 бутель, грн.
1	2	3	4	5
Бутель, 18,9л	шт.	110	1	4,0
Брак, 4% від партії	шт.	110	0,04	0,16
Ручка для бутля	шт.	8	1	4,5

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4	5
Кришка	шт.	3	1	2,2
Всього:				11,10
транспортно-заготівельні витрати (4%)				0,43
Разом				11,54
Допоміжні витрати для тари				
Вода для миття та ополіскування	м ³ /год	12,62	0,05	0,631
Миючі засоби	Пакет (5л)	2054	0,001	2,054
Всього				2,685
Загальна сума витрат по статті				13,98

Джерело: розраховано автором

Дезінфікуючі миючі засоби широко представлені на ринку. Серед всього різновиду, що використовують у харчовій промисловості виділяють товари компанії «Септоплюс». Миючий дезінфікуючий засіб SeptoPlus Ultra є не пінним, хлоровмісним засобом, що застосовується для спреї мийки на харчовому і молочному виробництві, а також на виробництві безалкогольних та води напоїв.

Серед його переваг виділяють: препарат являє собою збалансовану суміш каустика, гіпохлорита натрію і ПАР. Даний склад ефективно видаляє забруднення, плями і сліди в умовах м'якої води (<100 мг / л у перерахунку на CaCO₃). На харчовому та на виробництві безалкогольних напоїв його використовують для миття тари, піддонів, підносів, форм, охолоджувачів, купажних та відкритих ємностей, бродильних чанів та систем фільтрації.

Також SeptoPlus Ultra знаходить найрізноманітніше застосування в харчовій промисловості; є засобом з низьким рівнем піно утворення, і отже підходить для найрізноманітнішого застосування для СІР або спреї мийки; високий вміст активного хлору допомагає ефективно видаляти забруднення, плями, сліди та неприємні запахи; низьке піно утворення в умовах високої турбулентності гарантує ефективність миття; легко змивається (економить витрати води); ефективно працює в умовах будь-якої жорсткості води.

Визначимо витрати на «Паливо та енергію на технологічні цілі» на один бутель у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок витрат по статті «Паливо та енергія на технологічні цілі»

Показник	Одиниці виміру	Норма витрат енергоресурсів в на 1 год роботи	Ціна за одиницю, грн.	Вартість енергоресурсів спожиту на 1 бутль, грн.
Електроенергія	кВт	4,5	2,8	0,126
Всього витрати по статті, грн				0,126

Джерело: розраховано автором на основі даних [68]

Витати по статті «Сировина та основні матеріали» на один бутель складатимуть: $0,019 \text{ м}^3 * 12,62 \text{ грн.} = 0,24 \text{ грн.}$

Стаття «Зворотні відходи» включає брак тари. Браковану тару можна повернути продавцю за оптовою ціною, в разі поміченого заводського браку від виробника:

$$110 * 0,04 (4\%) = 4,4 \text{ грн.}$$

Стаття «Витрати на підготовку і освоєння виробництва». На території ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є свердловина із чистою питною водою, вихід води якої знаходиться в спеціально збудованій поруч споруді (збудована раніше, але не використовується) загальною площею 750 кв.м. – саме в ній можна розмістити лінію для розливу води, а також використати місце для розташування стелажів.

Для освоєння процесу виробництва новими співробітниками планується запросити фахівця-технолога, який працює на «Arysta» та надає такі послуги. Вартість його «уроку» на день становить 2980 грн в т.ч. ПДВ. За мінусом ПДВ ця послуга коштує $2980 \text{ грн} - (2980 \text{ грн}/6) = 2384 \text{ грн.}$ Витрати на навчання розділимо на плановий річний обсяг реалізації з врахуванням похибки (резерву) і отримаємо 0,16 грн. на бутель.

Стаття «Витрати на збут». Воду доставлятимуть працівники нові по обслуговуванню лінії на автомобілі, споживання томлива якого 10л пального на

100 км. Враховуючи інфраструктуру міста Києва, розрахуємо витрати пального на 50000 км на рік. Тобто, $10 \text{ л} * 50000 \text{ км} / 1000 \text{ км} * 29 \text{ грн./л} = 145000 \text{ грн./рік}$. У розрахунку на 1 бутель відповідно до планового обсягу 0,97 грн.

Також плануємо запуснути радіо рекламу на місцевій радіо хвилі – Авто-Радіо та Люкс ФМ. Ротація фрази: Вода іонізована в бутлях «Оболонь water puls» – зміцнює ваш імунітет, лікує та відновлює водний баланс. Звертайтеся за телефоном ***», яка займає 10 секунд та буде коштувати оплатою пакету на місяць на Авто-Радіо 10 разів на день 5000 тис. грн. та на Люкс ФМ 10 разів на добу за місяць 15 000 грн. в цілому на рік становитиме 222 000 грн, а в розрахунку на 1 бутель 1,23 грн.

Стаття «Інші витрати». Поточний ремонт обладнання, вартість якого встановлюється у розмірі 10% від ринково вартості лінії відповідно до рекомендацій у технічних характеристиках обладнання: $250000 \text{ грн} * 10\% / 180128 = 0,14 \text{ грн}$.

Розрахуємо собівартість 1 бутля води у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Собівартість бутля води «Оболонь water puls»

Статті витрат	Витрати при виробництві одного бутля води, грн.
1. Сировина та основні матеріали	0,02
2. Допоміжні та таропакувальні матеріали	13,98
3 Паливо та електроенергія на технологічні цілі	0,13
4. Зворотні відходи (вираховується)	0,16
5. Основна заробітна плата	0,60
6. Відрахування до ЄСФ (22%)	0,17
7. Витрати на підготовку і освоєння виробництва	0,01
8. Витрати на утримання і експлуатацію устаткування	1,41
9. Виробнича собівартість	16,07
10. Витрати на збут	1,49
11. Інші витрати	0,46

Джерело: розраховано автором

Проведемо розрахунок основних фінансових показників виробництва бутильованої іонізованої води на лінії розливу FGQ 120 у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Розрахунок основних фінансових показників виробництва бутильованої води іонізованої «Оболонь water puls» від ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Показник	Од. вим.	Вода
Повна собівартість	грн./бутель	34,53
Нормований прибуток	%	40
Прибуток	грн / бутель	13,81
Відпускна ціна підприємства (без ПДВ)	грн./бутель	46,4
ПДВ 20%	грн./бутель	11,6
Відпускна ціна	грн./бутель	58

Джерело: розраховано автором

Здійснено розрахунок доходу та прибутку на плановий обсяг реалізації бутлів з водою по 19 л ПрАТ «ОБОЛОНЬ» в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Розрахунок доходу та прибутку на плановий обсяг реалізації бутлів води по 19л за рік на ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Показник	На 1 бутель	Плановий випуск
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	58	104474240
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, грн.	34,53	62198198,4
ПДВ, 20%	11,6	20894848
Податок на прибуток, 18 %	2,14	3854739,2
Чистий прибуток, грн.	9,73	17526454,4

Джерело: розраховано автором

Отже, відповідно до наших обрахунків собівартість 1 бутля питної води «Оболонь water puls» складає 34,53 грн. А відпускну ціну заплановано у розмірі 58 грн./бутель.

Ми плануємо використовувати повторно тару, тому пропонується перший бутель води продавати з додатковим врахуванням вартості бутля – як застава. А в подальшому в разі обміну бутля порожнього на наповнений нашою водою користуватися відпускнуою ціною.

Майже всі виробники бутильованої води такою з тарою практикують врахування вартості бутля до ціни реалізації. Таку систему з продажу в подальшому можна використати для системи лояльності постійним споживачам на умовах заключення договору з передоплатою, що передбачатиме знижку на ціну води в залежності від кількості куплених бутлів та періоду співпраці з ПрАТ «ОБОЛОНЬ» як споживача бутильованої води. Такий підхід зможе допомогти передбачити потреби у тарі у майбутньому та планових обсягах реалізації товару «Оболонь water puls».

Таблиця 3.13

**Програма системи лояльності від ПрАТ «ОБОЛОНЬ» для споживачів
«Оболонь water puls»**

Кількість бутлів, шт.	Частота покупок, разів за місяць	Період співпраці, місяці	Вид лояльності	Кількість бонусів або відсоток знижки	Періодичність нарахування видів лояльності	Термін дії бонусів та знижок, роки
1	2	3	4	5	6	7
1-3	1-2	від 6	Бонуси	1	Кожне півріччя	2
	3-6	від 4	Бонуси	3	Кожний 4,8,12 місяць року	2
	7-10	від 4	Бонуси	5		2
	10-12	від 3	Знижка	1%		Щоквартально
	13+	від 3	Знижка	2%	1	
4-6	1-2	від 6	Бонуси	3	Кожне півріччя	2
	3-6	від 6	Бонуси	5		2
	7-10	від 3	Знижка	1%	Щоквартально	1
	10+	від 3	Знижка	2%		1
	13+	від 2	Знижка	3%		1
7-9	1-2	від 6	Бонуси	5	Кожне півріччя	2
	3-6	від 4	Знижка	1	Кожний 4,8,12 місяць року	1
	7-10	від 4	Знижка	2		1
	10-12	від 3	Знижка	3	Щоквартально	1
	13+	від 2	Знижка	4	Кожні 2 місяця	1
10+	1-2	від 6	Бонуси	7	Кожне півріччя	2
	3-6	від 4	Знижка	2	Кожний 4,8,12 місяць року	1
	7-10	від 4	Знижка	4		1
	10-12	від 4	Знижка	6		1

Джерело: розроблено автором

Щоб зацікавити споживачів доцільно розробити систему знижок та лояльності до постійних клієнтів – один із варіантів-пропозицій системи лояльності відображено у таблиці 3.13. чудовим стратегічним рішенням стане під час переключання договорів із споживачами та вписувати пункт про переваги купівлі іонізованої води у ПрАТ «ОБОЛОНЬ», наприклад, пропонування системи лояльності, яка працюватиме протягом року, надання інформації про склад води та якість на основі висновків лабораторії підприємства тощо.

3.3 Вплив запропонованих заходів на підвищення ефективності стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь»

За рахунок введення нового обладнання в експлуатацію очікується збільшення загальної суми прибутку, з урахуванням збитку на підприємстві на меті – зменшити його величину та реалізувати новий напрямок в господарській діяльності підприємства.

Для обґрунтування економічної доцільності реалізації стратегії диверсифікації господарської діяльності на підприємстві для початку розрахуємо Чистий генерований потік (CFI):

$$CFI = TP \times (1 - IT) + A, \quad (3.1)$$

де CFI - генерований грошовий потік (cash flow of investing activities); TP - прибуток до оподаткування (total profit); IT - ставка податку на прибуток (income tax), поділена на 100; A - амортизаційні відрахування (amortization).

$$TP = 42276,1 \text{ (тис.грн.)}$$

$$CFI = 37233,4 \text{ (тис.грн.)}$$

Отже, генерований грошовий потік складає 37233383,4 тис. грн.

За допомогою методу дисконтування визначимо вартість майбутніх доходів від проекту.

Чиста теперішня вартість за життєвий цикл проекту визначається:

$$NPV = \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} \quad (3.2)$$

де, t – рік реалізації проекту ($t = 5$); CF_t – чистий грошовий потік; i – ставка дисконту.

Згідно з даними НБУ ставка дисконту дорівнює 8% ($i = 8\%$) (станом на 26.04.2020 р.).

Розрахуємо чисту теперішню вартість для вкладання інвестицій у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Розрахунок теперішньої вартості вкладу по роках

CFI	Рік, t	(1+i) ^t	CFI / (1+i) ^t
372333834,62	1	1,08	34375772,8
372333834,62	2	1,166	31932962,8
372333834,62	3	1,260	29550662,4
372333834,62	4	1,360	27377819,6
372333834,62	5	1,470	25329139,2
Усього (чиста теперішня вартість, NPV) грн.:			148566356,8
Усього (чиста теперішня вартість, NPV) тис. грн.:			148566,36

Джерело: розраховано автором

Визначимо індекс прибутковості:

$$PI = \frac{NPV}{CFI} \quad (3.3)$$

$$PI = 3,99$$

Оскільки, $PI > 0$, то дану стратегію диверсифікації господарської діяльності можна бути рекомендовати до впровадження. Далі розрахуємо середню теперішню вартість:

$$CFI_{сер} = \frac{37233,4}{5} = 7446,7 \text{ (тис. грн.)}$$

Наступним кроком буде розрахунок дисконтованого періоду повернення інвестицій за формулою:

$$PBP = \frac{CE}{TP}, \quad (3.4)$$

$$PBP = \frac{12835,1}{42276,1} = 0,3 \text{ (роки)}$$

Розрахуємо індекс доходності (рентабельності) інвестиції:

$$ID = \frac{ЧТВ+ТВ_1}{ТВ_1} \quad (3.5)$$

$$ID = 4,98$$

Оскільки, $ID > 1$, то даний проект є прибутковим та рекомендований до впровадження.

Зведемо розраховані показники ефективності впровадження лінії розливу питної води у таблицю 3.15.

Таблиця 3.15

Основні показники оцінки ефективності проекту

№ п/п	Показник	Значення	База порівняння
1.	Чиста теперішня вартість, тис. грн.	148566,36	>0
2.	Термін окупності, років	0,3	-
3.	Індекс прибутковості	3,99	>1
4.	Індекс доходності	4,98	>0

Джерело: розраховано автором

Отже, впровадження лінії по розливу бутильованої іонізованої води FGQ 120 є економічно доцільним за основними показниками оцінки ефективності даного проекту. Період окупності становить 0,3 року.

Розглянемо вплив запропонованого заходу щодо встановлення лінії з розливу бутильованої іонізованої води по 19 л FGQ 120 на основні показники економічної діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16

Вплив стратегії диверсифікації господарської діяльності на основні показники діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Показники	Один. виміру	Базис	Проект	Відхилення	
				абсолютне, (+/-)	відносне, (%)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	5078764	5183238,2	104474,2	2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	4292370	4354568,2	62198,2	1,5
Валовий: прибуток	тис. грн.	786394	828670	42276	5,4
Чистий фінансовий результат: прибуток	тис. грн.	(365420)	(347893,5)	17526,5	4,8
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	5004548	5017383,1	12835,1	0,3
Середньорічна вартість активів	тис. грн.	6495804,5	6526166,1	30361,6	0,5
Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	2289015	2306541,5	17526,5	0,8
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації основної продукції	грн.	1,1	1,09	0,01	0,9
Чисельність працівників	чол.	2487	2507	20	0,8
Фондовіддача	грн./грн.	1,01	1,03	0,02	2
Фондомісткість	грн./грн.	0,98	0,97	0,01	1,02
Рентабельність діяльності(продажів)	%	-7,19	-6,71	0,48	X
Рентабельність активів	%	-5,63	-5,33	0,3	X
Рентабельність власного капіталу	%	-15,96	-15,08	0,88	X

Джерело: розраховано автором

В результаті впровадження стратегії диверсифікації господарської діяльності, а саме встановлення лінії з розливу бутильованої іонізованої води

«Оболонь water puls» на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» очікуються зміни наступних показників економічної діяльності:

- збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 104474,2 тис. грн. або на 2% відносно періоду до впровадження;

- приріст валового прибутку на 5,4% у проектному періоді відносно попереднього;

- очікується збільшення чистого прибутку у розмірі 17526,5 тис. грн. на 4,8% порівняно з попереднім періодом, збільшення чистого прибутку від диверсифікації діяльності не погасить увесь збиток на підприємстві, але введе позитивну тенденцію введення господарської діяльності в цілому щодо ;

- вартість основних засобів зростає за рахунок придбання нової лінії тому і показники ефективності використання їх змінюються – фондвіддача зростає на 2 % (0,02 грн./грн.) в після проектний період, а фондомісткість відповідно пропорційно знижується на 0,01 грн./грн. (на 1,02%);

Очікуваний період окупності проекту 0,3 року.

Отже, врахувавши вище приведені розрахунки стратегію диверсифікації господарської діяльності можна вважати доцільною та рекомендувати до впровадження на ПрАТ «ОБОЛОНЬ», як один із підвищення ефективності діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3

Як виявлено в ході аналізу господарської діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2018 рік у вигляді чистого фінансового результату отримала збиток у розмірі 365420 тис. грн., з метою підвищення ефективності введення господарської діяльності та зростання інтегрального показника диверсифікації, який на кінець 2018 року складає 0,652 підприємству бажано (рекомендовано) диверсифікувати один із виробничих підрозділів ПрАТ «ОБОЛОНЬ», а саме виробництво

мінеральній воді, так як підприємство застосовує стратегію інтенсивного зростання, яка може включати в себе розробку стратегії центрованої диверсифікації даного підрозділу.

В рамках розробки та впровадження стратегії центрованої диверсифікації для ПрАТ «ОБОЛОНЬ» продаж бутильованої іонізованої води у бутлях ємністю 19 л. за допомогою встановлення лінії з розливу бутильованої води FGQ 120 є найкращим варіантом впровадження даної стратегії для покращення фінансового стану та освоєння нового ринку для компанії.

Економічна частина розрахунків доцільності та обґрунтування рішення, щодо впровадження стратегії диверсифікації господарської діяльності на підприємстві ПрАТ «ОБОЛОНЬ» демонструє позитивну динаміку на основні показники діяльності підприємства.

Впровадження даної стратегії було розраховано з урахування потенційного попиту на воду «Оболонь water puls» в місті Києві. В результаті здійснення розрахунків продаж іонізованої води «Оболонь water puls» як товару ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є економічно доцільним зважаючи на такі показники як: Період окупності – 0,3 року, Чиста теперішня вартість – 148566,36 тис. грн., Індекс прибутковості – 3,99, Індекс доходності – 4,98. Ці значення свідчать про доцільність впровадження проекту та імовірність отримання економічних вигід до завершення, враховуючи значення очікуваного періоду повернення інвестицій.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Стратегія будь-якого підприємства є, як правило, портфельною, тобто представляє собою певний набір стратегічно значущих напрямків діяльності.

Як для існуючих напрямків, так і для нових, що з'явилися у портфелі підприємства внаслідок позитивних стратегічних рішень, встановлюються цілі та способи їх досягнення, які повинні привести до довготривалого конкурентоспроможного стану підприємства. Кожний з напрямків має свої власні стратегічні можливості зростання та прибутковості, що створюються та реалізуються за умов специфічного підходу до формування, досягнення, утворення конкурентних переваг, відмінного від інших підприємств, які здійснюють свою діяльність у даному напрямку.

Усі складові стратегічного портфеля підприємства (напрямки діяльності) повинні бути збалансованими, взаємодоповнюючими або забезпечуючими отримання синергічного ефекту і найкращим чином використовувати весь стратегічний потенціал – ресурси, процеси, навички, вміння, організаційні можливості та здатність для вдосконалення.

Отже, стратегія – це визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища [2].

Проаналізувавши господарську діяльність ПрАТ „Оболонь”, яке займає одне з провідних місць на ринку виробництва алкогольних та безалкогольних напоїв можемо зробити висновки, що на сьогоднішній день фабрика випускає різноманітну продукцію, що задовольняє вимоги споживачів.

У ході аналізу даних 2017 і 2018 років можемо зробити наступні висновки. В цілому, за показниками аналізованого періоду вартість ОЗ підприємства зросла, незначним чином змінилася їх структура, показники, які характеризують забезпеченість підприємства основними засобами також зазнали змін – так,

показник фондівдачі ОЗ, що показує, скільки продукції вироблено на кожную гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби у 2018 році зріс на 12,2 %, фондомісткість показує, на яку суму потрібно придбати основні виробничі фонди підприємству для випуску необхідних обсягів продукції відповідно знизилася на 10,9%, показник фондоозброєності, що характеризує ефективність використання основних виробничих фондів працівниками підприємства зменшився на 5,4%, а показник рентабельності зменшився на 7,69 %.

Виходячи з визначених показників ефективності використання оборотних коштів, можемо зробити висновок, що оборотність обігових коштів за аналізований період пришвидшилась на 9,36 днів, це призвело до збільшення коефіцієнта оборотності засобів на 0,32 об. і до зменшення коефіцієнта завантаженості на 0,3 коп. відповідно.

Зазначимо, що у 2018 році відбулося збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, порівняно з 2017 на 6,3%. Відповідно, збільшилася собівартість продукції на 10,67 % .

Варто зазначити, що у звітному році, виходячи з аналізу фінансових результатів діяльності підприємства, чистий прибуток фірми знизився на 294,6% порівняно з 2017 роком.

За допомогою PEST-аналізу, ми провели оцінку впливу на ПрАТ „Оболонь” 4 груп зовнішніх факторів, сумарна оцінка яких факторів становить 24. Оцінюючи їх вплив за шестидесяти бальною шкалою (чим менша сумарна зважена оцінка за 4 факторами – тим краще), можна зазначити, що ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є достатньо розвиненим підприємством, яке вчасно реагує на поточні і прогнозовані чинники зовнішнього середовища та може звести їх до мінімуму, оскільки згідно з аналізованими даними, підприємство знаходиться у зоні помірною впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність даного підприємства.

Також за допомогою аналізу бізнес-стратегій ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ми визначили, що виробництво пива є основним видом діяльності ПрАТ

«ОБОЛОНЬ». Кожного року пивоварня нарощує обсяги виробництва та реалізації пива. Керівництво спрямовує в дану галузь найбільше ресурсів. Із кожним роком удосконалюється технологія виготовлення пива та мінімізуються виробничі витрати за рахунок купівлі нового обладнання, навчання та розвитку персоналу, що дає змогу утримувати задовільну ціну на продукцію. Виходячи з цього, стратегію в даній бізнес-одиниці нами сформульовано як стратегію глибокого проникнення на ринок.

На ринку мінеральної води корпорація ПрАТ «ОБОЛОНЬ», маючи у портфелі два флагманські бренди – «Оболонську» і «Прозору», – входить до першої п'ятірки виробників із часткою ринку 4,3%.

Отже, ПрАТ «ОБОЛОНЬ» повинно здійснювати стратегію диверсифікації з найбільшою для себе вигодою і найменшим ризиком, тобто вибрати оптимальний варіант вкладення капіталу із максимально можливим прибутком і забезпеченням подальшої фінансової стійкості підприємства.

Як виявлено в ході аналізу господарської діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2018 рік у вигляді чистого фінансового результату отримала збиток у розмірі 365420 тис. грн., з метою підвищення ефективності введення господарської діяльності та зростання інтегрального показника диверсифікації, який на кінець 2018 року складає 0,652 підприємству бажано (рекомендовано) диверсифікувати один із виробничих підрозділів ПрАТ «ОБОЛОНЬ», а саме виробництво мінеральний води, так як підприємство застосовує стратегію інтенсивного зростання, яка може включати в себе розробку стратегії центрованої диверсифікації даного підрозділу.

В рамках розробки та впровадження стратегії центрованої диверсифікації для ПрАТ «ОБОЛОНЬ» продаж бутильованої іонізованої води у бутлях ємністю 19 л. за допомогою встановлення лінії з розливу бутильованої води FGQ 120 є найкращим варіантом впровадження даної стратегії для покращення фінансового стану та освоєння нового ринку для компанії.

Економічна частина розрахунків доцільності та обґрунтування рішення, щодо впровадження стратегії диверсифікації господарської діяльності на підприємстві ПрАТ «ОБОЛОНЬ» демонструє позитивну динаміку на основні показники діяльності підприємства.

Впровадження даної стратегії було розраховано з урахування потенційного попиту на воду «Оболонь water puls» в місті Києві. В результаті здійснення розрахунків продаж іонізованої води «Оболонь water puls» як товару ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є економічно доцільним зважаючи на такі показники як: Період окупності – 0,3 року, Чиста теперішня вартість – 148566,36 тис. грн., Індекс прибутковості – 3,99, Індекс доходності – 4,98. Ці значення свідчать про доцільність впровадження проекту та імовірність отримання економічних вигід до завершення, враховуючи значення очікуваного періоду повернення інвестицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Березін, О. В. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. В. Березін. – К., 2010. – 220 с.
2. Клівець, П. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. / П. Г. Клівець – К. : Академвидав, 2007. – 320 с.
3. Ковтун, О. І. Стратегія підприємства : практикум: навч. посіб. / О. І. Ковтун. – К. : Ліра-К, 2014. – 680.
4. Саєнко, М. Г. Стратегія підприємства : підруч. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.
5. Строкович Г.В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів Г. В. Строкович, Нар. укр. акад. [каф. економіки підприємства]. – Х. : Вид-во НУА, 2011. – 180 с.
6. Авінаш К., Діксіт Баррі Дж. Нейлбафф. Мистецтво стратегії: посібник з теорії гри в житті та бізнесі. / Авінаш К., Діксіт Баррі Дж. Нейлбафф. – Видавництво Старого Лева, 2019. – 616 с.
7. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7 издание.– СПб.: «Питер», 2007.
8. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. / И. Ансофф. – СПб : Питерком., 2000. – 416 с.
9. Ансофф, И. Стратегическое управление. / И. Ансофф. – М. : Экономика, 2001. – 519 с.
10. Афанасьєв, М. В. Стратегія підприємства : Навч.-метод. посіб. / М. В. Афанасьєв, Г. О. Селезньова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 272 с.
11. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств : монографія / Л. В. Балабанова, А. С. Панчук ; Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган- Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 181 с.

12. Бровкова, О. Г. Стратегічний менеджмент. / О. Г. Бровкова. – К. : 2016. – 224 с.
13. Будник М. Стратегічне управління. / М. Будник. – К.: Кондор, 2019. – 292 с.
14. Виханский, О. С. Стратегическое управление. / О. С. Виханский. – М. : Экономист, 2006. – 293 с.
15. Грант Р. Современный стратегический анализ. 7 изд.– СПб.: Питер, 2012.– 544 с.
16. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. Посіб./ В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
17. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В Каракай, Л. П. Артеменко. – К. : Центр учбової літератури, 2019. – 440 с.
18. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг менеджмент и стратегии. 4-е издание.- СПб.: Питер, 2007.
19. Ефективність стратегічного управління підприємствами : сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія / [В. П. Мікловда та ін.] ; Держ. вищ. навч. закл. «Ужгород. нац. ун-т», Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». – Полтава : ПУЕТ, 2013. – 231 с.
20. Каплан Р., Нортон Д. Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей. – Киев: «Вильямс», 2015. – 320 с.
21. Карпенко, С. В. Современное стратегическое управление: уч. пособ. / С. В. Карпенко, А. Б. Самогулов, С. В. Богун. – М., 2011. – 384 с.
22. Карлоф, Б. Деловая стратегия. / Б. Карлоф. – М. : Экономика, 2001. – 239 с.
23. Ким У. Чан, Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как создать свободную нишу и перестать бояться конкурентов.- Нирро. 2005.

24. Ковалевська А. В. Стратегія підприємства: навч. посібник у тестах. / А. В. Ковалевська, В. Б. Родченко, Ю. Ю. Леонт'єва; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2013. – 282 с.
25. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: практикум / О. І. Ковтун. – К. : Ліра-К, 2014. – 308 с.
26. Козачук К. Про стратегію. / К. Козачук. – КМ БУКС, 2019. – 288 с.
27. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством : підручник / Б.М. Мізюк. – Львів : «Магнолія Плюс», 2006. – 395 с.
28. Міщенко, А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А. П. Міщенко. – Київ. : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
29. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента.– М.: Альпина Паблицер, 2012. – 298 с.
30. Наливайко, А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку. / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
31. Немцов, В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К., 2002. – 560 с.
32. Облой К. Стратегия предприятия: в поисках устойчивого конкурентного преимущества. – Минск: Гривцов Букс, 2015. – 384 с.
33. Порохня, В. М. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. М. Порохня. – К., 2012. – 220 с.
34. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. 3 издание.- М: Альпина, 2007.
35. Портер М. Конкуренция.: Пер. с англ.- Москва: Вильямс, 2006.
36. Портер М., Прахалад С., Самплер Дж. Курс МВА по стратегическому менеджменту. 4 издание.– М: Альпина, 2007.

37. Расиел И, Фрига П. Инструменты McKinsey. Лучшая практика решения бизнес-проблем.- Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2007.
38. Рингланд Д. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии. 2-е издание.– Москва: Диалектика, 2008.
39. Румельт Річард. Гарна стратегія. Погана стратегія. / Р. Румельт. – Фабула, 2019. – 324 с.
40. Савченко, В. Д. Стратегія підприємства : навч. посіб. / В. Д. Савченко, М. І. Байдик, Р. М. Шелудько. – Х., 2004. – 206 с.
41. Стратегии, которые работают. Подход VCG. 2-е издание.- Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2007.
42. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: монографія / [Наливайко А.П., Решетняк Т.І., Євдокимова Н.М. та ін.; за ред. д-р екон. наук, проф. А.П. Наливайка]. - К.:КНЕУ, 2013. - 454 с.
43. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Т. І. Решетняк та ін.] ; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. — Київ : КНЕУ, 2017. — 418 с.
44. Стратегічний процес на підприємстві: Навч. посібник. / О.В. Востряков, О. М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2009. – 313 с.
45. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12 изд.– Киев: Вильямс, 2011.– 928 с.
46. Токмакова І. Стратегічне управління. / І. Токмакова, В. Дикань, В. Зубенко, О. Маковоз, О. Шраменко. – Центр навчальної літератури, 2019. – 272 с.
47. Управління стратегічними змінами на підприємстві: практикум / [Є.В. Прохорова (кер.кол. авт), В.Б. Галушко, Н.М. Гаращенко та ін.]. К.: КНЕУ, 2013. – 211 с.

48. Шершньова, З.Е. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Е. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2000. – 384 с.
49. Шимко О.В. Стратегія підприємства: Навч.-метод. посібник / О.В Шимко, С.М. Грибкова. – Краматорськ: ДДМА 2009. – 132 с.
50. Тян Р.Б. Планирование и контроль деятельности предприятий : учебник / Р.Б. Тян, В.А. Ткаченко.– Днепропетровск : Наука и образование, 2003. – 300 с.
51. Горемикін В.А. Економічна стратегія підприємства / В.А. Горемикін, О.А. Богомолів. – М.: Інформаційно-видавничий дім «Філін». – Рілант. – 2001. – 245 с.
52. Токмакова І. Стратегічне управління. / І. Токмакова, В. Дикань, В. Зубенко, О. Маковоз, О. Шраменко. – Центр навчальної літератури, 2019. – 272 с.
53. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф. ; пер. с англ. Е.М. Пеньковой. – М. : Прогресс, 1990.– 736 с.
54. Петруха С.В. Економічна стратегія промислових підприємств: методологія, теорія та практика (частина 1) / С.В. Петруха, Н.М. Петруха // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_18.
55. Талавиря О.М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств / О.М. Талавиря // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2016. – Вип. 1(47). Т. 2. – С. 335-339.
56. Бутыркин А.Я. Интеграция и диверсификация – базовые стратегии развития корпорации / А.Я. Бутыркин // Страхование дело. – 2005. – № 4. – С. 52–59.
57. Юрій Е.О. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища / Е.О. Юрій, І.Б. Луцик // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2015. – Вип. 13. – С. 131-134. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_13_31.

58. Скоробогатов М.М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах / М.М. Скоробогатов, О.І. Куцерубова // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24129/4Skorobogatov.pdf>.
59. «Оболонь» — найбільший виробник напоїв в Україні [Електронний ресурс] / Режим доступу до ресурсу: <http://obolon.ua>
60. ПрАТ «Оболонь» (липень 2017). Соціальний звіт компанії «Оболонь» 20'6 (PDF). ПрАТ «Оболонь». с. 60. Архів оригіналу за 2018-06-25. Процитовано 2017-08-17.
61. Корпорація «Оболонь»: Управління. Корпорація «Оболонь». Архів оригіналу за 2013-06-25. Процитовано 2010-08-15.
62. Вісник корпорації «Оболонь» [Електронний ресурс] – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://issuu.com/obolon/docs/2018>.
63. «Оболонь» — найбільший виробник напоїв в Україні [Електронний ресурс] / Режим доступу до ресурсу: <http://obolon.ua>
64. ПрАТ «Оболонь» (липень 2017). Соціальний звіт компанії «Оболонь» 20'6 (PDF). ПрАТ «Оболонь». с. 60. Архів оригіналу за 2018-06-25. Процитовано 2017-08-17.
65. Корпорація «Оболонь»: Управління. Корпорація «Оболонь». Архів оригіналу за 2013-06-25. Процитовано 2010-08-15.
66. Вісник корпорації «Оболонь» [Електронний ресурс] – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://issuu.com/obolon/docs/2018>.
67. Сайт Державної служби статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
68. Луцик О.В. Диверсифікація зовнішньоекономічних зв'язків як пріоритетний напрям розвитку України в умовах кризи// О.В. Луцик // Збірник наукових праць учасників VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з

міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством». — К.: НТУУ «КПІ», 2015.-С. 259-263.

69. Маркетинг без диплома. Просто и практично / Джон Янч; пер. с англ. Ю. Константиновой; [науч. ред. В. Смирнов]: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2015. – 304 с.

70. Маркетинг у галузях і сферах діяльності : навч. посіб. / за ред. Буднікевич І. М. – К. : Центр учбов. л-ри, 2013. – 536 с.

71. Маркетинг: навчальний посібник / І. І. Вініченко, Л. М. Курбацька, М. П. Сорока та ін. — Донецьк : Юго-Восток, 2013. – 408 с.

72. Маркетинг у галузях і сферах діяльності : навч. посіб. / за ред. Буднікевич І. М. – К. : Центр учбов. л-ри, 2013. – 536 с.

73. Маркетингові технології економічного зростання : монографія / М.А. Окландер, О.І. Яшкіна, І.Л. Литовченко; за ред. М.А. Окландера. – Одеса : Астропринт, 2012. – 376 с.

74. Меленчук Ю.Т. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств / Ю.Т. Меленчук // Технологический аудит и резервы производства. –2015. – № 1/6 (21). – С. 18–21.

75. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь» [Електронний ресурс] – [URL:http://obolon.ua/ua](http://obolon.ua/ua)

76. Офіційний сайт Центру економічної стратегії. – Режим доступу: <http://ces.org.ua/>

77. Вісник корпорації «Оболонь» 2018 р. [Електронний ресурс] – [URL:https://issuu.com/obolon/docs/_____2018](https://issuu.com/obolon/docs/_____2018)

78. Просвиріна А. Маркетингове дослідження ринку пива України в 2020 році / А. Просвиріна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://koloro.ua/blog/issledovaniya/marketingovoe_issledovanie-rynkapiva-v-ukraine-2020-g.html.

79. Офіційний сайт продажу ПЕТ тари. [Електронний ресурс] Режим доступу – <https://ssk.ua/ua/product/poddony-dlya-butylej-68>
80. Сайт виробника візка для бутлів з водою модель ТВ-1 [Електронний ресурс] Режим доступу – <https://pro-stock.com.ua/ukr/>
81. Офіційний сайт продавця фільтрів для води. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://primewater.com.ua/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 2019 | 01 | 01 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
Нематеріальні активи:	1000	8337	6857
первісна вартість	1001	43259	43396
накопичена амортизація	1002	34922	36539
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48455	20201
Основні засоби:	1010	5141361	4867736
первісна вартість	1011	11850066	11940760
Знос	1012	6708705	7073024
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18522	109397
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0

Продовження додатку А

1	2	3	4
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом І	1095	5216689	5004205
Запаси	1100	750563	719638
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	297870	203818
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	51466	89746
з бюджетом	1135	71280	35310
у тому числі з податку на прибуток	1136	8047	5475
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	430965	9897
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	46172	16876
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0

Продовження додатку А

1	2	3	4
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	16455	30659
Усього за розділом II	1195	1664771	1105944
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	6881460	6110149

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73144	73144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2945067	2763289
Додатковий капітал	1410	8353	8353
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	546	-2356
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-518048	-746302
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(13580)	(13580)

Продовження додатку А

1	2	3	4
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2495482	2082548
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	511172	542401
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	2037873	487124
Інші довгострокові зобов'язання	1515	237082	267953
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	2786127	1297478
Короткострокові кредити банків	1600	417962	1419600
Векселі видані	1605	0	0

Продовження додатку А

1	2	3	4
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	830232	1021281
за розрахунками з бюджетом	1620	150294	91167
за у тому числі з податку на прибуток	1621	282	-858
за розрахунками зі страхування	1625	5364	5926
за розрахунками з оплати праці	1630	51430	44447
за одержаними авансами	1635	46900	64560
за розрахунками з учасниками	1640	1876	1876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	10306	11462
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	85487	69804
Усього за розділом III	1695	1599851	2730123
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	6881460	6110149

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2018 р.**

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	5078764	4777539
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4292370)	(3878473)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	786393	899066
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	85301	88488
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0

Продовження додатку А

1	2	3	4
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(303955)	(296579)
Витрати на збут	2150	(675489)	(612349)
Інші операційні витрати	2180	(20451)	(29144)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	49482
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(128200)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	4259	97691
Інші доходи	2240	-23505	430848
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(275269)	(314744)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-90188)	(-381)
Інші витрати	2270	(-6725)	(42861)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	220797
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(325802)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-39618	-44217
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0

Продовження додатку А

1	2	3	4
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	176580
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(365420)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-2902	662
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-2902	662
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-2902	662
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-368322	177242
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0

Продовження додатку А

Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

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