

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

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

(підпис) Березянюк Т.В.
(прізвище та ініціали)

«__» _____ 2020 р.

«__» _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Стратегічне планування розвитку підприємства» _____

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 5

Красовський Дмитро Олександрович
(прізвище та ініціали)

Керівник: д.е.н., проф. Бурлуцька Світлана Владиславівна _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2020 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т.В. Березянюк

“10” лютого 2020 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Красовський Дмитро Олександрович

1. Тема проекту (роботи) **Стратегічне планування розвитку підприємства**

керівник проекту (роботи) Бурлуцька С.В. д.е.н., проф.

затверджені наказом вищого навчального закладу від 10.02.2020 р № 109-КС.

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 05 червня 2020р.

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

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

Розділ 1 Теоретичні та методичні засади стратегічного планування розвитку підприємства

Розділ 2 Дослідження діяльності ПрАТ «Оболонь» та стратегічне планування його розвитку

Розділ 3 Розроблення стратегічного плану розвитку ПрАТ «Оболонь»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Результати дослідження знайшли відображення в 7 рисунках та 36 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Дата видачі завдання 10 лютого 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломного проекту (роботи) | Строк виконання етапів проекту (роботи) | Примітка |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------|
| 1 | Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел. | 15.02.2020 р. | |
| 2 | Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи | 20.02.2020 р. | |
| 3 | Робота над вступом до кваліфікаційної роботи | 25.02.2020 р. | |
| 4 | Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику | 30.02.2020 р. | |
| 5 | Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику | 30.03.2020 р. | |
| 6 | Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику | 30.04.2020 р. | |
| 7 | Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику | 10.05.2020 р. | |
| 8 | Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника | 20.05.2020 р. | |
| 9 | Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи | 25.05.2020 р. | |
| 10 | Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту | 28.05.2020 р. | |
| 11 | Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат | 05.06.2020 р. | |
| 12 | Захист кваліфікаційної роботи | Згідно графіку захисту | |

Здобувач

_____ **Красовський Д.О.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

_____ **Бурлуцька С.В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади стратегічного управління підприємства. В роботі досліджено теоретичні та методичні засади стратегічного планування діяльності підприємства, проаналізовано основні напрями підвищення ефективності стратегічного планування ПрАТ «Оболонь». В роботі виокремлено сутність стратегічного планування та визначено його місце в системі менеджменту.

На основі узагальнення результатів дослідження особливостей стратегічної політики підприємства розроблено пропозиції щодо удосконалення процесу стратегічного планування ПрАТ «Оболонь» запропоновано основні напрями підвищення ефективності його стратегічної діяльності, зокрема, обґрунтовано необхідність впровадження інноваційного обладнання, а також визначено вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

Випускна робота викладена на 93 сторінках (без урахування додатків), містить 36 таблиці, 7 рисунки.

Ключові слова : УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, РОЗВИТОК, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ПЛАН, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ANNOTATION

In the final work the existing theoretical and methodical bases of strategic management of the enterprise are considered and generalized. The theoretical and methodical bases of strategic planning of activity of the enterprise are investigated in the work, the basic directions of increase of efficiency of strategic planning of PJSC "Obolon" are analyzed. The essence of strategic planning is singled out and its place in the management system is determined.

Based on the generalization of the results of the study of the strategic policy of the enterprise, proposals for improving the strategic planning process of Obolon PJSC were developed.

The final work is set out on 93 pages (excluding appendices), contains 36 tables, 7 figures.

Key words: MANAGEMENT, STRATEGY, STRATEGIC PLANNING, DEVELOPMENT, ENTREPRENEURSHIP, PLAN, EFFICIENCY.

ЗМІСТ

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| ВСТУП..... | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА..... | 9 |
| 1.1. Сутність стратегічного планування розвитку підприємства | 9 |
| 1.2. Передумови переходу до стратегічного планування на підприємстві. 17 | 17 |
| 1.3. Методичні підходи до аналізу стратегічного планування | 25 |
| Висновки до розділу 1..... | 30 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЙОГО РОЗВИТКУ | 32 |
| 2.1. Аналіз пивоварної галузі | 32 |
| 2.2. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь» | 37 |
| 2.3. Оцінка стану стратегічного планування розвитку ПрАТ «Оболонь» 53 | 53 |
| Висновок до розділу 2 | 67 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» | 69 |
| 3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення стратегічного планування розвитку ПрАТ «Оболонь» | 69 |
| 3.2. Обґрунтування доцільність впровадження інноваційних енергоефективних технологій в діяльність ПрАТ «Оболонь» | 77 |
| 3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності суб'єкта господарювання..... | 83 |
| Висновки до розділу 3..... | 91 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ | 92 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 94 |
| ДОДАТКИ..... | 98 |

ВСТУП

На даному етапі розвитку ринкової економіки в Україні є важливим підвищення ефективності роботи підприємства, для досягнення високого рівня прибутковості, конкурентоспроможності, фінансової стійкості і т.д.

Питання стратегічної діяльності завжди буде актуальним, тому що від цього залежить прибутковість підприємства, його фінансовий стан і подальший розвиток. У кожній галузі формується власне конкурентне середовище.

полягає в розробленні стратегічних рішень, що передбачають висування таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує ефективне функціонування підприємств у довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища.

Метою дипломної роботи є поглиблення і закріплення теоретичних знань, дослідження організаційно-правових, фінансових та господарських аспектів діяльності підприємства.

Головними завданнями дипломної роботи є:

- дослідити питання стратегічного планування
- надати загальну характеристику ПрАТ «Оболонь»;
- дослідити організаційну структуру управління ПрАТ «Оболонь»;
- дослідження стратегічного стану підприємства ;
- процедури прийняття управлінських рішень у поточній діяльності;
- дослідження напрямів удосконалення діяльності підприємства

Об'єктом дослідження є процес планування стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та методичних підходів та науково-практичних рекомендацій спрямованих на розвиток стратегічного планування ПрАТ «Оболонь».

Сферою застосування є ПрАТ «Оболонь».

Інформаційною базою дослідження слугували фактичні дані діяльності ПрАТ «Оболонь».

Методичну та практичну основу дослідження становлять загальнонаукові прийоми та принципи, фундаментальні положення системного аналізу. Для вирішення поставлених завдань у процесі дослідження використано такі методи: метод системного підходу; метод структурного аналізу; графічний метод; індуктивний метод; економіко-математичний метод.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегічного планування розвитку підприємства

Як у діловому, так і в науковому світі до цього часу не існує єдиного розуміння сутності стратегічного планування та його термінології. Найбільше плутанини і непорозумінь виникає при тлумаченні таких термінів, як стратегічний план і стратегія, стратегічне і довгострокове планування, планування і управління. Питання трактування сутності та однакового розуміння термінології має фундаментальне значення для будь-якого наукового дослідження, тому потреба в його вирішенні надзвичайно важлива для подальшого дослідження стратегічного планування [23, с.56].

Для з'ясування сутності стратегічного планування розглянемо поняття “план”. Багато науковців не відокремлюють планування від менеджменту, стверджуючи, що, як планування, так і менеджмент – це по суті, одне й те саме: прийняття рішень щодо майбутньої діяльності фірми.

Система планування пройшла ряд фаз (етапів), зміна яких зумовлена зміною діяльності підприємств. Виокремлюють чотири такі фази [1, с. 5]:

I фаза – поточне планування та бюджетування – була початковим етапом, коли економіка розвивалась більш-менш стабільно. Ознаки: контроль і управління “за відхиленнями” факту від “плану”; короткостроковість планів (до року); внутрішня спрямованість; підприємство було закритою системою; спрямованість плану – на поточну прибутковість;

II фаза – екстраполяційне планування – виникло в середині ХХ ст., коли відзначено швидкі темпи розвитку товарних ринків, високу передбачуваність подій на них. Ознаки: довготермінове планування, для якого з'явилися уже умови; планування від досягнутого рівня до зростання; основа такого планування – екстраполяційні прогнози з урахуванням дії факторів у минулому; використання економіко-математичних моделей; зовнішня і внутрішня спрямова-

ність, підприємство стає відкритою системою; спрямованість плану – як на поточну, так і на майбутню прибутковість;

III фаза – стратегічне планування – виникло наприкінці 60-х років XX ст. в умовах світової економічної нестабільності, коли передбачити, що буде з підприємством завтра, стало важко;

IV фаза – стратегічне управління. Особливо нагально постала проблема реалізації стратегічних планів. Цим, власне, і зумовлена поява нової фази – фази стратегічного управління, яка розглядає його і реалізацію стратегічних планів (стратегічне управління) як одне ціле. Це стратегічний менеджмент. Українські підприємства намагаються активно використовувати та удосконалювати різні системи та моделі управлінської діяльності для підвищення довготермінової ефективності діяльності [1, с. 7]

Досвід багатьох процвітаючих зарубіжних і вітчизняних підприємств показує, що в умовах господарювання планування виробничо-господарської діяльності є найголовнішою умовою їх функціонування, економічного зростання та розвитку. Планування одна з ключових функцій менеджменту і являє собою завчасне прийняття рішень про те, що слід робити (цілі і технологія), які ресурси для цього необхідні і хто повинен відповідати за отриманий результат [2, с. 86].

Під плануванням мається на увазі процес наукового обґрунтування цілей, пріоритетів, визначення шляхів і засобів їх досягнення. Метою планування є забезпечити оптимальні можливості для ефективності господарської діяльності, прибутковості, конкурентоспроможності, а також ефективне управління фінансовими ресурсами [8, с. 206].

Планування являє собою динамічний процес вироблення і прийняття рішень, що дозволяє організації в майбутньому забезпечити ефективне функціонування, а також функція менеджменту, що включає комплекс діяльності організації: аналіз ситуацій та факторів зовнішнього середовища, оцінку та оптимізацію альтернативних варіантів досягнення цілей, сформованих на стадії стратегічного маркетингу, розробку бізнес-плану, реалізацію плану [4, с. 360].

Планування дає можливість, по-перше, реалізувати які вважаються організації можливості і, по-друге, звести до мінімуму майбутній ризик, прийнявши превентивні управлінські рішення. Таким чином, метою планування є спрощення досягнення цілей організації за допомогою реалізації функцій: зменшення невизначеності у зовнішній і внутрішньому середовищі, зосередження уваги керівництва на пріоритетних цілях, оптимального досягнення цілей за рахунок продуманого управління ресурсами, чіткої організації мотивації і контролю діяльності персоналу. Планування дозволяє пов'язати ресурсні можливості підприємства з випуску продукції з наявним попитом на ринку. У цьому сенсі планування являє собою процес передбачення цілей, витрат і результатів діяльності підприємства в умовах невизначеності і мінливості ринку, заснованої на здатності передбачати різні несподіванки і бути готовим до їх подолання [4, с. 148].

На підприємствах створюються спеціальні відділи, робочі групи та сектори для визначення довгострокових стратегічних пріоритетів розвитку підприємства та формування відповідних стратегічних систем. Використовуючи сучасні напрацювання та здобутки стратегічного менеджменту, підприємство отримує значну перевагу порівняно з конкурентами у боротьбі за ресурси, ринки, споживачів, постачальників тощо [5, с. 5].

Керувати значить передбачати, прогнозувати, тому планування є найважливішою функцією підприємства. Планування дозволяє встановити правильні пропорції між галузями, сприяє раціональному використанню матеріальних і трудових ресурсів. Результати планування є основою для прийняття грамотних управлінських рішень. Планування допомагає підприємству вибрати найбільш раціональний шлях свого розвитку за допомогою різних стратегій [6, с. 153].

М. Портер визначав стратегію, як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони. Він вважав, що основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу [5, с. 34].

А. Томсон дає наступне визначення: «Стратегія - це набір дій і підходів

щодо досягнення заданих показників діяльності. Стратегія одночасно є упереджувальною і реактивною (адаптується) [7, с. 38].

Щоб домогтися оптимального функціонування, підприємство повинне вибрати таку стратегію, яка, в свою чергу, повинна будуватися на сильних позиціях і використанні можливостей. Для вибору стратегій застосовуються різні моделі [21, с.11].

Однією з головних стратегічних завдань підприємства є проблема вибору сфер бізнесу, в яких вона має намір здійснювати свою діяльність. Це пов'язано із забезпеченням рівноваги між короткостроковою і довгостроковою прибутковістю.

Стратегічне планування - процес визначення стратегії підприємства шляхом встановлення місії, аналізу стратегічних позицій, дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів і дій, які можуть привести до досягнення, утримання, розвитку та капіталізації конкурентних переваг. Головна мета стратегічного планування - допомогти підприємству досягти поставлених цілей, а також зайняти бажану конкурентну позицію за певний час [8, с. 10].

На основі проаналізованої літератури в дослідженні доповнена і розширена трактування поняття «стратегічне планування». Стратегічне планування - це динамічний процес визначення місії і цілей організації, знаходження конкретних стратегій, заснованих на ключових компетенціях, з метою забезпечення ефективної діяльності організації та досягнення конкурентної переваги.

Процес стратегічного планування можна представити у виді схеми.



Рис. 1.1. Процес стратегічного планування

Джерело: складене автором на основі [9]

Основною ідеєю, як видно зі схеми, є місія організації. Відповідно до об-

раної місії вищим керівництвом ставиться мета. Для реалізації цілей необхідно досліджувати усі фактори зовнішнього і внутрішнього оточення для того, щоб згодом сформулювати можливі стратегії. Аналіз розроблених стратегій і вибір оптимальної виробляється з урахуванням можливостей фірми і факторів зовнішнього оточення [11, с. 85].

Вибором стратегії в основному закінчується процес планування. На етапах реалізації і наступної оцінки прийнятої стратегії виявляються її сильні і слабкі сторони, при необхідності вносяться відповідні корективи. Багато підприємств після аналізу реалізації розроблених планів коректують і місію організації.

Стратегічне планування є інструментом, за допомогою якого формується система цілей функціонування підприємства і об'єднуються зусилля всього колективу з його досягненням [23, с.11].

Стратегічне планування задає перспективні напрямки розвитку підприємства, визначає основні види його діяльності, дозволяє пов'язати в єдину систему маркетингову, проектну, виробничу і фінансову діяльність.

Стратегічний план забезпечує адаптацію підприємства до зовнішнього середовища, до розподілу ресурсів і внутрішню координацію діяльності з метою виявлення сильних і слабких сторін. Стратегічний план на великих підприємствах, як правило, довгостроковий. Але часовий період стратегічного плану для різних підприємств може бути різним і те, що є довгостроковим для одного підприємства, може бути короткостроковим для іншої [9, с. 234].

Стратегічне планування на підприємствах повинно бути направлено на їх довгостроковий розвиток, досягнення високих темпів економічного зростання, що в свою чергу має на увазі інвестиції в виробництво. Це доводить досвід багатьох провідних зарубіжних організацій. Говорячи про таких компаніях, Альфред Дюпон Чандлер зазначає: «Ці компанії мали успіх багато в чому завдяки тому, що готові були вкладати великі інвестиції в систему менеджменту та виробництво» [10, с. 67].

Розвиток - це процес, в якому збільшуються можливості і бажання підп-

приємства задовольняти свої бажання і потреби споживачів [11, с. 87].

План розвитку підприємства - це розгорнута програма його виробничої діяльності, спрямована на реалізацію стратегічного плану при найбільш ефективному використанні необхідних ресурсів [12, с. 45].

У процесі стратегічного планування забезпечується дотримання таких принципів:

- стратегічний план
- короткий документ, націлений на головне для підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- стратегічний план розробляється і реалізується публічно, на основі приватно-громадського партнерства;
- в стратегічному плані поєднуються довгострокове бачення і конкретність негайних дій;
- стратегічне планування
- безперервний процес [13, с. 112].

Організації використовують стратегічне планування тому, що воно має позитивний ефект. Найбільш часто цей ефект виражається в наступному:

1. Стратегічне планування покращує діяльність організації. Змушуючи організацію визначити, куди вона збирається рухатись і потім встановлюючи спеціальні цілі, пріоритети, конкретні кроки, терміни виконання і відповідальність, стратегічне планування дозволяє організації зосередити свої ресурси на довгострокову перспективу.

2. Стратегічне планування може дозволити скоротити кількість критичних ситуацій. Організація, яка потрапляє в критичну ситуацію, зазвичай має погані показники, так як не передбачала майбутні події. У процесі стратегічного планування організація замислюється і формулює майбутні вимоги і пріоритети.

3. Стратегічне планування служить «ранньої системою попередження» можливих загроз і можливостей, як зсередини, так і зовні організації. Раннє ви-

значення даних факторів дозволяє вчасно скористатися можливостями і мінімізувати вплив загроз.

4. Стратегічне планування забезпечує механізм постійного поліпшення якісних характеристик і встановлення відповідальності за результати. Пов'язуючи індивідуальні цілі зі стратегічними, організація може створити систему винагород, яка дозволить відзначати досягнення працівників в рамках стратегічних цілей організації [14, с. 114].

Нині економіка України переходить до нових ринкових відносин, її підприємствам надано можливість самостійно господарювати в умовах ринку; особливої ваги набуває здатність цих підприємств так спланувати свою діяльність, щоб не стати банкрутом, а ще краще - щоб отримувати прибуток, тим самим підвищуючи добробут населення. Виходячи з різноманітності характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом і стратегічного планування зокрема.

Світовий досвід свідчить: на основі загальних принципів кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи цей орієнтир як основу планування.

Процес створення стратегічного плану - часто дуже знаковий захід для командної роботи. Цей процес не тільки дає учасникам команди рідкісну можливість обговорити «у великому форматі» плани і пріоритети. Дуже часто подібні дискусії дозволяють всім подумати про майбутнє і допомогти дійти згоди з приводу цілей [14, с. 47].

Таким чином, стратегічне планування покликане забезпечити необхідний економічний ріст і бажаний рівень розвитку підприємства на майбутній довгостроковий період.

Для розкриття сутності наукової категорії «стратегічне планування» необхідно проаналізувати зміст понять, які її утворюють. Адже визначення «стратегічне планування» показують, що це процес (безперервний, системний, адаптивний, управлінський), набір дій і рішень, довготривала програма, планова робота [15, с. 112].

**Теоретичні підходи до визначення дефініції
«стратегічне планування»**

| Автор | Сутність та ознаки |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| У.Кінг Д.Кліланд [14, с. 47]. | Процес визначення цілей організації та їх змін, а також ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, спрямованої на придбання та використання цих ресурсів |
| А.Єрмолаєв [15, с. 18]. | Систематизовані та певною мірою формалізовані зусилля всієї організації, спрямовані на розроблення стратегії, оформлення їх у вигляді планових та програмно-проектних документів різного типу |
| В.Маманова [19, с. 23]. | Сукупність виробничо-технічних і організаційно-економічних характеристик що дозволяють проектувати, проводити і збувати товари, привабливіші для споживачів |
| М.Х.Мескон М.Альберт Ф.Худоури [21, с. 45]. | Набір дій і рішень здійснених керівництвом, які ведуть до розроблення конкретних стратегій, призначених для досягнення організацією своїх цілей |
| С.Могильний І.Лех В.Назаренко [22, с. 57]. | Алгоритм системного керування реалізацією стратегічного плану для створення найкращого майбутнього |
| М.Білявцев, В.Воробійов [15, с. 21]. | Діяльність, спрямована на створення і підтримку стратегічної відповідальності між цілями фірми і маркетинговими можливостями |
| В.Полуйко [11, с. 32]. | Дії, спрямовані на забезпечення виживання організації на динамічному ринку шляхом виявлення нових можливостей та утворення довгострокової системи стійкої відповідальності між цілями організації, її ринковими шансами та внутрішнім потенціалом |

Джерело: складене автором на основі [11, 14, 15, 19, 21, 22]

У таб. 1.1. наведене визначення дефініції «стратегічне планування» за думкою провідних вітчизняних та зарубіжних фахівців.

1.2. Передумови переходу до стратегічного планування на підприємстві

Необхідність введення стратегічного планування на підприємстві обумовлена тим, що конкурентоспроможність значною мірою залежить від правильності обраної стратегії, її реалізації, отже, від ефективної роботи менеджерів в області стратегічного планування. Тому в сучасних умовах розвитку української економіки однією з актуальних проблем прикладного характеру на підприємствах стає розробка методологічних і методичних основ стратегічного планування.

Радикальне реформування української економіки змусило керівництво підприємств по-новому поглянути на роль стратегічного планування. Правильно підлаштовуватися під платоспроможний попит і успішно конкурувати на ринку - основне завдання діяльності підприємства, орієнтованого на ринок, що досягається за коштами формування та реалізації стратегії [3, с. 36].

Стратегічне планування – це особливий вид планової діяльності, який полягає в розробці стратегій, причому реалізація цих стратегій забезпечує ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі і швидко адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища.

Для кожної конкретної організації системи вищого порядку виступають у вигляді певного середовища, що складається з господарських і урядових органів управління, ринку, вітчизняних і зарубіжних конкурентів, засобів інформації та інфраструктури [8, с. 58]

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та в середині підприємства. Основні передумови переходу до стратегічного планування такі:

- потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;

- наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки або створення їх (в аутсайдерів), посилення конкуренції;

- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;

- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;

- розвиток теорії та практики, стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього;

- наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;

- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;

- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства [2, с. 10].

Стратегічне планування - це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм. У свою чергу, розробка планів як специфічний вид діяльності - це послідовний ітераційний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

- встановлення цілей;

- визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації;

- передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій;

- організація виконання планових завдань;

- облік, контроль та аналіз їхнього виконання [11, с. 81].

Останні два етапи є переходом до впровадження цілісної системи стратегічного управління, оскільки зумовлюють необхідність організаційно-аналітичної та контрольної-координаційної діяльності не лише в органах стратегічного планування, а й у ланках, де виконуються дії, визначені стратегічними планами та програмами [2, с. 23].

Мета стратегічного планування - встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

При переході до ринкових відносин підприємствам надано можливість самостійно господарювати в умовах ринку, тому особливої ваги набуває здатність цих підприємств так спланувати свою діяльність, щоб не стати банкрутом, а ще краще - щоб отримувати прибуток, тим самим підвищуючи добробут населення. Виходячи з різноманітності характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом і стратегічного планування зокрема. Світовий досвід свідчить: на основі загальних принципів кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи цей орієнтир як основу планування.

Розробляючи систему стратегічного планування, кожне підприємство обирає для себе найприйнятнішу схему, яка, з одного боку, являє собою перелік необхідних формальних процедур, для виконання яких потрібні знання фахівців, а з іншого - передбачає поєднання елементів творчості зі здоровим глуздом керівників, які не дуже схильні витрачати час на витончені процедури планування. Система стратегічного планування не покладається на «природний плин» обставин у досягненні успіху, а базується на системі планів, які дають змогу перетворити цілі та стратегії в реальні досягнення.

Найскладнішою проблемою є те, щоб зрозуміти, яким має бути стратегічний план, з чого він повинен складатися, щоб відповідати тим вимогам, які роблять його незамінним для розвитку підприємства. Загальні вимоги до змісту та структури стратегічного плану можна відстежити, аналізуючи визначення поняття «стратегічний план» різними авторами, які залежно від прийнятої концепції стратегічного планування, акцентують увагу на тих чи інших сторонах цю-

го явища [1, с. 76]. Основна загальна мета організації - чітко виражена причина її існування, місія.

Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрямок і орієнтири для визначення цілей, стратегії, тактики і політики в досягненні запланованого результату.

Добре сформульована місія підприємства повинна містити наступне:

1. Завдання фірми з погляду її основних послуг чи товарів, її основних ринків і основних технологій. Простіше кажучи, якою підприємницькою діяльністю займається фірма.

2. Опис зовнішнього середовища стосовно фірми, що визначає параметри фірми.

3. Характеристику культури організації. Який робочий клімат існує всередині фірми? Якого типу людей залучає цей клімат?

Стратегічне планування в організації ґрунтується на наступних положеннях

Перше положення. Організації є складними соціально-економічними системами, які характеризуються рядом особливостей:

- організації створюються для досягнення певних цілей;
- наявність певних ресурсів і їх перетворення в матеріальні блага;
- порівняння витрат на виробництво і використання товару з результатами діяльності;
- складність внутрішнього середовища організації;
- різних завдань управління;
- велика динамічність що протікають в системі процесів;
- необхідність управління організацією, для чого створюється спеціальний орган управління, який має певну функцію і організаційну структуру, систему затверджених норм контролю за їх дотриманням.

Друге положення. Організації є відкритими системами, на які впливають численні фактори зовнішнього середовища. Тому ефективність організації і

стратегія в значній ступеня визначаються її адаптивними можливостями.

Третє положення. Стратегії організацій багато в чому унікальні, отже, універсальних рішень на всі випадки життя немає, відсутні і стандартні набори правил, і порядок вирішення стратегічних завдань.

Методика планування базується на наступних принципах:

- обґрунтований і свідомий вибір цілей і стратегії розвитку організації;
- постійний пошук нових форм і видів діяльності для підвищення конкурентоспроможності організації;
- забезпечення відповідності між організацією і зовнішнім середовищем, керуючої і керованої підсистемами і елементами організації;
- індивідуалізація стратегії, де кожна організація має свої особливості, зумовлені сформованим складом кадрів, матеріально-технічною базою, культурою та іншими рисами;
- чітке організаційний поділ задач стратегічного планування від завдань оперативного планування.

Спираючись на дане визначення методології науки, ми можемо дати такі визначення методології стратегічного планування, враховує його особливості: це органічну єдність - логіки розробки стратегічних прогнозів, проектів програм і планів; специфічних методологічних принципів і підходів; системи показників, використовуваних в процесі стратегічного планування, а також системи методів складання і обґрунтування оптимальності, прогнозних і планових показників, що виражають завдання стратегічних програм і планів [8, с. 58] .

Розвиток є однією з важливих категорій методологічного базису стратегічного розвитку підприємства. Дослідженню цього поняття присвячено багато робіт авторів у найрізноманітніших галузях знань. В даний час не існує єдиного підходу до його розуміння. Раєвнева О. В. під розвитком підприємства розуміє унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий атрактор

(одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування. Подібне трактування поняття «розвиток» дозволило зробити низку важливих теоретичних припущень [17, с. 108]:

1. Розвиток окремо взятої соціально-економічної системи (СЕС) будь-якого рівня ієрархії, зокрема підприємства, це процес динамічної зміни глобальних цілей системи, що зумовлюють життєдіяльність СЕС протягом досить тривалого історичного періоду. У зв'язку з цим, у рамках управління розвитком підприємства доцільно говорити тільки про стратегічний його контур.

2. Визначення глобальної мети розвитку є результатом діагностики внутрішніх граничних можливостей підприємства, конкурентного зовнішнього національного і світового оточення, а також існуючої парадигми розвитку споріднених (порівнянних за будь-якою ознакою) підприємств. Правильний вибір глобальної мети визначає успішність існування системи, оскільки вона стоїть на чолі цільової піраміди підприємства, формуючи цілі його функціонування.

3. Цілі функціонування підприємства необхідно розглядати як основний інструмент контуру регулювання управління розвитком системи. За допомогою своєчасного коригування цілей функціонування підтримується атрактор розвитку підприємства, що обґрунтований вибором визначеної глобальної мети його розвитку. У рамках системи управління розвитком підприємства цілі функціонування можуть мати стратегічний, тактичний та оперативний характер і виступають інструментами блоку економічного управління [6, с.21].

4. Пріоритетні вектори функціонування підприємства можуть мати висхідну, спадну чи нейтральну (стагнаційну) спрямованість, що є, з одного боку, результатом сукупного впливу різноманітних факторів життєдіяльності підприємства, з іншого – джерелом протиріч як основи управління його розвитком.

5. Процеси розвитку СЕС і процеси її функціонування припускають виникнення нових дисипативних структур. Підприємство розглядається як дисипативна структура, оскільки воно має дуальну природу: з одного боку, виступає як система, що споживає ресурси, з іншого – як система, що створює ресурси.

Таким чином, підтримується обмін речовиною, енергією й інформацією між зовнішнім оточенням і підприємством [6, с.22].

На думку Гапоненко А. Л., Пакрухина А. П. «розвиток – рух уперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюція, поліпшення, удосконалювання, прогрес, а також ріст і розширення» [5, с.11].

Узагальнюючи проведені дослідження, можна виділити наступні підходи до визначення поняття «розвиток» [9, с.128]:

– розвиток розглядається як сукупність змін, кількісних, і якісних, які мають на меті зростання, призводять до підвищення науковотехнічного рівня, якості управління, економічної та соціальної ефективності діяльності підприємства;

– розвиток – це виділена у складі підприємства система, в якій об'єднані інноваційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури її управління на основі зворотних зв'язків, у яких розв'язуються задачі стратегічного й тактичного управління й запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком;

– базуючись на моделі життєвого циклу організації, розвиток підприємства розглядається як життєвий цикл, який передбачає проходження ряду часових етапів і має такі стадії розвитку організації: народження, дитинство, отрочество, рання зрілість, розквіт сил, повна зрілість, старіння, оновлення; – розвиток розглядається у контексті гнучкості підприємства. На нашу думку, розвиток підприємства – це сукупність процесів реалізації кількісних та якісних змін. Основними джерелами розвитку відкритих систем є: внутрішні протиріччя, які викликаються і локалізуються процесами самоорганізації системи; флуктуації зовнішнього середовища, які викликаються різноманітними змінами оточення підприємства і локалізуються механізмами негативного зворотного зв'язку. При дослідженні розвитку підприємства, потрібно розрізняти класи, типи, форми та види розвитку. Існують наступні класи розвитку підприємства: прогресивний, регресивний, стагнаційний. Прогресивний розвиток – зміна якості системи від

нижчого до вищого, чи менш зробленого до більш зробленого. Регресивна зміна системи припускає зниження якісного рівня, деградацію організації, падіння її якісних і кількісних характеристик [6, с.56]:

Стагнаційний розвиток – слабка сприйнятливність підприємства до конструктивних та деструктивних впливів, результатом якої є руйнування та ліквідація підприємства. Відповідно до класів розвитку розрізняють два його типи, а саме: еволюційний розвиток, що характеризується поступовими кількісними та якісними змінами, та революційний розвиток – нестабільний, стрибкоподібний перехід від одного стану підприємства до іншого.

Науковці виділяють декілька форм розвитку підприємства, зокрема, екстенсивний та інтенсивний розвиток. Екстенсивний розвиток підприємства представляє собою нарощення виробництва за рахунок простого кількісного розширення його факторів, тобто збільшення числа працівників без підвищення кваліфікації, споживання матеріальних ресурсів без поліпшення ефективності їх використання, за рахунок зростання капіталовкладень без удосконалення технологій. Інтенсивний шлях розвитку – це зростання виробництва за рахунок більш раціонального використання його факторів, тобто впровадження нових технологій, поліпшення його організації (нова структура господарських зв'язків, управління та кооперації і т.д.), удосконалення використання основних, оборотних фондів, прискорення їх оборотності, амортизації, підвищення кваліфікації робочої сили та вдосконалення наукової організації праці.

Основними видами розвитку підприємств є наступні:

1) конвергенційний (адаптивний), що включає як зовнішню, так і внутрішню адаптацію підприємства до умов його діяльності, що змінюються;

2) дивергенційний (слабко адаптивний) розвиток є складовою частиною еволюційного типу розвитку, але відповідає класу регресивного розвитку, характеризується неможливістю керівництва здійснювати адаптивні регулюючі впливи на діяльність підприємства через недостатність або відсутність відповідної ресурсної підтримки і потенціалу розвитку;

3) синхронізований розвиток зумовлений наявністю загального динамічного циклу розвитку підприємства;

4) десинхронізований розвиток є антиподом синхронізованого розвитку і характеризується неузгодженістю ритму життєдіяльності підприємства і зовнішнього середовища або основних сфер життєдіяльності підприємства [17, с. 199].

Стратегічне планування - це планування від майбутнього до теперішнього виходячи з глобальних ідей та поставлених цілей підприємства. Стратегія - не функція часу, а функція поставленої мети розвитку, специфічний, просторово орієнтований на майбутнє напрям розвитку. Воно базується, з одного боку, на цілях і завданнях, поставлених у ході розробки стратегії, а з іншого - на прогнозах у різних сферах розвитку. Завжди треба пам'ятати, що застосування стратегічного планування створює найважливіші переваги у функціонуванні підприємства: готує підприємство до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; прояснює проблеми, які виникають; координує роботу його різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві та дозволяє правильно використовувати ресурси для розвитку. Також обов'язково стратегічне планування, спрямоване на рішення кардинальних проблем, має бути підкріплено поточним плануванням, яке забезпечує досягнення стратегічних цілей.

1.3. Методичні підходи до аналізу стратегічного планування

Методика стратегічного планування – це сукупність методів, прийомів розроблення, обґрунтування й аналізу прогнозів, стратегічних програм і планів усіх рівнів і часових горизонтів, системи розрахунків планових показників, їх взаємного ув'язування.

Під методом стратегічного планування розуміють конкретний спосіб, технічний прийом, за допомогою якого вирішується будь-яка проблема плану-

вання, розраховуються числові значення показників прогнозів, стратегічних програм і планів [18, с.63].

Складання різних планових документів припускає виявлення й вирішення різноманітних економічних, соціальних, науково-технічних та інших проблем. Проблеми стратегічного планування – теоретичні й практичні питання, що вимагають вирішення; відмінність між фактичним і бажаним станом об'єкта планування.

Проблеми розрізняють за характером їх структурності, тобто за ступенем розвиненості зв'язків між явищами й процесами, між факторами, причинами й наслідками. Виділяють чотири класи проблем:

1.Стандартні (добре структуровані) проблеми. Зв'язки тут суворо детерміновані, тобто зміна фактора-причини приводить до однозначної зміни результативної ознаки (приклад такої проблеми: визначити, скільки буде потрібно умовного палива для виробництва певної кількості електроенергії на теплових станціях).

2.Структуровані проблеми. У таких проблемах зв'язки носять корелятивний характер високого ступеня тісноти. Зміни факторних ознак відбиваються в результативній ознаці, як правило, з певним інтервалом «від» і «до», але нерідко однозначно (наприклад, визначення темпів зростання продуктивності праці залежно від динаміки її фондоозброєності й енергооснащеності).

3.Слабоструктуровані проблеми. Їх характерною рисою є невисокий рівень тісноти зв'язків. На результативну ознаку впливає багато факторних ознак та причин. Їх вплив відбивається у змінах результативної ознаки в дуже великому інтервалі значень «від» і «до» (приклад – визначення рівня врожайності сільськогосподарських культур; визначення складу й структури населення в плановому періоді тощо) .

4.Неструктуровані проблеми. Зв'язки в проблемах такого типу можуть бути встановлені лише (або майже лише) на основі логічного аналізу. Зміну результативної ознаки важко передбачити (приклад проблеми – розвиток науки й техніки у довгостроковій перспективі) [14, с.45]:

Вітчизняна і зарубіжна теорія та практика стратегічного планування виробили інструментарій вибору стратегій. Під інструментарієм слід розуміти систему методів і моделей, способів і механізмів обґрунтованого вибору стратегій за чітко визначеними критеріями [12, с.48].

До інструментів стратегічного планування відносяться: моделі та методи направлені на досягнення цілей підприємства. Загальновідомими у світовій практиці є такі стратегічні інструменти: модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»; модель, що базується на врахуванні ринкових переваг; модель що, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності; модель що, орієнтована на створення позитивного іміджу; моделі, що враховують розміри підприємств; метод аналізу динаміки витрат і крива досвіду; аналіз динаміки ринку; модель життєвого циклу товару; модель «продукт - ринок»; SWOT-аналіз, матриця Бостонської консультативної групи (BCG), матриця «GE/McKinsey» («привабливість та конкурентоспроможність»), матриця «Shell»-DPM («матриця направленої політики»), модель ADL, модель М. Портера; діловий комплексний аналіз (PIMS), матриця Ансоффа та ін. [8, с.36]:

Вибір конкретного інструменту або набору інструментів стратегічного планування здійснюється з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства, виходячи із системи взаємозалежних критеріїв. Надамо визначення деяким вище зазначеним інструментам стратегічного планування: Метод аналізу динаміки витрат і крива досвіду передбачає визначення стратегії на основі переваг у витратах. Основою цього методу є твердження про те, що подвоєння обсягу виробництва дозволяє зменшити витрати на виготовлення одиниці продукції на 20 %.

Модель життєвого циклу товару передбачає визначення стратегії підприємницької діяльності для кожної фази життєдіяльності товару на ринку. Моделі «кривої досвіду» і «життєвого циклу» вважаються найпростішими методами, оскільки базуються на врахуванні лише одного внутрішнього фактора діяльності підприємства [15, с.82].

До інструментів, враховуючих вплив різних факторів внутрішнього та зо-

внішнього середовища відносяться інші моделі. Запропонована А. Дж. Стренером модель «продукт-ринок». Ця матриця містить класифікацію ринків і продукції. Вона показує рівні ризику та ймовірність успіху за різного поєднання «продукт-ринок» [8, с.53].

Матриця І. Ансоффа включає чотири альтернативні стратегії підприємства, які застосовувані для збільшення або збереження обсягу продажу товарів. До них відносяться:

- 1) стратегія глибокого проникнення на ринок;
- 2) стратегія розвитку ринку;
- 3) стратегія розробки товару;
- 4) стратегія диверсифікації [2, с.60].

| | Старий ринок | Новий ринок |
|--------------|------------------------------|------------------------------|
| Старий товар | Вдосконалення діяльності (1) | Стратегія розвитку ринку (3) |
| Новий товар | Товарна експансія (2) | Диверсифікація (4) |

Рис. 1.2. Матриця І. Ансоффа

Джерело: складене автором на основі [2]

SWOT-аналіз передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Аналізуються сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості і загрози зовнішнього середовища організації. Розглядаються всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними і слабкими сторонами. Встановлені зв'язки слугують вибору стратегій .

| | Можливості | Загрози |
|----------------|------------|------------|
| Сильні сторони | Поле «СІМ» | Поле «СІЗ» |
| Слабкі сторони | Поле «СЛМ» | Поле «СЛЗ» |

Рис. 1.3. SWOT-аналіз

Джерело: складене автором на основі [2]

Матриця Бостонської консультативної групи (BCG) визначає співвідно-

шення «зростання ринку (попиту)» і «відносної частки на ринку». Матриця дозволяє визначити стратегічну позицію по кожному стратегічному економічному елементу підприємства, тобто стратегічну позицію бізнесу підприємства, і на основі аналізу цієї позиції обрати правильну стратегію дій.

Матриця «GE/McKinsey» («привабливість конкурентоспроможність») є розвитком і узагальненням матриці BCG. Використовується комплексний показник привабливості ринку та комплексний показник конкурентоспроможності підприємства. Призначена для визначення стратегії інвестицій та розвитку для стратегічних позицій бізнесу [19, с.43].

Матриця «Shell»-DPM («матриця направленої політики») зовні схожа на матрицю «GE/McKinsey» і є своєрідним розвитком ідеї стратегічного позиціонування бізнесу, закладеної в основу моделі BCG. Модель «Shell» дає можливість вибрати певну стратегію залежно від вибраних пріоритетів: орієнтації на життєвий цикл конкурентного виду продукції або грошовий потік. Особливістю матриці є те, що в ній можуть розглядатися види бізнесу, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу [2, с.74].

Модель ADL забезпечує оригінальною методикою стратегічного планування, а також надає потужний інструмент для визначення оптимальної диверсифікації діяльності багатогалузевої компанії. В основі методу ADL лежить матриця, побудована за двома багатовимірними (багатофакторними) змінними (параметрами): конкурентною позицією підприємства на ринку; ступенем зрілості ринку. Обґрунтованість прийнятих фірмою стратегічних рішень багато в чому визначається повнотою і вірогідністю використовуваної інформації.

Модель PIMS забезпечує конкретним матеріалом для прийняття стратегічних рішень. Модель передбачає близько 30 показників діяльності підприємства, які впливають на рівень прибутковості і об'єднані в три групи: конкретна пропозиція бізнесу, характеристика і привабливість ринку, виробнича структура підприємства [2, с. 59].

В умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища для підвищення успішної діяльності підприємства недостатньо спланувати та реалі-

зувати комплекс заходів. Система стратегічного планування передбачає постійну перевірку та коригування стратегії підприємства відповідно до змін, що відбуваються в межах зовнішнього та внутрішнього середовища. Оцінювання стратегії відбувається шляхом порівняння результатів діяльності з цілями. Результати оцінювання є базою для реалізації зворотного зв'язку з метою коригування стратегії. Для підвищення ефективності таке оцінювання потрібно проводити системно та безперервно [12, с. 145].

Як відомо, стратегічне планування передбачає прогнозовані оцінки можливостей ринку, конкурентів, клієнтів, постачальників і тому подібне. Тому, коли інформаційна база попереднього аналізу стану об'єктів неточна, база порівняння може бути вибрана невірно. Необхідно використовувати механізм багаторівневого порівняння (змінної бази) і відповідно виникає необхідність розглянути декілька сценаріїв розвитку ринкових ситуацій. В дослідженні авторів передбачається в подальшому використати метод мультиплікаторів визначення стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства спочатку для створення банку інформаційних нормативів, залежних від макроекономічних показників розвитку відповідної галузі [13, с.67].

Висновки до розділу 1

В даному розділі було досліджені питання стратегічного планування. Отже, поняття «планування» і «стратегічне планування» - є різними, але в той же час доповнюють один одного з тієї причини, що стратегічне планування є складовою загального процесу планування. На відміну від звичайного планування, за допомогою якого підприємство визначає свої пріоритети, а також засоби та методи їх досягнення, стратегічне планування дозволяє не лише передбачити майбутні перспективи підприємства, але й підготуватися до можливих ризиків.

Стратегічне планування – це особливий вид планової роботи, який полягає в розробці та реалізації стратегій. Як процес стратегічне планування включає чотири види діяльності: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього сере-

довища, координація і регулювання, організаційні зміни. динамічний зміна технологій, боротьба за споживача і якість продукції, посилення конкуренції змушують, в кінцевому рахунку, господарюючі суб'єкти по-новому дивитися на комплекс питань, пов'язаних з формуванням і розвитком стратегій їх діяльності. Аналіз літератури дозволяє зробити висновок про те, що сьогодні так і не існує однозначної або загально визнаного визначення стратегії.

На основі опрацьованого за темою матеріалу розглянуто сучасний інструментарій стратегічного планування, досліджено необхідні умови для використання існуючих стратегічних інструментів в плануванні діяльності підприємств. В сучасних умовах ринку для ряду підприємств існує реальна можливість стабільної та ефективної роботи. Це можливо реалізувати за умов вдалого використання інструментів стратегічного планування. Подальші дослідження за проблемою варто проводити в напрямку розробки нового адекватного для діяльності вітчизняних підприємств інструментарію стратегічного планування за галузевою прив'язкою.

Це в свою чергу дозволяє швидкими темпами адаптуватися до сучасних глобалізаційних умов і сформувати висновок, що саме стратегічне планування є тією основою, яка повинна бути присутньою в кожній організації.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЙОГО РОЗВИТКУ

2.1. Аналіз пивоварної галузі

Пивоварна галузь є однією з провідних галузей промисловості в Україні, яка виготовляє понад 400 видів пивної продукції і поставляє її до 42-х країн світу. Пивоварна галузь займає значну нішу у всій харчовій промисловості України. Вона є прибутковою не тільки для інвесторів і безпосередніх виробників, але і для держави. Останнє полягає в тому, що пивоварні підприємства є великими платниками податків, і, з огляду на специфіку продукту, і місцевих зборів даний продукт є досить рентабельним і популярним. Отже, вкладення коштів в пивне виробництво передбачає досить вигідні фінансові перспективи. За 2018 рік українські пивовари заплатили в бюджет країни 4,7 млрд грн . Найбільший платник податків - «Карлсберг Україна» (2,93 млрд грн), «Сан ІнБев Україна» (1,6 млрд грн) і «Оболонь» (1,25 млрд грн) [29].

Близько 90% українського пивного ринку займають великі промислові підприємства, приблизно 7–8% – малі та середні пивзаводи і менше 1% припадає на крафтові виробництва. Ключовими гравцями ринку залишаються САН ІнБев Україна, Carlsberg Ukraine (Карлсберг Україна), Oasis CIS («Перша Приватна Броварня») та Оболонь (рис.2.1.) .

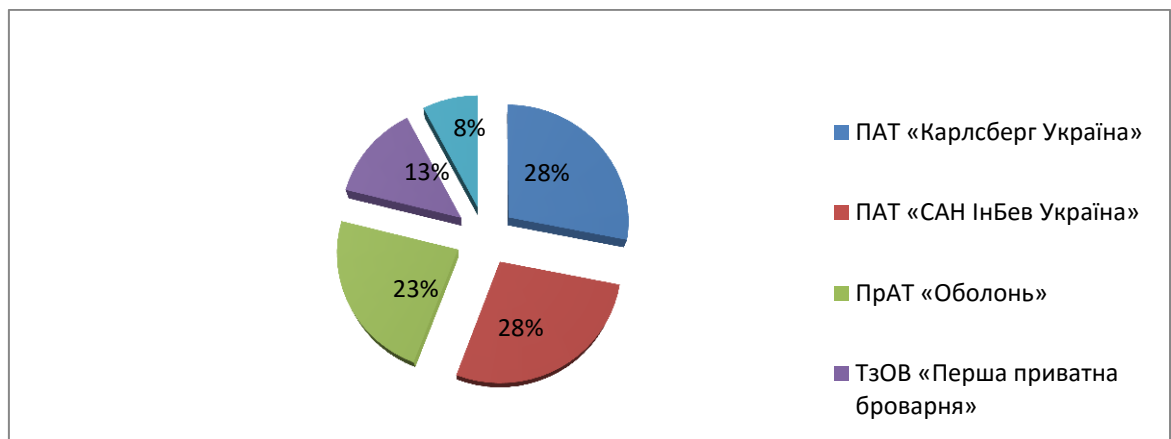


Рис. 2.1. Розподіл ринку між компаніями

Джерело: складене автором на основі [29]

Основними компонентами технологічної сировини для пива є солод, який виготовляється з ячменю пивоварних сортів, і хмелепродукція у вигляді екстракту, гранул та шишкованого хмелю. Найсприятливішими для заготівлі пивоварного ячменю вважаються: Вінницька, Волинська, Житомирська, Івано-Франківська, Сумська, Тернопільська, Хмельницька, Чернігівська, Черкаська й Чернігівська області. Проте далеко не всі з них мають необхідну кількість якісного ячменю навіть для забезпечення власного солодового виробництва. Потрібно відзначити, що кількість великих солодових підприємств в Україні має стійку тенденцію до скорочення. На українському ринку виділяється трійка лідерів по виробництву солоду в Україні до якої входять солодовні SouffletGroup (Славутський солодовий завод, Хмельницька область); Malteurop - традиційний партнер Sun-InBev (Харківська і Чернігівська області) та компанія „Оболонь” (Хмельницька й Київська області) [37].

Ринок пива України - важливий хоча б тому, що одне робоче місце в індустрії створює до 10 місць в суміжних галузях. Пивна промисловість - одна з найбільш сучасних, оскільки виробники прагнуть підпорядковувати стандарти новітніми технологіями. [29].

Протягом останніх 10 років пивний ринок України перебуває в складній ситуації, зокрема, з 2012 року в пивоварінні спостерігалось поступове зниження виробництва, а 2014 рік став найважчим для всіх національних виробників пива. Причиною падіння продажів є ускладнення політичних відносин із Росією, а також введення певних законодавчих обмежень щодо виробництва пива.

Українські виробники за 2018 рік експортували 126 545 тонн пива з солоду на \$ 35420000, що на 10% вище в грошах, ніж у 2017 році - \$ 31,80 млн (113318 тонн). Попит на українське пиво в світі зростає через якість продукту, дизайну і різноманітності сортів і способів приготування. Однак при цьому імпорт пива в Україну зріс. У 2018 році було поставлено 42 тисячі 233 тонни пива на \$ 51230000, що на 30% більше, ніж в 2017 році. Основні експортери - найбільші виробники пива в Україні: Оболонь, Перша приватна броварня, Carlsberg

Ukraine (Карлсберг Україна) та САН ІнБев Україна. Вони відправляли своє пінне переважно в Алжир, Білорусь та Молдову та в інші країни [41].

Негативно на галузь впливає багато факторів і одним із головних чинників скорочення виробництва пива в Україні є втрата частини виробничих потужностей, що знаходяться на сході країни та в Криму. Крім того, зменшилася зовнішня торгівля через обмеження торгівлі з Росією з 2014 року. У 2016 році стабілізація ринку пива перешкоджала різкому збільшенню акцизів та подальшому швидкому зростанню цін. Найбільшим тягарем на коливання ціни на одну пляшку пива є акцизний збір

Серед усіх алкогольних продуктів пиво посідає перше місце за продажами і становить 46,1 % у сегменті алкогольних напоїв . Близько 61% населення України споживають пивні напої. З них на чоловічу частину населення припадає 76 % та, відповідно, 24 % – на жіночу. Необхідно зазначити, що ця тенденція зберігається також відповідно до віку, хоча загалом цільова аудиторія споживачів напою молода. Приблизно 71 % пива споживають люди у віці від 21 до 29 років. Водночас до найбільш стриманішого сегмента споживачів можна віднести населення у віці 51-59 років – таких усього 3 % (рис.2.2).

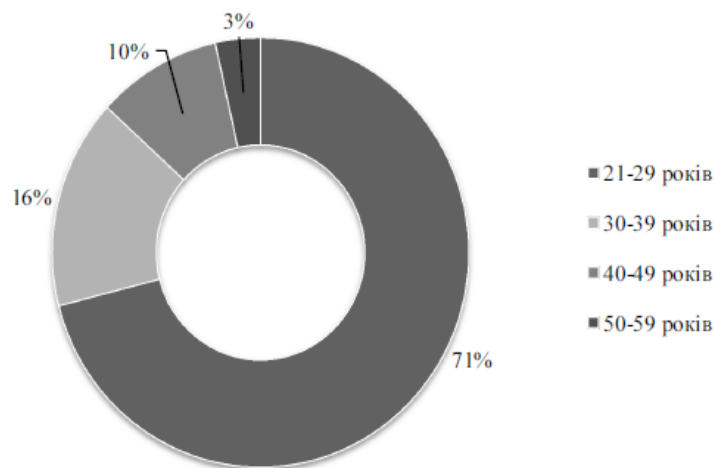


Рис. 2.2. Розподіл споживачів слабоалкогольної продукції

Джерело: складене автором на основі [29]

Кожен двадцятий споживач пива вживає його щодня. Більше 40% продажів припадає на пиво низького цінового сегмента [29] .

У 2016 році стабілізація ринку пива перешкоджала різкому збільшенню акцизів та подальшому швидкому зростанню цін. Найбільшим тягарем на коли-

вання ціни на одну пляшку пива є акцизний збір. Далі розпочалось швидке та довге зростання роздрібних цін. Швидке зниження доступності пива було головним фактором падіння ринку на 2016 рік. За даними частини експертів, український ринок пива у 2017 році вперше з 2008 року припинив падіння [41].

У 2019 виробництво і ринок пива продовжили коливатися біля нульової позначки. Але що завершився сезон був вдалим для пивоварів з точки зору рентабельності продажів. Ціновий мікс покращився внаслідок швидкої загальної преміалізації ринку, а також її приватного аспекту - зростання продажів імпортного пива. За підсумками сезону значно поліпшила свої позиції АВ InBev Efes. Виявилось, що споживачі не забули бренди Efes, які вимушено зникли з ринку, але в 2019 році починали швидко повертати втрачене. На тлі стагнуючого ринку це означало скорочення продажів інших компаній, насамперед Carlsberg Group, яка була чотири роки тому основним бенефіціаром догляду Efes. «ППБ» виявилася стійкіше до брендингової активності конкурента, а «Оболонь» зберегла колишні обсяги і вже безумовно домінує в економічному сегменті ринку. Зростання частки незалежних виробників був заслугою провідних крафтового броварень, які поки мають невеликий ринкову вагу, але швидко набирають силу [29].

Також потрібно звернути увагу на безалкогольне пиво котре також відноситься до пивоварної галузі. Зростання продажів безалкогольного пива - світовий тренд. В першу чергу, це пов'язано з популяризацією здорового способу життя. Безалкогольне пиво також є менш калорійним. З 2016 по 2018 роки обсяги виробництва безалкогольного пива, за даними державної служби статистики, зріс на 21,5%. За 8 місяців 2019 року продажі безалкогольного пива зросли на 11,3% в порівнянні з аналогічним періодом минулого року і становили 288,4 мільйонів гривень.

Пояснити це можна тим, що зараз практично в кожній пивоварні є свій сорт безалкогольного пива, раніше він був тільки у великих виробників. Однак зі зростанням попиту і вдосконаленням технології, більшість пивних виробників охопили і цей сегмент. Світовий ринок безалкогольного пива продовжить

розвиватися разом з трендом здорового способу життя. І ринок України не є тому виключенням. З кожним роком появляється більше інновацій в даній категорії, активна робота компаній-виробників, спрямованих на підвищення якості і смакових характеристик продукції.

Крім того, провідні компанії проводять активну брендингову політику в преміальному і суперпреміальному сегментах. Помітну підтримку дорогому пиву надали і регіональні пивовари, продукція яких на полицях супермаркетів часто позиціонується як преміальна. Природно, це відноситься до спеціального і крафтового пиву, дистрибуція якого в мережах швидко зростає [37].

Крафтового пива виділяється великим діапазоном незвичайних смаків і якісними рецептами. Такий напій коштує в півтора або два рази дорожче, ніж пиво від промислових гігантів через інгредієнтів і технологій виробництва. Тому пивоварні роблять акцент на незвичайності, якості продукту. Методи їх просування і дизайн сильно відрізняються від брендів великих компаній. Частина просування - регулярні пивні дегустації в містах.

Частка «Оболоні» на внутрішньому ринку за звітний період не змінилася, хоча дещо змінився продуктовий мікс. Продажі компанії стали більш поляризованими. Зростання upper mainstream характерний для сьогоdnішнього ринку, але був дуже незвичайний для «Оболоні». І навпаки, зростання економічної складової не характерний для ринку в цілому, але є продовженням довгострокового тренда для «Оболоні».

У сегменті upper mainstream «Оболонь» зробила сильний ривок завдяки рестайлінгу молодіжного бренду hike. Відповідно до опису самої компанії, новий дизайн бренду став безумовним лідером на дослідженнях в фокус-групах, оскільки переконував у своїй преміальності. У ньому виражені: новий тренд - мінімалізм, графічний прийом (лігатура) і скандинавський дизайн.

Виходячи з поточних трендів можна сказати, що за підсумками 2019 року «Оболонь» зберіг та трохи поліпшив свої ринкові позиції. Даний висновок можна зробити поглянувши на звіт даного підприємства за останні роки [29].

2.2. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»

Об'єктом дослідження виступає вітчизняне підприємство – один із лідерів ринку пива та безалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь». Історія корпорації бере початок у 1974 році, коли почався налив майданчика для будівництва броварні. Відкриття виробництва було приурочене до Олімпійських ігор 1980 року [38].

Вибір місця для будівництва визначався головним фактором – наявністю великих запасів м'якої та кришталево чистої води. Сьогодні вода з глибин юрського горизонту (290 м) забезпечує високу якість продукції. Невдовзі підприємство дало поштовх до формування однієї із найбільших на Україні корпорації з випуску пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв, мінеральної води.

Побудована за чеським проектом, пивоварня варила пиво, яке швидко набуло широкої популярності. Після здобуття Україною незалежності корпорація «Оболонь» першою розпочала експортні поставки хмільного напою до країн Європи та США. Продукція підприємства постачається в усі регіони України, експортується у 40 країн світу, зокрема в Молдову, Великобританію, Німеччину, Білорусь, Японію, США та ін.

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 головний завод, два відокремлені цехи, два дочірніх ПрАТ «Оболонь» та чотири ПрАТ «Оболонь» з корпоративними правами. Загалом у корпорації працює близько 7,5 тис. людей [38].

Місцезнаходження ПрАТ «Оболонь»: Україна, 04655, м. Київ, вул. Богатирська.

Основні структурні одиниці корпорації «Оболонь»

- Головний завод у місті Київ:
- ПрАТ «Оболонь» (виробництво пива, безалкогольної продукції, мінеральної води, пивної дробини та ін.) [38].

Дочірні підприємства:

- ДП ПрАТ «Оболонь» «Пивоварня Зіберта», м. Фастів, Київська обл. (виробництво пива).
- ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів, Хмельницька обл. (виробництво мінеральної води, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв) [38].

У 2017 році компанія змінила форму власності - раніше вона була відкритим акціонерним товариством, а тепер позиціонується як ПрАТ.

Генеральний директор: Булах Ігор Васильович . Президент: Слободян Олександр В'ячеславович

Основні види діяльності ПрАТ «Оболонь»: виробництво пива, мінеральної води, солоду; сиропів, товарів народного вжитку; надання транспортних, ремонтних, будівельних послуг; оптова і роздрібна торгівля; проведення ярмарок, аукціонів, лотерей; зовнішньоекономічна та торгово-посередницька діяльність [38].

ПрАТ «Оболонь» - найбільший національний виробник напоїв. Шість заводів, які входять до складу компанії, випускають пиво, слабоалкогольні та безалкогольні напої і мінеральну воду. Мережа з 19 представництв забезпечує покриття торгових точок в найвіддаленіших куточках України. «Оболонь» - одна з найяскравіших візиток України на зовнішніх ринках. Доля компанії в експорті українського пива в 2013 році склала більше 80%. При цьому на внутрішньому ринку бренди компанії "Оболонь" зайняли більше 30%.

Підприємство «Оболонь» є лідируючим та найбільш прогресивним приватним підприємством з виробництва пива, мінеральних вод, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв в Україні [38].

Корпорація «Оболонь» першою серед підприємств харчової промисловості у 2008 році сертифікувала чотири системи управління одразу. Під час основної діяльності ПрАТ «Оболонь», який здійснювали представники німецької фірми «DEKRA-ITS», «Оболонь» підтвердила відповідність вимогам ISO 9001:2008 (Системи управління якістю), ISO 22 000:2005 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ISO 14 001:2004 (Системи екологічного керу-

вання), OHSAS 18 001:2007 (Системи управління безпекою та гігієною праці). Впровадження цих систем управління підтверджує той факт, що «Оболонь» піклується про споживачів, суспільство, стан навколишнього середовища та власний персонал. Завдяки виконанню всіх вимог споживач може бути впевненим в якості і безпечності продукції корпорації. Разом із головним заводом сертифікацію отримали два дочірніх підприємства: ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та ДП «Пивоварня Зіберта» у м. Фастів отримали сертифікат згідно вимог ISO 9001-2008 і ISO 22 000:2005 [38].

Програму реконструкції і збільшення виробничих потужностей головного підприємства компанія активно здійснює вже декілька останніх років. Важливість цієї програми стало будівництво і запуск нових варильних порядків виробництва німецької фірми «Ziemann». Одночасно були встановлені 62 нових ЦКТ (циліндрично-конічних танків) - апаратів, де відбуваються процеси бродіння пива [38].

Президент ПрАТ «Оболонь» Олександр Слободян очолив рейтинг «ТОП-100 у 2005 році. Кращі топ-менеджери України», який складає авторитетне ділове видання «Інвест газета». ПрАТ «Оболонь» перемогло у Всеукраїнському конкурсі на звання «Кращий роботодавець року» в групі підприємств з чисельністю працівників від 1001 до 5000 осіб.

На головному заводі корпорації встановлено новий варильний порядок, запущено лінії розливу в ПЕТ продуктивністю 39 тис. пл. /год., у склопляшки потужністю 50 тис. пл. /год., в алюмінієві банки ємністю 0,5, 0,33 і 0,25 л потужністю 60 тис. банок/год [38].

Організаційна структура ПрАТ «Оболонь» це сукупність посад лінійних і функціональних, керівників на різних рівнях управління, що забезпечують безпосереднє керівництво як основним, так і допоміжним виробництвами, структурними підрозділами.

Структура управління підприємства розроблена таким чином, щоб оперативно впливати на процес виробництва, починаючи із забезпечення його матеріально - технічними ресурсами і закінчуючи процесом реалізації готової про-

дукції, складанням статистичної звітності та обліком витрат на виробництво, а також забезпеченням ритмічної та рентабельної діяльності у напрямках, передбачених Статутом [38].

Процеси управління філією в їх сукупності забезпечують єдність дій і цілеспрямованість роботи колективів всіх основних, допоміжних і обслуговуючих підрозділів підприємства для успішного виконання роботи підприємства на основі ефективного використання готівкових, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів [38].

Для даної структури характерні:

- зниження ризику для підприємства, такого як витік інформації;
- збільшення доходів за рахунок професійного підходу до вироблюваної продукції;
- зменшення штату персоналу;
- прозорість всіх процесів;
- збільшення відповідальності персоналу за свою роботу.

Організаційна структура буде подана в додатку А .

Дане підприємство є приватним акціонерним товариством, тому в організаційній структурі головним органом управління є збори акціонерів. Саме на цих зборах вирішується основні питання з приводу перспектив, діяльності підприємства тощо. Наступну сходинку в організаційній структурі займає: Президент та Рада [40] .

Ревізійна комісія. Ревізійна комісія стежить за порядком проведення зборів акціонерів та дотримання всіх норм, які закріплені в статуті підприємства. Рада займається вирішенням пропозицій, що були внесені на зборах акціонерів. І звісно, Президент підприємства має ключову роль у підтвердженні вирішених на зборах питань [38].

Після того, як були проведені збори і рада затвердила нові положення, завдання чи плани підприємства, виходить наказ по підприємству, який починають виконувати керівники відділів, таких як: технічний директор, директор з капітального будівництва, директор з маркетингу, директор з продажу, дирек-

тор з виробництва, директор з якості, директор з МТП, директор з зовнішньо – економічних питань, директор з кадрових питань та попиту, директор з економіки та фінансів, головний бухгалтер, директор з безпеки, директор з інформаційних технологій. Всі люди, які займають дані посади виконують всі рішення ради після зборів аукціонерів, кожен з них має колектив, які виконують поставлені перед ними завдання.

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

- інституційний - генеральний директор .
- 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.
- операційний - начальники відділів, головний механік, начальники цехів.

Обов'язки працівників основного виробництва полягають у виконанні закріплених за ними операцій технологічного процесу з дотриманням техніки безпеки і технології. Допоміжні робітники виконують функції по забезпеченню виробництва в обсязі, покладеному на них робочими інструкціями.

Генеральний директор - здійснює оперативне керівництво підприємством, організує і координує роботу підрозділів підприємства, забезпечує виконання планів виробництва продукції, веде переговори і заключає угоди, укладає господарські та інші договори на збут продукції, матеріалів тощо, та придбання необхідних товарно-матеріальних цінностей, забезпечує виконання договорів та зобов'язань, забезпечує підвищення якості продукції, проводить прийом та звільнення працівників, несе персональну відповідальність за результати роботи підприємства в цілому, його прибутковість [38].

Технічний директор впроваджує програми удосконалення, реконструкції, технічного переозброєння діючого виробництва, забезпечує постійне підвищення рівня технічної підготовки виробництва, його ефективності, зменшення

матеріальних, фінансових і трудових витрат для виробництва продукції, високу її якість, надійність і витривалість в роботі відповідно до державних стандартів, технічних умов і умов технічної естетики, раціональне використання основних виробничих фондів, організує метрологічне забезпечення виробництва і випробувань продукції, забезпечує постійне підвищення кваліфікації кадрів у відповідності з вимогами часу, стан трудової і виробничої дисципліни в підпорядкованих йому підрозділах.

Директор з капітального будівництва несе відповідальність ефективну роботу устаткування, його реконструкцію і модернізацію.

Директор з маркетингу вивчає діяльність конкурентів; визначає і розробляє структуру асортименту; забезпечує збут товарів через товарно-роздрібну мережу; вибирає канали збуту; займається рекламною діяльністю.

Директор з продажу здійснює керівництво збутом продукції, матеріально-технічним забезпеченням та транспортним обслуговуванням підприємства, забезпечує вивчення і аналіз ринків збуту та планування товарної політики підприємства, контролює виконання планів по постачанню, укладає договори з постачальниками сировини, тари, матеріалів, контролює виробничі запаси сировини і матеріалів і організує їх своєчасне поповнення [38].

Перевагами лінійно-функціональної структури управління на підприємстві є:

- висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій;
- відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства;
- поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.

Недоліками структури управління може бути:

- недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань;
- ускладнена координація діяльності функціональних підрозділів з упровадженні нових програм;

Продовження таблиці 2.1

| | | | | | | | | |
|------------------------------------------------------|---------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|--------|--------|
| Чистий дохід від реалізації продукції | тис.грн | 4777539 | 5 078 764 | 5 466 148 | 301 225 | 387 384 | 6,305 | 7,628 |
| Собівартість реалізованої продукції | тис.грн | 3 878 473 | 4 292 370 | 4 277 833 | 413 897 | -14 537 | 10,672 | -0,339 |
| Адміністративні витрати | тис.грн | 296 579 | 303 955 | 337 100 | 7 376 | 33 145 | 2,487 | 10,905 |
| Витрати на збут | тис.грн | 612 349 | 675 489 | 661 989 | 63 140 | -13 500 | 10,311 | -1,999 |
| Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції | тис.грн | 4 787 401 | 5 271 814 | 5 276 922 | 484 413 | 5 108 | 10,118 | 0,097 |
| Середньооблікова чисельність працівників | чол | 2624 | 2487 | 3460 | -137 | 973 | -5,221 | 39,123 |
| Прибуток(збиток) від реалізації продукції | тис.грн | -9 862 | -193 050 | 189 226 | -183 188 | 382 276 | X | X |
| Чистий прибуток | тис.грн | 176580 | -365 420 | 257 633 | -188 840 | -107 787 | X | X |
| Рентабельність діяльності | % | 3,70 | -7,20 | 4,71 | -10,89 | 11,91 | X | X |
| Рентабельність продукції | % | -0,25 | -4,50 | 4,42 | -4,24 | 8,92 | X | X |

Джерело: складене автором за додатками Б

Чистий дохід від реалізації продукції у 2018 році у порівнянні з 2017 роком, збільшився на 301225 тис. грн., тобто на 6,03 % і у 2019 році збільшився на 387384 тис. грн., що відображає позитивну динаміку показника. Показник собівартості реалізованої продукції, якщо порівнювати 2018 і 2017 роки збільшився: 413897 тис. грн. і станом на 2019 рік зменшилися на 14 537 тис. грн.. Адміністративні витрати у 2018 році стали більшими, ніж у 2017 році, на 7376 тис. грн. – 2,5 %, дана динаміка збереглася і витрати збільшилися на 33 145 тис. грн.. Витрати на збут у 2018 році у порівнянні з 2017 роком збільшились на

63000 тис. грн. – 10,3 %, але станом на 2019 р. підприємство змогло покращити даний показник і зменшити витрати на 13 500 тис. грн..

Загалом повні витрати у 2018 році у порівнянні з 2017 роком збільшились на 484413 тис. грн. – 10,1 %, даний показник також зберіг тенденцію до зростання і 2019р. повні витрати збільшилися на 5108 тис. грн. , даний приріст не є таким суттєвим, як у 2018р.. У 2018 році у порівнянні з 2017 роком збиток від реалізації збільшився на 183188 тис. грн. Це відображає негативну динаміку підприємства, спричиненою збільшенням повних витрат, але станом на 2019 р. підприємство змогло добитися прибутку у розмірі 189 226 тис. грн., що показує позитивну динаміку підприємства. Чистий прибуток у 2017 році становив 176580 тис. грн. У 2018 році все змінилось, оскільки підприємство отримало збиток у розмірі 365420 тис. грн., але у 2019 році ПрАТ «Оболонь» змогло отримати прибуток у розмірі 257633 тис. грн., що позитивно вплинуло на підприємство.

Показник рентабельності продукції у 2018 році показує несприятливу динаміку, оскільки у 2017 році він становив -0,25 %, а у 2018 знизився до -4,5%, але у 2019 збільшився до 4,42% . Можна зробити висновок, що деякі показники впливають негативно на фінансовий стан підприємства, що в свою чергу негативно впливає на фінансову стійкість підприємства .

З метою дослідження фінансового стану ПрАТ «Оболонь» проведемо аналіз за такими групами показників: – ліквідності;

- платоспроможності;
- рентабельності .

По-перше, проводимо аналіз ліквідності ПрАТ «Оболонь», тобто зосереджуємо нашу увагу на оцінці вартості поточних активів, котрі мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається за формулою:

$$K_{\text{абсол.ліквідності}} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}}, \quad (2.1)$$

$$K_{\text{абсол.ліквідності 2017}} = \frac{46172}{1599851} = 0,03$$

$$K_{\text{абсол.ліквідності 2018}} = \frac{16876}{2730123} = 0,006$$

$$K_{\text{абсол.ліквідності 2019}} = \frac{16\,228}{2\,653\,830} = 0,0061$$

2. Коефіцієнт поточної ліквідності — показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,6. Розраховується за формулою:

$$K_{\text{пот.ліквідності}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}, \quad (2.2)$$

$$K_{\text{пот.ліквідності 2017}} = \frac{1664771}{1599851} = 1,04$$

$$K_{\text{пот.ліквідності 2018}} = \frac{1105944}{2730123} = 0,4$$

$$K_{\text{пот.ліквідності 2019}} = \frac{1\,163\,932}{2\,653\,830} = 0,44$$

3. Коефіцієнт швидкої ліквідності - індикатор короткострокової ліквідності компанії, який вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів. 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 [26, с.71].

$$K_{\text{швидк.ліквідності}} = \frac{\text{Оборотні кошти-Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}, \quad (2.3)$$

$$K_{\text{швидк.ліквідності 2017}} = \frac{1664771-750663}{1599851} = 0,57$$

$$K_{\text{швидк.ліквідності 2018}} = \frac{1105944 - 719638}{2730123} = 0,14$$

$$K_{\text{швидк.ліквідності 2019}} = \frac{1\ 163\ 932 - 753\ 270}{2\ 653\ 830} = 0,15$$

Таблиця 2.2

Зведена таблиця показників ліквідності ПрАТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.

| Показник | Роки | | | Відхилення | |
|--------------------------------|------|--------|--------|-------------|-----------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2018 / 2017 | 2019/2018 |
| $K_{\text{абсол.ліквідності}}$ | 0,03 | 0,0062 | 0,0061 | -0,0238 | 0,001 |
| $K_{\text{пот.ліквідності}}$ | 1,04 | 0,4 | 0,44 | -0,64 | 0,04 |
| $K_{\text{швидк.ліквідності}}$ | 0,57 | 0,14 | 0,15 | -0,43 | 0,01 |

Джерело: складене автором за додатками Б

Таким чином, переглянувши дані табл. 2.2, можна дійти висновку, що ПрАТ «Оболонь» є недостатньо ліквідним підприємством, що нам демонструють розраховані показники ліквідності. Їх значення занадто відхиляються від нормативних, що є безумовно негативним явищем.

По-друге, необхідно оцінити платоспроможність ПрАТ «Оболонь». Загалом, аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства здійснюється за даними балансу підприємства, і, в результаті, характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, міру його фінансової стійкості та незалежності даного підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності.

З метою відображення основних показників роботи ПрАТ «Оболонь» проведемо аналіз за період 2017-2019 рр. Стійкість фінансового стану підприємства в значній мірі залежить від доцільності та правильності вкладення фінансових ресурсів в активи, які є динамічними за своєю природою. У процесі функціонування підприємства обсяг та структура активів змінюються, найбільш загальні уявлення про їх зміну можна дізнатися, розрахувавши показники

майнового стану підприємства. Саме актив бухгалтерського балансу підприємства дозволяє дати оцінку майна підприємства .

Таблиця 2.3

Динаміка вартості майна 2017-2019рр. ПрАТ «Оболонь»

| Показник | Значення показника, тис. грн. | | | Динаміка, % | |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------|---------|-----------|--------------------|--------------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2018 р. до 2017 р. | 2019 р. до 2018 р. |
| Майно всього, у т. ч. | 6881460 | 6110149 | 5857096 | -11,21 | -4,14 |
| 1.Необоротні активи | 5216689 | 5004205 | 4 693 164 | -4,07 | -6,22 |
| 2. Оборотні активи | 1664771 | 1105944 | 1 163 932 | -33,57 | 5,24 |
| Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів | 0,319 | 0,221 | 0,248 | -30,75 | 12,22 |

Джерело: розраховано автором за додатком Б

Як бачимо з даних табл. 2.3 динаміка вартості майна протягом аналізованого періоду негативна – зниження на 4,14%. Необоротні активи станом на 2018 р. зменшилися в порівнянні із 2017 р. на 4,07 і порівняно із 2018 зменшилися на 6,22 . Оборотні активи збільшилися у 2019р. і становлять 1163 932 тис.грн. . Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів демонструє неоднозначну динаміку, проте варто зазначити, що у 2018 р. у порівнянні з 2017 р. він знизився на 30,75 %, що вказує на зниження здатності ПрАТ «Оболонь» оперативно реагувати на зовнішні зміни. У 2019 підприємство змогло покращити даний показник до 12,22%.

Однак, для більш ширшого розуміння майнового стану на ПрАТ «Оболонь» застосуємо ряд показників, за допомогою яких безпосередньо і здійснюють діагностичну оцінку майнового стану підприємства.

В свою чергу, саме на основі аналізу цих показників, ми зможемо діагностувати поточний майновий стан діяльності підприємства, і з даною метою пропонуємо здійснити їх розрахунок та порівняння з нормативними значеннями в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Розрахунок показників майнового стану ПрАТ «Оболонь» за період
2017-2019 рр.**

| Показник | Одиниці виміру | Роки | | | Відхилення | | | |
|-----------------------------------|----------------|--------|--------|--------|-------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------|
| | | 2017 | 2018 | 2019 | Абсолютне +/- 2018/2017 | Абсолютне +/- 2019/2018 | Відносне 2018/2017 | Відносне 2019/2018 |
| | | | | | | | % | % |
| Фондовіддача, грн. | грн. | 0,93 | 1,04 | 1,19 | 0,11 | 0,14 | 12,28 | 13,61 |
| Фондомісткість, грн. | тис.грн | 1,08 | 0,96 | 0,84 | -0,12 | -0,11 | - | - |
| Фондоозброненість, тис. грн./чол. | Грн | 1959,4 | 1957,3 | 1332,8 | -2,09 | -624,50 | - | - |

Джерело: складене автором за додатками Б

Фондовіддача - це відношення вартості випущеної продукції у вартісному виразі до середньорічної вартості основних виробничих фондів. Вона виражає ефективність використання засобів праці, тобто показує, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих фондів.

Як видно із розрахунків в таблиці, даний показник має тенденцію до зростання і станом на 2018 р. він збільшився на 0.11грн., або на 12.28%. Даний показник показує незначне збільшення ефективності використання основних фондів підприємства, що позитивно впливає на майновий стан ПрАТ «Оболонь».

Фондомісткість - це показник, зворотний фондовіддачі, який показує величину вартості основних фондів, що припадає на одиницю продукції, випущену підприємством. Цей показник слугує для визначення ефективності використання основних фондів організації [26, с. 78].

В аналізованих роках ми бачимо, що 2018р. в порівнянні із 2017р., що для випуску продукції на 1 грн. потрібно 0.96 грн., тобто це на 0.12 грн. менше ніж в 2017р., а 2019 р. показник покращився до 0,84, що свідчить про покращення ефективності використання основних фондів організації.

Фондоозброєність — економічний показник, що характеризує рівень технічної оснащеності праці, величину основних виробничих фондів, які використовує один працівник. Даний показник, показує негативну тенденцію.

Фондоозброєність зменшилася на 624,50 тис. грн./чол., що свідчить про зниження технічної озброєності ПрАТ «Оболонь». Це негативно впливає на підприємство, оскільки знижується технічної озброєності і відповідно до цього продуктивність праці.

Таблиця 2.5

Склад операційних витрат ПрАТ «Оболонь» 2017-2019 р

| Показник | Роки | | | Відхилення абсолютне +/- | | Відхилення відносне % | |
|----------------------------------|---------|---------|-----------|--------------------------|-----------|-----------------------|-----------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2018/2017 | 2019/2018 | 2018/2017 | 2019/2018 |
| Матеріальні витрати, тис. грн. | 2960495 | 3267238 | 3 157 057 | 306743 | -110181 | 10,36 | -3,37 |
| Витрати на оплату праці, тис.грн | 448146 | 529153 | 626 692 | 81007 | 97539 | 18,08 | 18,43 |
| Відрахування на соціальні заходи | 95052 | 113058 | 132 414 | 18006 | 19356 | 18,94 | 17,12 |
| Амортизація | 451790 | 457032 | 422 999 | 5242 | -34033 | 1,16 | -7,45 |
| Інші операційні витрати | 1107101 | 1296562 | 1 159 110 | 189461 | -137452 | 17,11 | -10,60 |
| Разом | 5062584 | 5663043 | 5498272 | 600459 | -164771 | 11,86 | -2,91 |

Джерело: складене автором за додатками Б

З даної таблиці бачимо, що найбільш суттєвий негативний вплив на рівень прибутковості ПрАТ «Оболонь» мають наступні статті витрат:

1. відрахування на соціальні заходи (зросли на 17,12%);
2. витрати на оплату праці, тис.грн. (зросли на 18,43%);
3. інші операційні витрати (зменшилися на 10,6%).

Збільшення витрат на соціальні заходи та оплату праці свідчать про зацікавленість підприємства в своїх робітниках. Разом витрати збільшилися на

11.86% в порівнянні із 2017р. Для того, щоб оцінити платоспроможність ПрАТ «Оболонь» розраховуємо такі показники:

Коефіцієнт автономії - показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі коштів, авансованих в його діяльність. Він розраховується як відношення власного капіталу до суми балансу. Оптимальне значення більше 0,5. Розраховується за формулою 2.4:

$$K_{\text{автономії}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Сума пасивів}}, \quad (2,4)$$

$$K_{\text{автономії 2017}} = \frac{2\,495\,482}{688\,1460} = 0,36$$

$$K_{\text{автономії 2018}} = \frac{208\,2548}{611\,0149} = 0,34$$

$$K_{\text{автономії 2019}} = \frac{2\,336\,100}{585\,7096} = 0,39$$

Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування) - індикатор фінансової стійкості, який говорить про здатність компанії відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо - і довгостроковій перспективі [26, с. 34]

Значення показника вказує на те, скільки гривень власного капіталу припадає на кожну гривню зобов'язань компанії. Високе значення говорить про низький рівень фінансових ризиків. Нормативне значення показника знаходиться в межах 0,67-1,5.

$$K_{\text{фінансової стабільності}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Короткострокові зобов'язання}}, \quad (2,5)$$

$$K_{\text{фінансової стабільності 2017}} = \frac{2495482}{2786127+1599851} = 0,57$$

$$K_{\text{фінансової стабільності 2018}} = \frac{2082548}{1297478+273023} = 0,52$$

$$K_{\text{фінансової стабільності 2019}} = \frac{2\,336\,100}{867\,166 + 2\,653\,830} = 0,66$$

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 [26, с.41].

$$K_{\text{фінансової залежності}} = \frac{\text{Сума пасивів}}{\text{Власний капітал}}, \quad (2,6)$$

$$K_{\text{фінансової залежності 2017}} = \frac{6881460}{2495482} = 2,8$$

$$K_{\text{фінансової залежності 2018}} = \frac{6110149}{2082548} = 2,9$$

$$K_{\text{фінансової залежності 2019}} = \frac{5857096}{2\,336\,100} = 2,5$$

Таблиця 2.6

Зведені показники платоспроможності ПрАТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.

| Показник | Роки | | | Відхилення абсолютне +/- | | Відхилення відносне % | |
|-------------------------|------|------|------|--------------------------|-----------|-----------------------|-----------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2018/2017 | 2019/2018 | 2018/2017 | 2019/2018 |
| $K_{\text{автономії}}$ | 0,36 | 0,34 | 0,39 | -0,02 | 0,05 | -5,56 | 14,71 |
| $K_{\text{фін.стаб.}}$ | 0,57 | 0,52 | 0,66 | -0,05 | 0,14 | -8,77 | 26,92 |
| $K_{\text{фін.залеж.}}$ | 2,8 | 2,9 | 2,5 | 0,1 | -0,4 | 3,57 | -13,79 |

Джерело: складене автором за додатками Б

Згідно проведеного аналізу фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» бачимо, що більшість показників станом на 2019 р. надто відхиляються від їх нормативних значень, тому у підприємства стан низької фінансової незалежності. Тому, перш за все підприємству необхідно зосередитися на підвищенні прибутковості діяльності, що в свою чергу позитивно вплине на ефективність використання власних та загальних коштів.

Отже, незважаючи на те, що ПрАТ «Оболонь» є українською корпорацією, яка входить до сорока найбільших пивоварних концернів світу, проведений фінансовий аналіз підприємства за період з 2017 по 2019 рр. показав, що оціне-

ні показники відхиляються від нормативних значень, і потребують поліпшення, а саме скорочення витрат для оптимізації роботи підприємства

2.3. Оцінка стану стратегічного планування розвитку ПрАТ «Оболонь»

Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства полягає у пошуку сукупності характеристик, показників і властивостей, що дають змогу достатньою мірою описати його і визначити його а також досягнення власних цілей. Це завдання набуває особливої складності в умовах нестабільності попиту і пропозиції на ринку, змінюваності цін на товари і ресурси, конкурентного середовища, макроекономічних і мікроекономічних факторів. Стратегічний потенціал підприємства охоплює різні види ресурсів, навіть виробничі відносини, управління якими передбачає якісне і кількісне їх оцінювання .

За сучасних умов здійснення господарської діяльності промисловими підприємствами існує багато методик оцінки економічної ефективності процесів. В сучасних умовах економіки України успішна реалізація стратегічних напрямків розвитку підприємства значною мірою залежить від ефективного використання його стратегічного потенціалу. [22, с.161].

Для оцінки стратегічного потенціалу було використано методику оцінки потенціалу за інтегральним показником. Даний метод оцінки включає в себе 3 етапи :

1.Формування системи індикаторів за складовими господарської діяльності, які будуть відображати стадії формування, адаптації та розвитку стратегічного потенціалу підприємства.

2.Нормалізація досліджених показників складових економічного потенціалу для визначення нормалізованих показників, які будуть отримані шляхом порівняння показників досліджених періодів та співставлення їх із еталонним значенням показників, щодо кількості проаналізованих періодів. Це призводить до стандартизації показників поточної діяльності та непотрібності запрова-

дження ступеню значимості показника через впровадження коефіцієнтів вагомості в господарській діяльності підприємства. Для показника, критерій значення якого буде прагнути до максимуму, розрахунок нормалізованого показника проводиться за формулою [22, с.165].

$$y_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_{bu}} \quad (2.7)$$

де y_{ij} – значення нормалізованого i -ого показника; x_{ij} – значення i -ого показника j -ого періоду; x_{bu} – значення еталонного b -ого показника серед всієї сукупності u -тих періодів [22, с.165].

Для показника, критерій значення якого буде прагнути до мінімуму, розрахунок нормалізованого показника проводиться за формулою

$$y_{ij} = \frac{x_{bu}}{x_{ij}} \quad (2.8)$$

3. Розрахунок інтегрованого показника відповідних складових економічного потенціалу підприємства. А також математичний опис інтегральної складової діяльності за допомогою використання формули середньо геометричної величини, яка розглянута у формулі 2.3

$$R_i = \sqrt[m]{\sum_{j=1}^m y_{ij}} \quad (2.9)$$

де R_i – інтегральний рівень складових діяльності, які формують економічний потенціал підприємства; y_{ij} – j -й нормалізований індикатор складової діяльності в i -ому періоді [22, с.165].

Отже потрібно сформулювати показники для ПрАТ «Оболонь» в системі індикаторів за складовими господарської діяльності (табл.2.1), які будуть відображати стадії формування, адаптації та розвитку стратегічного потенціалу підприємства.

Таблиця 2.7

Динаміка економічних індикаторів складових стратегічного потенціалу підприємства за 2017-2019 рр., тис.грн

| Економічні показники циклу економічного потенціалу | min/max | Роки | | |
|----------------------------------------------------|---------|------|------|------|
| | | 2017 | 2018 | 2019 |
| | | | | |

Продовження таблиці 2.7

| Фінансова складова діяльності | | | | |
|----------------------------------------------------------------|-----|---------|---------|-----------|
| Довгострокові фінансові інвестиції | max | 18522 | 109397 | 57 581 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботу | min | 297870 | 203818 | 260 966 |
| Гроші та їх еквіваленти | max | 46172 | 16876 | 16 228 |
| Довгострокові зобов'язання і забезпечення | min | 2786127 | 1297478 | 867 166 |
| Поточні зобов'язання і забезпечення | min | 1599851 | 2730123 | 2 653 830 |
| Валовий прибуток | max | 899066 | 786393 | 1 188 315 |
| Виробнича складова | | | | |
| Запаси | max | 750563 | 719638 | 753 270 |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | min | 830232 | 1021281 | 909 794 |
| Інші операційні витрати | min | 29144 | 20451 | 32 219 |
| Адміністративні витрати | min | 296579 | 303955 | 337 100 |
| Матеріальні витрати | min | 2960495 | 3267238 | 3 157 057 |
| Кадрова складова діяльності | | | | |
| Витрати на оплату праці | max | 448146 | 529153 | 626 692 |
| Відрахування на соціальні заходи | max | 95052 | 113058 | 132 414 |
| Маркетингова складова діяльності | | | | |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | max | 4777539 | 5078764 | 5 466 148 |
| Витрати на збут | min | 612349 | 675489 | 661 989 |
| Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | min | 3878473 | 4292370 | 4 277 833 |

Джерело: складене автором за додатками Б

На другому етапі проведення оцінки економічного потенціалу проводиться нормалізація досліджених показників складових економічного потенціалу, які будуть отримані шляхом порівняння показників досліджених періодів та співставлення їх із еталонним значенням. Отже наступним кроком оцінки стра-

тегічного потенціалу підприємства є нормалізація економічних індикаторів підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Нормалізовані економічні індикатори стратегічного потенціалу підприємства за 2017-2019 рр.

| Економічні показники циклу економічного потенціалу | Роки | | |
|------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| | 2017 | 2018 | 2019 |
| Фінансова складова діяльності | | | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: | 0,169 | 1 | 0,526 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 0,684 | 1 | 0,781 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1 | 0,366 | 0,351 |
| Довгострокові зобов'язання і забезпечення | 0,311 | 0,668 | 1 |
| Поточні зобов'язання і забезпечення | 1 | 0,586 | 0,603 |
| Валовий прибуток | 0,757 | 0,662 | 1 |
| Виробнича складова | | | |
| Запаси | 0,996 | 0,955 | 1 |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1 | 0,813 | 0,913 |
| Інші операційні витрати | 0,702 | 1 | 0,635 |
| Адміністративні витрати | 1 | 0,976 | 0,880 |
| Матеріальні витрати | 1 | 0,906 | 0,938 |
| Кадрова складова діяльності | | | |
| Витрати на оплату праці | 0,715 | 0,844 | 1 |
| Відрахування на соціальні заходи | 0,718 | 0,854 | 1 |
| Маркетингова складова діяльності | | | |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 0,874 | 0,929 | 1 |
| Витрати на збут | 1 | 0,907 | 0,925 |
| Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 1 | 0,904 | 0,907 |

Джерело: складене автором за додатками Б

Розрахунок інтегрального рівня складових діяльності, які формують економічний потенціал підприємства та самого інтегрального показника даного потенціалу представлено в табл.2.8. Тому наступним кроком є дослідження динаміки інтегральних показників стратегічного потенціалу ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка інтегральних показників стратегічного потенціалу та його складових на підприємстві за 2017-2019 рр.

| Локальні показники | Роки | | |
|------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| | 2017 | 2018 | 2019 |
| Фінансовий потенціал | 0,549 | 0,675 | 0,666 |
| Виробничий потенціал | 0,931 | 0,928 | 0,863 |
| Кадровий потенціал | 0,716 | 0,849 | 1 |
| Маркетинговий потенціал | 0,956 | 0,913 | 0,943 |
| Інтегральний показник стратегічного потенціалу | 0,769 | 0,835 | 0,858 |

Джерело: складене автором за додатками Б

Отже, за результатами проведеного аналізу бачимо, що найкращі показники стратегічного потенціалу ПрАТ «Оболонь» були в 2019 році. Тоді підприємство мало вищий рівень стратегічного потенціалу порівняно з 2017 та 2018, але зміни не є значними. Це означає, що всі складові стратегічного потенціалу характеризуються зростанням основних техніко-економічних показників. Всі ресурси використовуються достатньо ефективно і для забезпечення подальшого розвитку виробництва не потребує додаткових вкладень, оскільки відбувається зростання стратегічного потенціалу.

Проведений аналіз ПрАТ «Оболонь» дозволяє сформулювати конкретний перелік можливостей та загроз організації, а також сильних та слабких сторін. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища - заключний етап процесу SWOT-аналізу.

Перейдемо до оцінки факторів макросередовища і мікросередовища ПрАТ «Оболонь». Як відомо, аналіз факторів макросередовища проводиться для визначення ринкових можливостей підприємства [16, с.21].

Оцінка стану зовнішнього середовища підприємства проводиться для того, щоб керівництво змогло підготувати набір управлінських прийомів, що запобігають негативному впливу зовнішнього середовища або здатні послабити дію негативних факторів на діяльність ПрАТ «Оболонь».

Згрупуємо аналітичні дані оцінки макросередовища і мікросередовища підприємства у табл. 2.10 .

Таблиця 2.10

Матриця SWOT-аналізу для підприємства ПрАТ «Оболонь»

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>Можливості зростання доходів населення; обслуговування нових додаткових груп споживачів; входження у нові сегменти ринку, розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; обґрунтоване законодавство.</p> | <p>Загрози інфляція; зниження рівня доходів населення; зростання тиску конкурентів; зміни в потребах і смаках споживачів; уповільнений темп зростання ринку.</p> |
| <p>Сильні сторони: Сильні ринкові позиції ; Постійне вивчення та аналіз стану ринку, своєї позиції, позиції конкурентів та потреб споживача ; диференціація виробів; підтримка та розбиток іміджу. Значні виробничі потужності можливість економити на масштабах виробництва . Висока рентабельність і прибутковість; достатні фінансові ресурси можливість зниження витрат. Чітко сформовані стратегії; високий рівень управління ефективні засоби контролю творчий підхід у менеджменті; здатність реалізовувати навички персоналу. Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу.</p> | <p>СиМ Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги ПрАТ “Оболонь” може ввійти в нові сегменти ринку обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки високій прибутковості компанія може збільшити доходи населення; маючи значні виробничі потужності ПрАТ “Оболонь” може розширити виробництво.</p> | <p>СиЗ Маючи вис оку прибутковість і рентабельність фірма може знешкодити загрозу інфляції та зниження рівня доходів населення. А завдяки диференціації виробів, підтримці та розвитку іміджу, сильним ринковим позиціям може протистояти змінам в потребах і смаках споживачів, зростанню тиску конкурентів.</p> |

| | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Слабкі сторони</p> <p>Постійні атаки з боку ключових конкурентів; інколи просліджується необґрунтована, невдала диверсифікація.</p> <p>Не розроблена ресурсозберігаюча стратегія.</p> <p>Інколи проявляється неефективна система стимулювання праці.</p> | <p>СлМ</p> <p>На основі можливості ПрАТ “Оболонь” проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва, компанія може мінімізувати атаки з боку конкурентів, невдалі диверсифікації, “хворобувеликої компанії” та розробити ресурсозберігаючу стратегію . Також використовуючи зростання доходів населення, може в вдосконалити систему стимулювання праці.</p> | <p>СлЗ</p> <p>Компанія має спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистоянню атакам з боку ключових конкурентів, уникати необґрунтованої диверсифікації, слідкувати за доцільністю розмірів виробництва та розробити ефективну ресурсозберігаючу стратегію . Також ПрАТ “Оболонь” має звести до мінімуму вплив інфляції, зменшення доходів населення, зміни смаків та потреб споживачів, уповільнення темпів зростання ринку.</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Джерело: складено автором на основі [12]

Оцінка факторів макросередовища, що безпосередньо впливають на господарську діяльність ПрАТ «Оболонь», а також врахування компонентів внутрішнього середовища дозволяє рекомендувати такі управлінські дії стратегічного характеру:

1. Продовжувати дотримуватись наміченого курсу інвестиційної політики, поліпшувати інвестиційний клімат, мати в наявності кредитні ресурси, нейтралізувати таким чином вплив дії інфляційних факторів.

2. Застосовувати дії щодо суворого добробуту та розстановки управлінських та промислових кадрів, оскільки на ринку спостерігається значний дисбаланс між пропозицією та попитом.

3. Продовжувати випуск якісної продукції з орієнтацією на різні верстви населення з різними споживчими та ціновими характеристиками .

Отже найбільшу увагу необхідно приділити слабостям і загрозам компанії, аби вплив цих факторів не призвів до погіршення ситуації. На сьогоднішній день головною проблемою у макросередовищі є складна політична ситуація в Україні, внаслідок якої відбувся спад економіки. Одночасно з цим погіршилося

і економічне становище населення. Отже, споживання продукції зменшилося. Через це компанія втрачає свій прибуток.

Побудова дієвого механізму фінансового контролю власників над діяльністю найнятих ними менеджерів слід починати з конструювання системи вимірювання збалансованості інтересів в корпоративних відносинах. В іншому випадку неможливо приймати рішення і реалізовувати їх без визначення досягнутих результатів, які виступають вихідним пунктом у встановленні балансу інтересів. Саме оцінка ступеня збалансованості безлічі потреб зацікавлених учасників корпоративних відносин є необхідною інформацією при їх регулюванні.

Система вимірювання збалансованості інтересів забезпечує прийняття обґрунтованих рішень і заходів, оскільки вона в кількісному вираженні визначає результативність виконаних дій на основі збору, зіставлення, сортування, аналізу та інтерпретації відповідних даних.

В основі названої системи вимірювань повинен лежати показник результативності, тобто визначення меж, суті і складових частин одного узагальненого критерію.

Потенційними складовими даного критерію можуть бути різні аспекти задоволення корпоративних інтересів, про які суб'єкти ринку можуть зібрати дані, наприклад, обсяги реалізації, сума чистого прибутку, кількість працюючих тощо [23, с.76].

В якості основних показників балансу корпоративних інтересів виберемо показники: виручка від реалізації продукції (ВР), прибуток до оподаткування (П), чистий прибуток (ПП), чисельність персоналу (Ч), сукупні активи (СА) і виплачені дивіденди (Д). Саме ці показники відповідають вимогам, пред'явленим до оцінки діяльності найманих менеджерів.

По-перше, ці показники відповідають принципу діючого підприємства.

По-друге, вони відображають розвиток підприємства, його зростання і здатність до адаптації, так як є результуючими показниками, їх зміна показує можливість підприємства пристосовуватися до зміни параметрів зовнішнього

середовища, трансформація в складі корпоративних об'єднань в кінцевому підсумку також виражається в зміні представлених характеристик.

По-третє, в умовах обмеженості інформації, властивій корпоративного управління, що розглядаються показники є найбільш доступними, в силу того, що є обов'язковими до опублікування в засобах масової інформації та в деяких економічних виданнях виходять в складі рейтингів підприємств.

По-четверте, відображають найважливіші фінансові характеристики для справжніх і потенційних акціонерів: економічне зростання і розмір корпорації - ВР і СА, віддача від авансованого капіталу - П і ПП, ефективність використання ресурсів і продуктивність - Ч, зростання добробуту власників - Д.

По-п'яте, справжні показники легко піддаються упорядкуванню в динаміці [23, с.79].

Оцінимо, наскільки діяльність менеджерів ПрАТ «Оболонь» відповідає досягненню балансу сукупних інтересів корпорації. Для цих цілей будемо використовувати дані відкритої фінансової звітності ПрАТ «Оболонь». Дані подані в таблиці 2.11

Таблиця 2.11

Фінансові результати діяльності ПрАТ «Оболонь» 2017-2019 рр.

| Показники | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб (Ч) | 2602,00 | 2487,00 | 3460,00 |
| Вартість сукупних активів, тис. грн. (СА) | 6881460,00 | 6110149,00 | 5857096,00 |
| Виручка від реалізації продукції, тис. грн. (ВР) | 4777539,00 | 5078764,00 | 5466148,00 |
| Операційний прибуток, тис. грн. (П) | 49482,00 | -128200,00 | 219688,00 |
| Чистий прибуток (збиток), тис. грн. (ЧП) | 176580,00 | -365420,00 | 257633,00 |

Джерело: складене автором за додатками Б

З отриманих даних із фінансового звіту, котрі згруповані та подані в таблиці 2.11 ми побудуємо темпи росту основних фінансових показників за 2017-2019 рр. Дані надамо в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

**Темпи росту основних фінансових показників ПрАТ «Оболонь» 2017-2019
рр.**

| Показники | Темп росту | | | |
|------------------------------------------------------------|------------|----|-----------|----|
| | 2017-2018 | | 2018-2019 | |
| Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб (Ч) | 0,96 | <1 | 1,39 | >1 |
| Вартість сукупних активів, тис. грн. (СА) | 0,89 | <1 | 0,96 | <1 |
| Виручка від реалізації продукції, тис. грн. (ВР) | 1,06 | >1 | 1,08 | >1 |
| Операційний прибуток, тис. грн. (П) | -2,59 | <1 | 1,71 | >1 |
| Чистий прибуток (збиток), тис. грн. (ЧП) | -2,07 | <1 | 0,71 | <1 |

Джерело: складене автором за додатками Б

Корпорації динамічні, тому важливо знати умови, достатні для виявлення систем, що успішно розвиваються. Для визначення таких умов впорядкуємо розглянуті вище показники, і тим самим поставимо еталонну норму їх розвитку. «Золоте правило» економіки підприємства являє собою:

$$1 < h(\text{СА}) < h(\text{ВР}) < h(\text{П}), \quad (2.7)$$

де h — темпи показників [23, с.84].

Нерівності мають очевидну інтерпретацію. Перша зліва нерівність означає, що організація знаходиться в стані зростання, масштаби її діяльності збільшуються. Нарощування активів компанії є однією з основних цільових установок, що формулюються як власниками компанії, так і її управлінським персоналом. Причому це може відбуватися і в явній, і в неявній формах. З другої нерівності видно, що ресурси фірми в формі активів використовуються більш ефективно, тобто відбувається прискорення їх оборотності.

Правило еталону: $1 < h(\text{Ч}) < h(\text{СА}) < h(\text{ВР}) < h(\text{П}) < h(\text{ЧП})$

Таблиця 2.13

Матриця еталонної динаміки збалансованості

| | Калібр | Ч | СА | ВР | П | ЧП |
|--------|--------|----|----|----|----|----|
| Калібр | 1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 |
| Ч | 1 | 1 | -1 | -1 | -1 | -1 |

Продовження таблиці 2.13

| | | | | | | |
|----|---|---|---|----|----|----|
| СА | 1 | 1 | 1 | -1 | -1 | -1 |
| ВР | 1 | 1 | 1 | 1 | -1 | -1 |
| П | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | -1 |
| ЧП | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

Джерело: складене автором на основі [29]

Дане правило ми будемо використовувати для оцінки динаміки збалансованості ПрАТ «Оболонь». Проаналізуємо детальніше 2017-2018 рр. Для цього складаємо рівняння: $h(\text{ЧП}) < h(\text{П}) < h(\text{СА}) < h(\text{Ч}) < 1 < h(\text{ВР})$.

Типи збалансованості корпоративних інтересів поділяються на наступні

Таблиця 2.14

Типи збалансованості корпоративних інтересів підприємства

| % | Характеристика |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0 - 20 | Відсутній рівень ЗІ, менеджери не прагнуть дотримуватися інтересів акціонерів і не орієнтовані на зростання ринкової вартості підприємства |
| 21 - 30 | Низький рівень ЗІ, є обмеження в діяльності менеджерів, що змушують їх за деякими показниками показувати гідні результати, зростання ринкової вартості бізнесу не є їх головною метою |
| 31 - 40 | Рівень ЗІ нижче середнього, для забезпечення високого соціального статусу менеджери досягають високих результатів окремих показників, що відповідають їх специфічним інтересам, що сприятливо відбивається на вартості бізнесу |
| 41-50 | Середній рівень ЗІ, з боку власників організований частковий внутрішньокорпоративний контроль, що сприяє дотриманню інтересів не тільки менеджерів, але і ключових власників, для яких зростання вартості бізнесу є бажаною, але не основною метою |
| 51-60 | ЗІ вище середнього, досягнуто збалансованість інтересів, що дозволяє функціонувати підприємству без значних конфліктів, є передумови для його успішного <i>стратегічного розвитку</i> і, як наслідок, потенційного зростання вартості |
| 61-70 | Високий рівень ЗІ, діяльність менеджерів є для потенційних інвесторів сигналом про прагнення дотримуватися їх фінансових інтересів незалежно від суми їх внеску в діяльність підприємства, |
| 71-80 | Дуже високий рівень ЗІ, інтереси менеджерів збігаються з інтересами більшості учасників корпоративних відносин, проте в окремих напрямках діяльності інтереси менеджерів превалюють, що частково стримує зростання ринкової вартості |
| 81-90 | Дуже високий рівень ЗІ, моральна і матеріальна задоволеність менеджерів безпосередньо залежить від досягнення балансу інтересів, сильні акціонери не тільки організували ефективний внутрішньокорпоративний контроль, але й змогли найняти менеджмент, що відповідає їхнім інтересам і призводить до приросту вартості бізнесу |
| 91-100 | Вищий ступінь ЗІ, всі учасники відносин задоволені досягнутими результатами, менеджери зуміли пов'язати свої інтереси з інтересами інших суб'єктів; розвитку підприємства в найближчий час нічого не загрожує, максимально можливе зростання ринкової вартості підприємства |

Джерело: складене автором на основі [29]

Таблиця 2.15

Матриця фактичної динаміки зміни показників підприємства 2017-2018 рр

| | Калібр | Ч | СА | ВР | П | ЧП |
|--------|--------|----|----|----|---|----|
| Калібр | 1 | 1 | 1 | -1 | 1 | 1 |
| Ч | -1 | 1 | 1 | -1 | 1 | 1 |
| СА | -1 | -1 | 1 | -1 | 1 | 1 |
| ВР | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| П | -1 | -1 | -1 | -1 | 1 | -1 |
| ЧП | -1 | -1 | -1 | -1 | 1 | 1 |

Джерело: складене автором за додатками Б

За даними в табл.2.15. побудуємо ступінь відхилення фактичної динаміки зміни показників підприємства від еталонної

Таблиця 2.16

Ступінь відхилення фактичної динаміки зміни показників підприємства від еталонної 2017-2018 рр

| | Калібр | Ч | СА | ВР | П | ЧП |
|--------|--------|---|----|----|---|----|
| Калібр | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 |
| Ч | 2 | 0 | 2 | 0 | 2 | 2 |
| СА | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| ВР | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| П | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| ЧП | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 |

Джерело: складене автором за додатками Б

Однак отримана величина важко інтерпретується, так як не позначені межі зміни показника, і вона не приведена до розмірності, що зазвичай використовуються на практиці ринковими суб'єктами. Для усунення цього ефекту нормуємо отриману відстань за формулою (2. 8):

$$R = \frac{d}{(2*K)} \quad (2. 8)$$

де d — відстань між матрицями;

K — кількість ненульових клітин в матриці збалансованості корпоративних інтересів, не враховуючи клітини головною діагоналі;

$$R = d / (2 * K) = 44 / (2 * 30) = 0,73$$

$$S = (1 - 0,73) * 100 = 26,67$$

$$d = 44$$

$K=30$

Станом на 2018 р. збалансованість корпоративних інтересів продемонстрував низький рівень ЗІ, що в свою чергу впливає на обмеження в діяльності менеджерів, що змушують їх за деякими показниками показувати гідні результати, зростання ринкової вартості бізнесу не є їх головною метою

Розрахуємо даний показник для 2019 р. Дані розрахунку подані в таблиці 2.17. Проаналізуємо детальніше 2018-2019 рр. Для цього складаємо рівняння:
 $h(ЧП) < h(СА) < 1 < h(ВР) < h(Ч) < h(П)$

Таблиця 2.17

Матриця фактичної динаміки зміни показників підприємства 2018-2019 рр.

| | Калібр | Ч | СА | ВР | П | ЧП |
|--------|--------|----|----|----|----|----|
| Калібр | 1 | -1 | 1 | -1 | -1 | 1 |
| Ч | 1 | 1 | -1 | -1 | 1 | -1 |
| СА | -1 | 1 | 1 | 1 | 1 | -1 |
| ВР | 1 | 1 | -1 | 1 | 1 | -1 |
| П | 1 | -1 | -1 | -1 | 1 | -1 |
| ЧП | -1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

Джерело: складене автором за додатками Б

За даними в табл.2.17. побудуємо ступінь відхилення фактичної динаміки зміни показників підприємства від еталонної

Таблиця 2.18

Ступінь відхилення фактичної динаміки зміни показників підприємства від еталонної 2018-2019 рр.

| | Калібр | Ч | СА | ВР | П | ЧП |
|--------|--------|---|----|----|---|----|
| Калібр | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Ч | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| СА | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 |
| ВР | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 |
| П | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| ЧП | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Джерело: складене автором за додатками Б

$$R = d / (2 * K) = 24 / (2 * 30) = 0,40$$

$$S = (1 - 0,40) * 100 = 60\%$$

d= 24

K=30

Отже станом на 2019р. збалансованість корпоративних інтересів підприємства різко зросло до 60% і продемонстрував ЗІ вище середнього, досягнуто збалансованість інтересів, що дозволяє функціонувати підприємству без значних конфліктів, є передумови для його успішного стратегічного розвитку і, як наслідок, потенційного зростання вартості

Таблиця 2.19

Динаміка інтегрального показника збалансованості корпоративних інтересів ПрАТ "Оболонь" за 2018-2019 рр

| Роки | S |
|------|-------|
| 2018 | 26,67 |
| 2019 | 60,00 |

Джерело: складене автором за додатками Б

Побудуємо графік за даними отриманими під час розрахунків. Дані для побудови графіку подані в табл.2.19

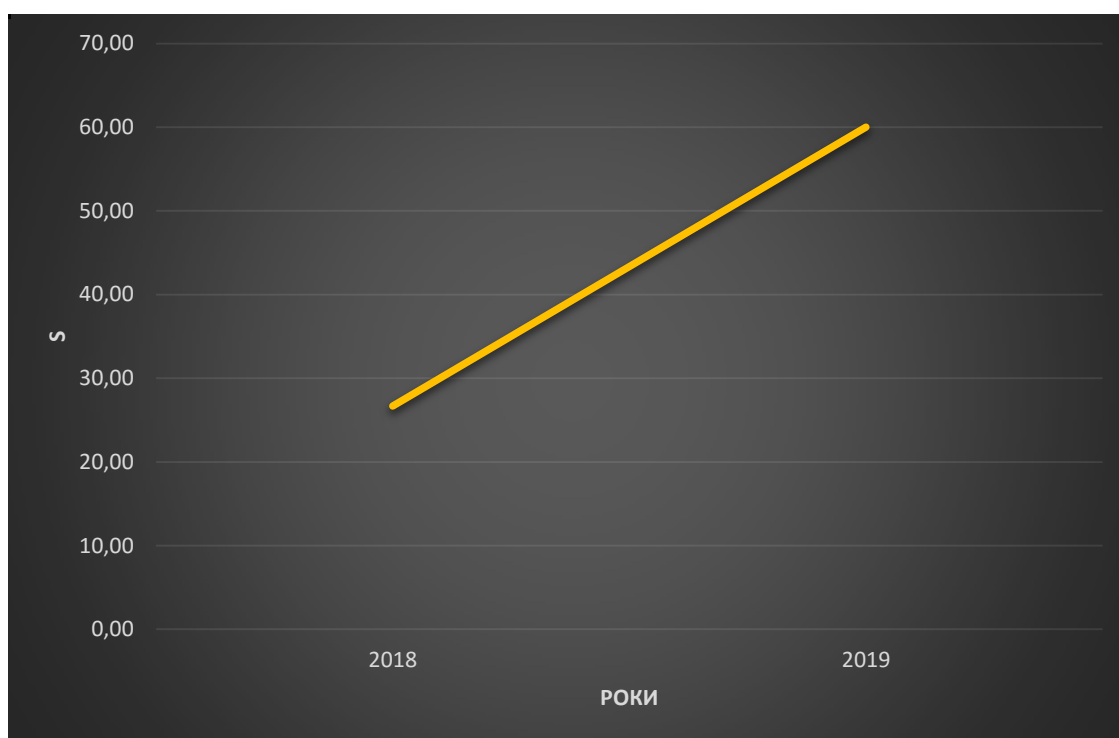


Рис. 2.3. Динаміка інтегрального показника збалансованості корпоративних інтересів ПрАТ "Оболонь" за 2018-2019 рр

Джерело: складене автором за додатками Б

Даний графік показує зростання інтегрального показника збалансованості корпоративних інтересів ПрАТ "Оболонь" в період з 2018 по 2019 рік. Станом на 2019 р. фактичний напрямок розвитку становить 60%, що показує ЗІ вище середнього.

Висновок до розділу 2

У другому розділі був проведений короткий аналіз пивоварної галузі за останні роки. В даний рік ринок пива в Україні вийшов зі стагнації та продемонстрував зростання на 1,4%. На ринок пива негативно впливають політичні фактори, а саме підвищення акцизів і заборона торгівлі із Росією. Але тренди, які приходять із Заходу відкривають нові можливості розвитку пивоварства, а саме для крафтових броварень, які набувають популярності в населення. Також на ринку почали в більшій кількості реалізовуватися безалкогольне пиво, котре також прийшло із трендом здорового способу життя. Тому гіганти галузі швидко зрозуміли, що потрібно збільшувати виробництво безалкогольного пива і випускати нові лінійки безалкогольного пива

Також в даному розділі було проведено ознайомлення з діяльністю підприємства, його технологічними процесами, переглянуто та проаналізовано звітні та інші інформаційні документи діяльності ПрАТ «Оболонь», досліджено організаційну, виробничу та управлінську структури даного підприємства.

Був розрахований стратегічний аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь». Були досліджені наступні показники фінансово-господарської діяльності, конкурентні переваги та надана оцінка внутрішнього потенціалу підприємства. Проаналізувавши основні фінансові показники можна зробити наступний висновок, що чистий дохід від реалізації продукції у 2018 році у порівнянні з 2017 роком, збільшився на 301225 тис. грн., і у 2019 році збільшився на 387384 тис. грн., показник собівартості реалізованої продукції також збільшився. Витрати на збут у 2018 році у порівнянні з 2017 роком збільшились на 63000 тис. грн. – 10,3 %. Загалом повні витрати у 2018 році у порівнянні з 2017 роком збільшились на

484413 тис. грн. – 10,1 % але станом на 2019 р. підприємство змогло покращити даний показник і зменшити витрати на 13 500 тис. грн.. У 2018 році збиток від реалізації збільшився на 183188 тис. грн. Чистий прибуток у 2017 році становив 176580 тис. грн. У 2018 році все змінилось, оскільки підприємство отримало збиток у розмірі 365420 тис. грн., але у 2019 році ПрАТ «Оболонь» змогло отримати прибуток у розмірі 257633 тис. грн., що позитивно вплинуло на підприємство.

За результатами проведеного аналізу бачимо, що кращі показники стратегічного потенціалу ПрАТ «Оболонь» були в 2019 році. Тоді підприємство мало найвищий рівень стратегічного потенціалу порівняно з 2017 та 2018, але зміни не є значними.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення стратегічного планування розвитку ПрАТ «Оболонь»

Найважливішою проблемою будь-якого вітчизняного підприємства, що працює в ринкових умовах, є проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі ефективної стратегії розвитку підприємства.

Функціонування підприємства в умовах ринку визначається його здатністю приносити достатній прибуток, тому вся діяльність підприємства спрямована на забезпечення зростання прибутку [32].

Місія ПрАТ «Оболонь» – «щодня ми працюємо, щоб бути першими і не залишити спраглих на планеті» [38].

Підприємство не конкретизує виробництво пива, а здійснює наголос на тому, що основним видом його діяльності є напої. З цього можемо зробити висновок, що місія ПрАТ «Оболонь» сформульована не чітко і не визначає мету створення і функціонування компанії. Використовуючи внутрішню документацію досліджуваного підприємства, ми виявили недоліки, що стосуються етапу цілепокладання в ПрАТ «Оболонь».

На офіційному сайті ПрАТ «Оболонь» визначає головну мету діяльності: «розширення ринків продажу, збільшення прибутків, найповніше задоволення потреб споживачів» [38].

Поставлені завдання кількісно невимірні. Вони носять описовий характер, в зв'язку з чим можуть вважатися формальними. Більш того, вони короткострокові: керівництво «не заглядає» в майбутнє, а вирішує поточні проблеми і прагне задовольнити поточні потреби. Недооцінка перспектив, майбутніх змін може привести до втрати можливостей і до появи негативних наслідків. Ключо-

ві потреби власника чітко не визначені.

Недоліком в стратегічній орієнтації компанії є те, що процес встановлення цілей відбувається переважно централізовано, тобто всі цілі визначаються самим верхнім рівнем керівництва підприємства. При такому підході всі цілі підпорядковані єдиній орієнтації. Це є певною перевагою, проте на нижніх рівнях організації може виникнути неприйняття цих цілей і опір.

Перевага досліджуваної компанії полягає в можливості вибору стратегій розвитку завдяки внутрішньому потенціалу організації. Стратегія ПрАТ «Оболонь» направлена на:

- задоволення вимог та очікувань споживачів;
- утримання лідируючих позицій на ринку пивної та безалкогольної продукції;
- постійне зосередження уваги щодо запобігання забрудненню і збереження навколишнього середовища;
- врахування інтересів зацікавлених сторін.

Невід’ємною частиною стратегії ПрАТ «Оболонь» є «постійне вдосконалення системи менеджменту, яка відповідає вимогам міжнародних стандартів, та ефективного передбачення тенденцій розвитку національного ринку» [38].

Ефективність проекту – відображає відповідність проекту цілям та інтересам його учасників. Ефективність проекту в цілому оцінюється з метою визначення потенційної привабливості проекту для всіх можливих учасників .

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що корпоративна стратегія ПрАТ «Оболонь» - стратегія розвитку. ПрАТ «Оболонь» використовує такі бізнес-стратегії забезпечення конкурентоспроможності та розвитку, що наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Бізнес-стратегії ПрАТ «Оболонь»

| |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Корпоративна стратегія - стратегія інтегрованого зростання, стратегія глибокого проникнення на ринок, стратегія розширення ринку, стратегія концентричної диверсифікації |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Збільшення прибутку шляхом інтенсифікації роботи на існуючих ринках ● Збільшення прибутку шляхом виходу на нові ринки ● Підвищення інвестиційної привабливості |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Конкурентна стратегія - стратегії претендента на лідерство, диференціації, фокусування | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Постійно створювати продукти з кращими показниками. Товари та послуги, що розширюють існуючі кордони. <ul style="list-style-type: none"> ● Найкращі характеристики продукту (якість, смак, ціна тощо) ● Першість на ринку (за часом появи) ● Виділення нових цільових груп клієнтів | |
| 3. Функціональні стратегії – виробнича стратегія, маркетингова стратегія, стратегія управління персоналом | |
| Виробнича | «Управління якістю Технології Енергозберігаючі проекти |
| Маркетингова | Репутація Стандарти ведення бізнесу Зацікавлені сторони |
| Управління персоналом | Комфорт робочого середовища Забезпечення життя і здоров'я кожного працівника Етика, рівність прав та розвиток персоналу |

Джерело: складено автором на основі [38]

Складові частини функціональних стратегій ПрАТ «Оболонь» є досить конкретизовані, але досліджуване підприємство на своєму офіційному сайті та в річних звітах надає лише загальну інформацію без стратегічних планів та заходів щодо реалізації тієї чи іншої стратегії.

Щоб запобігти загрози погіршення нинішніх показників діяльності підприємства необхідно визначити стратегічний план розвитку ПрАТ «Оболонь» за допомогою методу SPACE-аналізу [23, с. 59].

Для визначення найбільш вигідного стратегічного положення як в цілому для фірми, так і окремих областей її діяльності може використовуватися матриця стратегічного положення і оцінки дій (SPACE = Strategic Position and Action Evaluation).

Матриця SPACE-аналізу дає можливість чіткого вибору придатної стратегії для розвитку організації. SPACE-аналіз середовища підприємства здійснюють для оцінки місцезнаходження існуючої стратегії (цю стратегію можна встановити навіть у тому випадку, якщо підприємство цілеспрямовано не займається питаннями стратегічного планування), виходячи з виявлених сильних і слабких сторін, загроз і можливостей.

За допомогою SPACE-матриці можна визначити стратегію, яку викорис-

товує організація, навіть не підозрюючи про це, що є дуже цінним у сучасних умовах, у яких знаходяться підприємства України [21, с. 72].

У методі SPACE-аналізу оцінюються сильні та слабкі сторони діяльності ПрАТ «Оболонь» за такими групами критеріїв:

- стабільність бізнесу (СБ),
- привабливість бізнесу (ПБ),
- конкурентні переваги (КП),
- стратегічний потенціал (СП).

Під час формування критеріїв оцінювання необхідно враховувати специфічні особливості конкретного підприємства, його цілі та стратегії, наявний виробничий потенціал, досвід роботи тощо.

Кожному з обраних критеріїв у межах однієї групи виставляється експертом (експертами виступали фахівці відділу маркетингу ПрАТ «Оболонь») оцінка за обраною шкалою (від 0- найменшого балу, до 5 – найбільшого балу) (табл. 3.1-3.4). В нашому випадку це 6-бальна шкала. Результатом аналізу буде отримання зваженої оцінки (в балах) по кожному критерію і в цілому по кожній групі.

Таблиця 3.2

Конкурентні переваги ПрАТ «Оболонь»

| Показники конкурентних переваг | Мінімум | Оцінка | | | | | | Максимум | |
|------------------------------------------------|-------------------|--------|---|---|---|---|---|----------|------------------|
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 6 |
| 1. «Частка бізнесу компанії в галузі | Сильне скорочення | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Сильне зростання |
| 2. Зміна рівня персоналу | Сильне скорочення | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Сильне зростання |
| 3. Наповнення портфеля замовлень | Незадовільний | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Задовільне |
| 4. Прихильність покупців до продукції компанії | Низька | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Висока |
| 5. Фінансове становище компанії | Погане | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | хороше |
| 6. Стан бізнесу у конкурентів | Гарний | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Поганий |
| 7. Рівень ділових зв'язків | Низький | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Високий» |

Джерело: складено автором на основі [38]

$$КП = \text{Сума оцінок показників} / \text{Кількість показників} = 32/7=4,57$$

Конкурентна перевага — рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми (а здобувають також для майбутнього споживання) всіх видів ресурсів.

Таблиця 3.3

Стратегічний потенціал ПрАТ «Оболонь»

| Показники стратегічного потенціалу | Мінімум | Оцінка | | | | | | | | Максимум |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------|--------|---|---|---|---|---|---|--|------------|
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | |
| 1. «Можливість виходу на нових клієнтів» | Сильно обмежені | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | Необмежені |
| 2. Можливості визначення і діагностики проблем клієнта | Низькі | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | Високі |
| 3. Науково - дослідний потенціал | Низький | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | Високий |
| 4. Упроваджувальний потенціал, можливості підтримки і супроводу | Низький | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | Високий |
| 5. Рівень дослідження та експертизи проблем клієнта | Незадовільний | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | Високий |
| 6. Рівень новизни ідей і рекомендацій | Низький | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | Високий |
| 7. Ефективність впровадження розробок | Низька | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | Висока |
| 8. Навчально-методичний рівень | Низький | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | Високий» |

Джерело: складено автором на основі [38]

$$СП = \text{Сума оцінок показників} / \text{Кількість показників} = 36/8=4,5$$

Таблиця 3.4

Фактори, що визначають стабільність бізнесу ПрАТ «Оболонь»

| Показники стабільності бізнесу | Мінімум | Оцінка | | | | | | | | Максимум |
|----------------------------------------------|--------------|--------|---|---|---|---|---|---|--|--------------|
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | |
| 1. «Умови для впровадження нових технологій» | Незадовільні | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | Дуже хороші |
| 2. Політичні умови | Незадовільні | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | Дуже хороші |
| 3. Макроекономічні умови | Незадовільні | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | Дуже хороші |
| 4. Державно-правові умови | Незадовільні | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | Дуже хороші |
| 5. Соціальні умови | Незадовільні | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | Дуже хороші |
| 6. Культурні та демографічні умови | Незадовільні | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | Дуже хороші |
| 7. Географічні і кліматичні умови | Незадовільні | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | Дуже хороші» |

Джерело: складено автором на основі [38]

$$СБ = \text{Сума оцінок показників} / \text{Кількість показників} = 27/7=3,86$$

Таблиця 3.5

Фактори, що визначають привабливість бізнесу ПрАТ «Оболонь»

| Показники привабливості бізнесу | Максимум | Оцінка | | | | | | Мінімум | |
|---------------------------------------------------------------------------|----------|--------|---|---|---|---|---|---------|----------|
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 6 |
| 1. «Імовірність витіснення продукту компанії продуктом - замінником | Висока | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Низька |
| 2. Рівень купівельної спроможності в даній галузі | Низький | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Високий |
| 3. Здатність покупців орієнтуватися в продуктах, що випускаються в галузі | Висока | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Низька |
| 4. Рівень попиту на даний продукт на ринку | Низький | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Високий |
| 5. Імовірність появи в галузі нових компаній-конкурентів | Висока | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Низька |
| 6. Вимоги, що пред'являються споживачами до якості продукту | Високі | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Низькі |
| 7. Ступінь суперництва між основними конкурентами | Високий | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Низький» |

Джерело: складено автором на основі [38]

$$ПБ = \text{Сума оцінок показників} / \text{Кількість показників} = 31/7=4,43$$

В підприємства оцінка конкурентних переваг досить висока – 4,57 балів. Досить високий показник стратегічного потенціалу, який рівний 4,43 балам. Разом з тим оцінки привабливості бізнесу та стабільності бізнесу є дещо нижчими.

Для визначення вектору рекомендованої стратегії, знаходимо координати точки Р (х, у) за формулами 3.1 та 3.2:

$$X = ПБ - КП \quad (3.1)$$

$$X = 4,43 - 4,57 = -0,14;$$

$$Y = ФС - СБ \quad (3.2)$$

$$Y = 4,5 - 3,86 = 0,64.$$

Отримані результати розрахунків наносяться на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь є поданням загального критерію за групою. Кожний із вихідних критеріїв зображується як точка на відповідній півосі. Після цього утворюється точка з координатами Р(х,у) в одному з квадрантів вибраної

системи координат. У результаті сполучення цієї точки з початком координат утворюється вектор, що вказує на наявний чи доступний у перспективі тип стратегії (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Побудова вектора рекомендованої стратегії розвитку за методом SPASE для ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором на підставі табл.3.2-3.5

Відповідно до рекомендацій, отриманих за допомогою методу SPASE, ПрАТ «Оболонь» можуть бути рекомендовані наступні уточнюючі стратегії:

- 1) захист наявних конкурентних позицій для утримання конкурентоспроможності підприємства на досягнутому рівні;
- 2) стабілізація фінансового становища та продуктивніше використання потенціалу;
- 3) фінансування тих напрямків діяльності, що забезпечать стабільну ринкову частку підприємства.

Таким чином, основні ресурси ПрАТ «Оболонь» та зусилля його керівництва мають бути спрямовані на стабілізацію фінансового стану, захист конкурентних позицій та утримання зайнятої ринкової ніші. Оскільки ринкова частка є основним зовнішнім критерієм конкурентоспроможності підприємства, то в

умовах напруженої конкурентної ситуації і запеклої конкуренції між ПрАТ «Оболонь» та його прямими конкурентами, саме позитивна динаміка частки ринку буде результатом правильно прийнятих управлінських рішень і стратегій.

Підвищення обсягів виробництва для збільшення прибутку підприємства часто істотно ускладнено через постійне зростання вартості енергоресурсів. Структура собівартості продукції ПрАТ «Оболонь» за елементами витрат за 2017-2019 рр. наведена в табл.3.6.

Таблиця 3.6

Структура собівартості продукції ПрАТ «Оболонь» по елементам витрат за 2017-2019 рр.

| Показник | 2017 рік | | 2018 рік | | 2019 рік | |
|----------------------------------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|
| | тис.грн | % | тис.грн | % | тис.грн | % |
| Матеріальні витрати | 2960495 | 58,5 | 3267238 | 57,7 | 3157057 | 57,4 |
| Витрати на оплату праці | 448146 | 8,9 | 529153 | 9,3 | 626692 | 11,4 |
| Відрахування на соціальні заходи | 95052 | 1,9 | 113058 | 2,0 | 132414 | 2,4 |
| Амортизація | 451790 | 8,9 | 457032 | 8,1 | 422999 | 7,7 |
| Інші витрати | 964242 | 19,0 | 1120626 | 19,8 | 960354 | 17,5 |
| Повна собівартість | 5062584 | 100,0 | 5663043 | 100,0 | 5498272 | 100,0 |

Джерело: складене автором за додатками Б

Отже, з даних табл. 3.6 видно, що частка матеріальних витрат в загальній структурі повної собівартості продукції ПрАТ «Оболонь» протягом 2017-2019 років від 58 до 60%. Проведення енергозберігаючих заходів на своєму виробництві істотно скоротить витрати на виробництво, а впровадження енергозберігаючих технологій і програм дозволяє перейти до системного управління процесом енергоспоживання і значно скоротити витрати на енергоресурси.

Енергозбереження на промислових підприємствах - це комплекс заходів на підприємстві, спрямований на зниження споживання енергії і заснований на ретельно складеній програмі економічних і ефективних способів оптимізації споживання енергетичних ресурсів.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та збільшення його частки на ринку України, можна запропонувати впровадження енергозберігаючих і прогресивних технологій виробництва. Передумовою ефективного функціонування ПрАТ «Оболонь» у відкритому конкурентному середовищі при прискоренні глобалізаційних та інтеграційних процесів у економічній сфері є залучення інвестиційних проектів у сучасні інноваційні технології виробництва, що в основному спрямовані на модернізацію, ресурсо- і енергозбереження, зниження витрат, розвиток науково-технічного та інтелектуального потенціалу підприємства. Тому, для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, нами пропонується впровадження інноваційних енергозберігаючих технологій, які дозволять ПрАТ «Оболонь» значно знизити собівартість виробленої продукції.

3.2. Обґрунтування доцільність впровадження інноваційних енергоефективних технологій в діяльність ПрАТ «Оболонь»

Реалізація енергозбереження полягає в окремих технічних і організаційних рішеннях, які спрямовані на зменшення використання різних видів енергетичних ресурсів при збереженні якості продукції, що випускається ПрАТ «Оболонь», а також обсягів виробництва.

Рациональне використання енергетичних ресурсів здійснюється за допомогою організації зовнішньої і внутрішньої систем відносин на підприємстві. В цьому і полягає економічна сутність енергозбереження.

Важливим фактором розвитку промислового господарювання в сучасних умовах є застосування енергозберігаючих технологій, які сприяють зниженню витрат і дозволяють вдосконалити виробничий процес.

Впровадження енергозбереження розробляється для можливості застосування сучасних технологій, що знижують витрати і сприяють удосконаленню виробництва (рис.3.2).

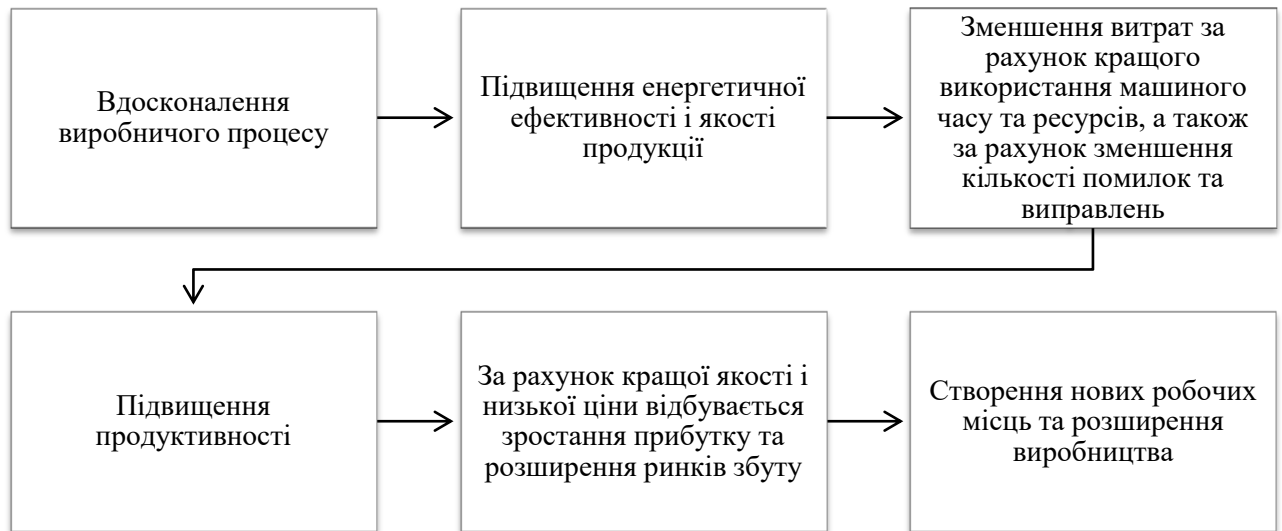


Рис.3.2. Взаємозв'язок енергетичної ефективності виробничого процесу і основних показників діяльності ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором на основі [38]

Фактичним результатом використання енергозбереження на ПрАТ «Оболонь» є зменшення обсягу споживання ресурсів, а так само зниження витрат на енергетичні ресурси. Отже, підприємство отримує можливість збільшити обсяг виробництва і зменшити собівартість, таким чином, збільшивши частку займаного ринку.

На сьогоднішній день енергозбереження набуває все більшої популярності через те, що сформувався ринок енергозберігаючих технологій, що сприяє появі енергосервісних компаній, що надають послуги в області енергозберігаючих програм.

Основні принципи енергозбереження:

- 1) підвищення ефективності використання енергії та палива над збільшенням обсягів виробництва;
- 2) поєднання інтересів постачальників, споживачів і виробників енергії та палива;
- 3) першочерговість виконання екологічних вимог до видобутку, перероб-

ки, виробництва, використання та транспортування енергії та палива;

4) необхідність юридичними особами враховувати вироблені ними або витрачаються енергетичні ресурси, також фізичні особи повинні враховувати отримані енергетичні ресурси;

5) документування енергозберігаючого, енергоспоживаючого та діагностичного обладнання, а також конструкцій, матеріалів, транспортних засобів, енергетичних ресурсів;

6) зацікавленість постачальників і виробників енергетичних ресурсів у використанні більш ефективних технологій;

7) за рахунок власних коштів або на поворотній основі здійснення програми.

В умовах трансформаційної економіки одним з основних пріоритетів розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» є пошук шляхів мінімізації виробничих ресурсів при одночасному зростанні розміру доходу на одиницю авансованого капіталу. Оптимізація ресурсного потенціалу позитивно відобразатиметься не тільки на активізації кумулятивних процесів ефективного розвитку багатовекторного спектру економічних відносин між суб'єктами господарювання, але й на формуванні збалансованої ринкової системи [25, с. 37].

Сталий розвиток ПрАТ «Оболонь» – це такий спосіб його функціонування, що орієнтований на досягнення взаємодії між ресурсами, технологіями і менеджментом з економічним, соціальним та екологічним середовищем .

Основними ознаками, які характеризують сталий розвиток ПрАТ «Оболонь», є: використання ресурсозберігаючих технологій, що забезпечують мінімізацію шкідливого впливу виробничо-господарської діяльності на довкілля; встановлення оптимального балансу між виробленою продукцією та спожитими ресурсами підприємства; забезпечення соціальної захищеності персоналу підприємства.

Пропорційний розвиток підприємства значною мірою залежить не тільки від цін реалізації продукції їх виробництва, які визначаються попитом і пропо-

зицією, але й від рівня виробничих витрат на одиницю продукції у межах усієї сукупності організаційно-правових структур ринкового середовища.

В зв'язку з цим, стратегія сталого розвитку потребує врахування наявного виробничого потенціалу ПрАТ «Оболонь» в контексті локалізації внутрішніх резервів економії виробничих витрат.

Для забезпечення розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» необхідно зважено підійти до розробки принципів управління, політики контрактних відносин, організаційної структури, затвердження стратегічних планів підприємства.

Основними складовими стратегічного плану розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» мають стати ті, які визначають трансформаційні перетворення виробничо-господарських потоків на локальному рівні в сучасному ринковому середовищі (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Складові елементи стратегічного планування розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на ринку України

| Елементи стратегії | Ступінь реалізації |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Планування | Затвердження стратегічних планів ПрАТ «Оболонь», координація маркетингової стратегії, консультування з питань стратегічного ціноутворення на продовольчу продукцію (визначаються межі трансфертних цін) |
| Виробництво | Зменшення витрат на виробництво |
| Організаційний розвиток | Обґрунтування сценаріїв, вибір й узгодження напрямів організаційного розвитку. Розробка програм збалансованого організаційного розвитку та вибір нових видів діяльності. |
| Збут | Координація внутрішніх продажів і централізованого збуту |
| Маркетинг | Розробка маркетингової політики та стратегії, взаємодія зі службами централізованого збуту й агентами, що займаються збутому продукції та зв'язок із громадськістю |
| Дослідження та розробки | Формування наукової політики, аналіз тенденцій. Дослідження та створення продукції спеціальним структурним підрозділом |
| Фінансовий менеджмент | Розробка інвестиційної стратегії, ухвалення рішення про великі інвестиційні проекти |
| Управління витратами | Планування прибутку та результативності діяльності за окремими напрямками |
| Управління якістю | Розробка політики якості, впровадження системи якості |
| Менеджмент персоналу | Створення системи управління персоналом, системи винагороди й підбору вищого управлінського складу |

Джерело: складено автором

У сучасних ринкових відносинах будь-яке підприємство, в тому числі і

ПрАТ «Оболонь», зацікавлене у підвищенні конкурентоспроможності своєї продукції. Фактор конкуренції носить примусовий характер, змушуючи виробників під загрозою витіснення з ринку невпинно займатися конкурентоспроможністю своїх товарів, а ринок об'єктивно оцінює результати їх діяльності.

Конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Оболонь», зважаючи на економічні умови господарювання, головним чином залежить від ціни. Природно, що ціна залежить від собівартості продукції, де досить високу частку займають енерговитрати. Скорочення матеріальних витрат та підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Оболонь», на нашу думку, можливо досягнути шляхом введення систем свідомо здійснюваних заходів, спрямованих на економічне використання паливно-енергетичних ресурсів. Якщо ставити завдання підвищення конкурентоспроможності за рахунок впровадження стратегії лідерства по витратам, тобто шляхом введення інноваційних енергозберігаючих технологій, це призведе в кінцевому підсумку до зниження собівартості продукції ПрАТ «Оболонь», не впливаючи на її якість.

Економічне використання паливно-енергетичних ресурсів передбачає систему свідомо здійснюваних заходів, спрямованих на скорочення матеріальних витрат суспільного виробництва, на усунення різного роду втрат. В умовах розвиненого конкурентного ринку інноваційні енергозберігаючі технології стають ефективним засобом вирішення проблеми конкурентоспроможності товарів.

До формування внутрішнього фактору конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» – низької собівартості, необхідно підходити виважено не притискуючи позиції якості продукції. Парадигма конкурентних переваг полягає в одночасному забезпеченні належного рівня якості та прийнятної собівартості продукції, що може бути досягнуто лише використанням сучасних передових технологій виробництва, що в основному спрямовані на модернізацію, ресурсо- і енергозбереження, зниження витрат, розвиток науково-технічного та інтелектуального потенціалу товаровиробників.

Досягнення низької собівартості іншими шляхами забезпечить конкурентні переваги лише тимчасово. Практика показує, що конкурентна перевага у

вигляді низької собівартості продукції в окремих випадках є оманливою, оскільки, поряд з іншими чинниками, досягається сплатою працівникам низького рівня заробітної плати. Це обмежує доступ вітчизняних виробників до кваліфікованої робочої сили, негативним чином позначається на лояльності працівників і веде в перспективі до усунення конкурентних переваг.

Варильний цех - серце кожного пивоварного заводу, де взаємодія його компонентів має першорядне значення. Тому, пропонується для ПрАТ «Оболонь» реконструювати варильний порядок №1 шляхом установки енергозберігаючого обладнання ТМ «Ziemann», що споживає у два рази менше теплової енергії.

Розвиваючи енергоефективне виробництво, компанія не лише інвестує у розвиток сталого майбутнього, а й досягатиме зниження собівартості продукції в умовах росту вартості енергоносіїв.

Основні положення, щодо реалізації запропонованої стратегії, наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Основні положення, щодо реалізації стратегічного плану щодо зменшення витрат для ПрАТ «Оболонь»

| Заходи, щодо реалізації стратегії лідерства по витратам | Цілі проекту | Відповідальний за реалізацію проекту | Строки реалізації стратегії | Фінансування проекту | Етапи виконання проекту |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Впровадження інноваційних енергозберігаючих технологій: реконструювати варильний порядок №1 шляхом установки енергозберігаючого обладнання ТМ «Ziemann» | Зниження витрат виробництва продукції ПрАТ «Оболонь» порівняно з конкурентами | Головний інженер Зам. головного інженера Головний енергетик | Протягом 2020 року | Реінвестування прибутку, отриманого ПрАТ «Оболонь». Чистий прибуток підприємства на кінець 2019 року становив 257633 тис. грн. | 1. Здійснення організаційних заходів, щодо енергозбереження на підприємстві. 2. Пошук та вибір оптимального за ціною необхідного обладнання. 3. Купівля та встановлення обладнання 4. Використання обладнання |

Джерело: складено автором

Отже, для ПрАТ «Оболонь» пропонується до реалізації таку стратегію розвитку підприємства, як стратегію лідерства по витратам.

3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності суб'єкта господарювання

Для збільшення продуктивності та ефективності діяльності підприємства на гнучкому ринку та нарощення прибутку необхідно збільшити обсяги продажів за допомогою впровадження енергоефективного виробництва.

Визначимо необхідний об'єм інвестицій для реалізації запропонованого заходу, що буде спрямований на зниження витрат виробництва продукції ПрАТ «Оболонь» порівняно з конкурентами, шляхом впровадження протягом 2020 року інноваційного обладнання.

Обладнання пропонується придбати в компанії «ЦІМАНН ХОЛЬВРІЕКА», що поставляє технологічно передове обладнання варильного цеху, яке відповідає конкретним потребам і вимогам замовника. Кожна установка варильного цеху призначена для максимальної ефективності, для коротких циклів пивоваріння та найбільших виходів.

Необхідна сума інвестицій на впровадження на підприємстві ПрАТ «Оболонь» обладнання наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Необхідна сума інвестицій на реалізацію заходу щодо зменшення витрат на ПрАТ «Оболонь»

| Стаття витрат | Сума витрат, тис.грн. |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Затірний котел | 469,1 |
| Фільтраційний чан, заторний фільтр-прес і безперервна система фільтрації затору | 365,5 |
| Внутрішній кип'ятильник SHARK | 235,6 |
| Вірпул | 130,4 |
| Установка DIAMOND | 450,5 |
| Всього | 1651,1 |

Джерело: складено автором на основі даних [39]

Отже, згідно табл. 3.9, необхідна сума інвестицій на реалізацію стратегічного плану розвитку на підприємстві ПрАТ «Оболонь» шляхом впровадження обладнання становитиме 1651,1 тис.грн.

Вартість поточних витрат на реалізацію стратегії лідерства по витратам

на підприємстві ПрАТ «Оболонь» шляхом впровадження енергозберігаючого обладнання наведена в табл. 3.10.

Відповідальність за впровадження енергозберігаючого обладнання пропонується покласти на головного інженера, зам. головного інженера та головного енергетика підприємства. Дані згрупуємо і подамо в таб.3.10

Таблиця 3.10

Вартість поточних витрат на реалізацію заходу щодо зменшення витрат на ПрАТ «Оболонь»

| Стаття витрат | Сума витрат, тис.грн. |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Навчання персоналу з роботою нового обладнання | 43,0 |
| Витрати на додатку заробітну плату обслуговуючому персоналу | 140,5 |
| Технічне обслуговування нового обладнання | 120,0 |
| Всього | 303,5 |

Джерело: складено автором на основі даних [36]

Отже, згідно табл. 3.10, вартість поточних витрат на реалізацію стратегії лідерства по витратам на підприємстві ПрАТ «Оболонь» шляхом впровадження енергозберігаючого обладнання становитиме 303,5 тис.грн.

Необхідна сума буде профінансована шляхом реінвестування прибутку, отриманого ПрАТ «Оболонь». Брати кредит для реалізації цього проекту не є доцільним оскільки, чистий прибуток ПрАТ «Оболонь» на кінець 2019 року становив 257633 тис. грн.

Оцінка ефективності інвестицій є найвідповідальнішим етапом у процесі прийняття інвестиційних рішень. Від того наскільки об'єктивно й докладно проведена ця оцінка, залежать терміни повернення вкладеного капіталу й темпи розвитку підприємства.

Для виробничих підприємств, беручи до уваги, специфіку їх роботи, особливу увагу треба звертати на можливості використання більш ефективних типів виготовлення (масового, великосерійного).

За результатами дослідження журналу Фортуна - 40% зі списку Fortune із 500 компаній (самі успішні компанії світу) застосовують інноваційні технології енергозбереження у своїй діяльності. На підтвердження вищесказаного, наведемо результати проведеного Manchester Inc. дослідження компаній, які вико-

ристовують у своїй діяльності інноваційні технології енергозбереження і відзначили такі покращення : підвищення продуктивності праці персоналу (1,7% на думку керівників); підвищення якості продукції/послуг (2,1%); зміцнення організації (2,4%); зниження скарг споживачів (1,7%); збільшення суми чистого доходу підприємства (0,08%); збільшення підсумкової прибутковості (0,8%)[32].

В якості прогнозу зростання суми чистого доходу ПрАТ «Оболонь» від реалізації запропонованої стратегії лідерства по витратам на підприємстві ПрАТ «Оболонь» шляхом впровадження енергозберігаючого обладнання, візьmemo вищезгадані дані з дослідження ефективності інноваційних технологій енергозбереження, проведеного Manchester Inc. [32].

Зростання чистого доходу підприємства при реалізації стратегії становитиме за оптимістичним сценарієм розвитку на 0,08% чи 4372,92 тис.грн., за реалістичним прогнозом на 0,04% або на 2186,47 тис.грн., за песимістичним прогнозом на 0,02% або на 1093,23 тис.грн. (табл.3.11).

Таблиця 3.11

Розрахунок річного ефекту від реалізації заходу щодо зменшення витрат на ПрАТ «Оболонь»

| Прогноз | Ефект від реалізації стратегії ПрАТ «Оболонь» | |
|-----------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| | % від чистого доходу (виручки) від реалізації | Абсолютне значення чистого доходу від реалізації, тис. грн.* |
| Оптимістичний прогноз | 0,08 | 4372,92 |
| Реалістичний прогноз | 0,04 | 2186,47 |
| Песимістичний прогноз | 0,02 | 1093,23 |

Джерело: складено автором на основі [36]

$$\text{Оптимістичний прогноз} = 5466148 * 0,0008 = 4372,92$$

$$\text{Реалістичний прогноз} = 5466148 * 0,0004 = 2186,47;$$

$$\text{Песимістичний прогноз} = 5466148 * 0,0002 = 1093,23.$$

При проведенні розрахунку ефективності інвестиційного проекту представляється доцільним використовувати класичну систему показників оцінки ефективності реальних інвестицій: чистий приведений дохід (NPV); індекс прибутковості (ARR); період окупності інвестицій (PP) (табл. 3.12-3.14).

Фінансові результати реалізації стратегії лідерства по витратам на підприємстві ПрАТ «Оболонь» шляхом впровадження енергозберігаючого облад-

нання за оптимістичним сценарієм реалізації наведено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

**Фінансові результати реалізації заходу щодо зменшення витрат на
ПрАТ «Оболонь» за оптимістичним сценарієм реалізації**

| Параметр | Значення параметру по роках | | | |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------|---------|---------|---------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Інвестиції (див табл.3.9-3.10), тис.грн | 1954,6 | | | |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн | - | 4372,92 | 4372,92 | 4372,92 |
| Собівартість продукції (див табл.3.10), тис.грн | - | 120,00 | 132,00 | 145,20 |
| Валовий прибуток, тис.грн | - | 4252,92 | 4240,92 | 4227,72 |
| Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн. | - | 765,53 | 763,37 | 760,99 |
| Чистий прибуток, тис.грн. | - | 3487,39 | 3477,55 | 3466,73 |
| Амортизація, тис.грн. | - | 609,33 | 384,46 | 242,58 |
| Грошовий потік по проекту, тис.грн | - | 4096,72 | 3862,01 | 3709,31 |
| Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 8\%^*$ | - | 0,93 | 0,86 | 0,79 |
| Дисконтовані грошові потоки, тис.грн. | - | 3809,95 | 3321,33 | 2930,36 |
| Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн. | 8107,04 | | | |
| Індекс прибутковості (PI) | 5.15 | | | |
| Термін окупності інвестицій (PBP), років | 0,58 | | | |

Джерело: складено автором

* ставка рефінансування НБУ 8%, станом на 20.04.2020 р. [35]

Розрахунок амортизації. Обладнання, необхідне на реалізацію заходу щодо зменшення витрат на ПрАТ «Оболонь» відноситься до групи 4. Мінімальний строк корисного використання обладнання 5 роки. Амортизація на підприємстві здійснюється методом зменшення залишкової вартості основних засобів.

Формула розрахунку амортизації обладнання:

$$A = C_3 * \left(1 - \sqrt[t]{\frac{C_L}{C_n}}\right), \quad (3.1)$$

де C_3 - залишкова або первісна вартість об'єкта ОЗ на дату початку нарахування амортизації;

Сл - ліквідаційна вартість об'єкта ОЗ (10% від первісної вартості – 165,11);

Сп - первісна вартість об'єкта ОЗ (1651,1 тис.грн);

Т - термін корисного використання об'єкта ОЗ (років) (5 роки).

$$A = \left[1 - \sqrt[5]{\frac{165,11}{1651,1}} \right] * 100\% = 36,9\% \quad (3.2)$$

Отже, амортизація обладнання становитиме:

1 рік = 1651,1*36,9% = 609,33 тис.грн;

2 рік = 1041,77*36,9% = 384,46 тис.грн;

3 рік = 657,31*36,9% = 242,57 тис.грн;

4 рік = 414,74*36,9% = 153,06 тис.грн;

5 рік = 261,68*36,9% = 96,57 тис.грн.

Формула розрахунку чистого приведеного доходу (NPV):

$$NPV = \text{ЧГП} - \text{ІВ} \quad (3.3),$$

де ЧГП – сума чистого грошового потоку за весь період експлуатації проекту;

ІВ – сума інвестиційних витрат на реалізацію інвестиційного проекту.

$$NPV = (3809,95 + 3321,33 + 2930,36) - 1954,6 = 10061,64 - 1954,6 = 8107,04$$

Формула розрахунку індексу рентабельності (PI):

$$PI = \frac{\text{ЧГП}}{\text{ІВ}} \quad (3.4),$$

$$PI = (3809,95 + 3321,33 + 2930,36) / 1954,6 = 5,15.$$

Індекс прибутковості запропонованого проекту становить 5,15 – проект є ефективним.

Формула розрахунку періоду окупності інвестицій (PP):

$$PP = \frac{\text{ІВ}}{\overline{\text{ЧГП}}} \quad (3.5),$$

де $\overline{\text{ЧГП}}$ – середньорічна сума чистого грошового потоку за період експлуатації проекту.

$$PP = 1954,6 / (10061,64 / 3) = 0,58.$$

Термін окупності проекту становить 0,58 роки.

Отже, на підставі аналізу результативності реалізації стратегії лідерства по витратам на ПрАТ «Оболонь» шляхом впровадження енергозберігаючого обладнання можна зробити висновок, що даний проект є прибутковим за оптимістичним сценарієм розвитку.

Таблиця 3.13

Фінансові результати реалізації заходу щодо зменшення витрат на ПрАТ «Оболонь» за реалістичним сценарієм реалізації

| Параметр | Значення параметру по роках | | | |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------|---------|---------|---------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Інвестиції (див табл.3.9-3.10), тис.грн | 1954,6 | | | |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн | - | 2186,47 | 2186,47 | 2186,47 |
| Собівартість продукції (див табл.3.10), тис.грн | - | 120,00 | 132,00 | 145,20 |
| Валовий прибуток, тис.грн | - | 2066,47 | 2054,47 | 2041,27 |
| Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн. | - | 371,96 | 369,80 | 367,43 |
| Чистий прибуток, тис.грн. | - | 1694,51 | 1684,67 | 1673,84 |
| Амортизація, тис.грн. | - | 609,33 | 384,46 | 242,58 |
| Грошовий потік по проекту, тис.грн | - | 2303,84 | 2069,13 | 1916,42 |
| Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 8\%^*$ | - | 0,93 | 0,86 | 0,79 |
| Дисконтовані грошові потоки, тис.грн. | - | 2142,57 | 1779,45 | 1513,97 |
| Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн. | 3481,39 | | | |
| Індекс прибутковості (PI) | 2,78 | | | |
| Термін окупності інвестицій (PBP), років | 1,08 | | | |

Джерело: складено автором

* ставка рефінансування НБУ 8%, станом на 20.04.2020 р. [35]

Аналогічно здійснюються розрахунки фінансових результатів реалізації заходу щодо зменшення витрат на ПрАТ «Оболонь» за реалістичним та песимістичним сценаріями реалізації.

Згідно табл. 3.13, індекс прибутковості за реалістичним сценарієм становить 2,78 % - проект є ефективним. Період окупності проекту за реалістичним сценарієм становить 1,08 років.

Отже, на підставі аналізу результативності реалізації впровадження енергоефективного обладнання можна зробити висновок, що даний проект є доцільним до реалізації за реалістичним сценарієм розвитку.

Таблиця 3.14

**Фінансові результати реалізації заходу щодо зменшення витрат на
ПрАТ «Оболонь» за песимістичним сценарієм реалізації**

| Параметр | Значення параметру по роках | | | |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------|---------|---------|---------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Інвестиції (див табл.3.9-3.10), тис.грн | 1954,6 | | | |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн | - | 1093,23 | 1093,23 | 1093,23 |
| Собівартість продукції (див табл.3.10), тис.грн | - | 120,00 | 132,00 | 145,20 |
| Валовий прибуток, тис.грн | - | 973,23 | 961,23 | 948,03 |
| Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн. | - | 175,18 | 173,02 | 170,65 |
| Чистий прибуток, тис.грн. | - | 798,05 | 788,21 | 777,38 |
| Амортизація, тис.грн. | - | 609,33 | 384,46 | 242,58 |
| Грошовий потік по проекту, тис.грн | - | 1407,37 | 1172,67 | 1019,96 |
| Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 8\%^*$ | - | 0,93 | 0,86 | 0,79 |
| Дисконтовані грошові потоки, тис.грн. | - | 1308,86 | 1008,49 | 805,77 |
| Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн. | 1168,53 | | | |
| Індекс прибутковості (PI) | 1,60 | | | |
| Термін окупності інвестицій (PBP), років | 1,88 | | | |

Джерело: складено автором

* ставка рефінансування НБУ 8%, станом на 20.04.2020 р. [35]

Отже, на підставі аналізу результативності реалізації впровадження енергозберігаючого обладнання можна зробити висновок, що даний проект є доцільним до реалізації за всіма сценаріями розвитку.

Згідно табл. 3.14, індекс прибутковості за песимістичним сценарієм становить 1,6 % - проект є ефективним. Період окупності проекту за песимістичним сценарієм становить 1,88 років.

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» наведено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності

ПрАТ «Оболонь»

| Показники | Одиниця виміру | Базисний рік | Проектний рік | Відхилення (+; -) | |
|---------------------------------------|----------------|--------------|---------------|-------------------|-------------|
| | | | | абсолютне | відносне, % |
| За оптимістичним прогнозом | | | | | |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації | тис. грн | 5466148 | 5470520,9 | 4372,92 | 0,08 |
| Чистий прибуток | тис. грн | 257 633 | 261 120 | 3487,39 | 1,35 |
| Рентабельність діяльності | % | 4,71 | 4,77 | 0,06 | 1,27 |
| За реалістичним прогнозом | | | | | |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації | тис. грн | 5466148 | 5468334,5 | 2186,47 | 0,04 |
| Чистий прибуток | тис. грн | 257 633 | 259 328 | 1694,51 | 0,66 |
| Рентабельність діяльності | % | 4,71 | 4,74 | 0,03 | 0,62 |
| За песимістичним прогнозом | | | | | |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації | тис. грн | 5466148 | 5467241,2 | 1093,23 | 0,02 |
| Чистий прибуток | тис. грн | 257 633 | 258 431 | 798,05 | 0,31 |
| Рентабельність діяльності | % | 4,713 | 4,727 | 0,014 | 0,29 |

Джерело: складено автором

Отже, реалізація запропонованого проекту впровадження енергозберігаючого обладнання на ПрАТ «Оболонь» надасть можливість підприємству збільшити чистий дохід підприємства в проектному році на 4373 тис.грн, чистий прибуток на 3487 тис.грн. та рентабельність діяльності на 0,6% за оптимістичним сценарієм. При реалістичному сценарії підприємство збільшити чистий дохід підприємства на 1694,51 тис.грн. та чистий прибуток на 3487 тис.грн. І при песимістичному прогнозі підприємство збільшити чистий дохід підприємства на 1039,23 тис.грн. та чистий прибуток на 798,05 тис.грн.

Висновки до розділу 3

Розроблені рекомендації зі стратегічного розвитку підприємства, а саме, керівництву організації необхідно конкретизувати та усвідомити сутність головної мети підприємства, а саме: виготовлення слабоалкогольних і безалкогольних напоїв та їх реалізація, і як результат отримання найвищого прибутку.

Проведений аналіз можливих варіантів стратегій розвитку для підприємства показав, що необхідним та доцільним обрати стратегію «зростання» для ефективної діяльності підприємства.

Розрахунок ефективності та обґрунтування доцільності впровадження запропонованих напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства показав, що даний проєкт буде прибутковим і його окупність менша одного року. Було розглянуто три можливі сценарії впровадження даного заходу на підприємстві. Всі показали позитивний результат і окупність проєкту. В результаті зросте чистий прибуток підприємства, що і є основним результатом ефективності будь-якої організації. Тому даний захід доцільно реалізувати на підприємстві.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У даній дипломній роботі було розглянуто розроблення стратегічного плану розвитку діяльності підприємства та наведені пропозиції покращення.

У ході дослідження було розкрито поняття стратегічного планування та з'ясовано, що багато вчених трактують даний термін по-різному. Усе залежить від ступеня розвитку суспільства, рівня та характеру національного ринку тощо. Проте, є деякі спільні риси, на основі яких можна зробити висновок, що під стратегією розуміють довготерміновий якісно визначений напрямок розвитку фірми, що стосується форми, сфери та засобів її діяльності, системи внутрішніх взаємостосунків, а також позиції в навколишньому середовищі, що приводить її до своїх цілей.

Також було розкрито поняття планування, що являє собою економічний інструменти для досягнення поставленої цілі вищим керівництвом підприємства. Також було розглянуто питання розвитку підприємства. Незважаючи на велику кількість досліджень даної проблеми, вона потребує додаткового вивчення.

В процесі аналізу поняття стратегічного планування було виявлено найпоширеніші інструменти розвитку бізнесу та підходи до зростання фірми, які пов'язані зі зміною стану одного або кількох елементів.

У ході досліджень обґрунтовано та визначено основні групи показників ефективності діяльності підприємства, що дає можливість представити його цільове спрямування, деталізувати структурні елементи (принципи, мету, потребу, функції, методи, інструменти, нормативно-правове забезпечення, фактори впливу та рівні управління), які спрямовані на виявлення, недопущення та ліквідацію проблем шляхом оперативної реалізації на стратегічному та тактичному рівнях управління.

З метою обґрунтування теоретичних положень дослідження було обрано ПрАТ «Оболонь». Варто зазначити, що це українське підприємство з виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води. «Обо-

лонь» є одним із лідерів на ринку виробництва пива, яке є основним напрямом її діяльності.

Проведене дослідження дало можливість виокремити головні підходи до оцінювання ефективності діяльності на підприємстві, серед яких виділили: SWOT-аналіз, SPACE-аналізу, аналіз стратегічного потенціалу та визначення збалансованості корпоративних інтересів. Проведення аналізу показників ефективності діяльності передбачає поточний і стратегічний контроль за виконанням прийнятих рішень для визначення ефективності та подальших перспектив діяльності підприємства.

Було здійснено фінансово-економічний аналіз ПрАТ «Оболонь», котрий показав, що оцінені показники відхиляються від нормативних значень, і потребують поліпшення. Проте варто зазначити, що по всіх групах показників на ПрАТ «Оболонь» простежується тенденція до покращення порівняно з 2018 р.

Провівши аналіз стратегічного потенціалу ПрАТ «Оболонь» було виявлено, що найкращі показники у підприємства були у 2019р. Тоді підприємство мало вищий рівень стратегічного потенціалу порівняно з 2017 та 2018. Це дає змогу хробити висновки, що відбувається зростання основних техніко-економічних показників. Також потрібно зазначити підвищення корпоративних інтересів працівників до 60%.

Проаналізувавши, фактори впливу на діяльність підприємства, то можна сказати, що в основному спостерігається негативний вплив факторів на діяльність підприємства, потрібні шляхи скорочення витрат. Щодо аналізу технічних факторів, можна сказати, що підприємство виготовляє якісну продукцію.

Відповідно до проведеного дослідження, втілення в діяльність підприємства запропонованих заходів призведе до збільшення обсягів прибутку. Було розглянуто три варіанта розв'язку ситуації із впровадженням заходу і усі три варіанти були розглянуті, як прибуткові і були рекомендовані до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств : цілі, проблеми та перспективи : монографія / А. І. Белова ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. – Київ : КНУБА, 2014. – 292 с.
2. Бурлуцька С. В. Експортна детермінанта соціально-економічної пружності / С. В. Бурлуцька // Економічний форум . – Луцьк : Луцький нац. техн. ун-т, 2015.- №4. – С. 456-460.
3. Бурлуцька С. В. Експортна детермінанта соціально-економічної пружності / С. В. Бурлуцька // Економічний форум . – Луцьк : Луцький нац. техн. ун-т, 2015.- №4. – С. 456-460.
4. Бурлуцька С. В. Сталий економічний розвиток у контексті системної парадигми / С. В. Бурлуцька // Економічний форум . – Луцьк : Луцький нац. техн. ун-т, 2016. – №1. – С. 91-95.
5. Бурлуцька С. В. Стратегія забезпечення пружності сталого розвитку національної економіки: теорія та практика : монографія / С. В. Бурлуцька; наук. ред. Н. Ю. Рекова. – Дніпропетровськ: Середняк Т. К., 2016. – 320 с.
6. Бурлуцький С. В., Бурлуцька С.В., Латишева О.В. Діагностика ресурсного потенціалу сталого розвитку національної економіки: теорія та практика: монографія / С. В. Бурлуцький, С. В. Бурлуцька, О. В. Латишева. – Краматорськ: ДДМА, 2018. – 247 с
7. Венжега Р. В. Теоретичні аспекти стратегічного розвитку промислових підприємств / Венжега Р. В. // Науковий вісник ДГМА. – 2017. – № 1 (22Е). – С. 120-130.
8. Вінниченко О.М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємства / О.М.Вінниченко // Агросвіт. – 2015. – № 15. – С.49 – 57.
9. Дорошук Г. А., Дащенко Н. М. Антикризове управління підприємством: теорія та практика: навч. посібник. Львів: Новий світ-2000, 2016. 332 с
10. Захарченко В. І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах : колект. моногр. / [В. І. Захарченко, М. М.

Меркулов, О. В. Балахонова та ін.] ; під ред. В. І. Захарченко ; Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. – Донецьк : НОУЛІДЖ. Донец. від-ня, 2014. – 187 с.

11. Кушлик О.Ю. Стратегічне управління: навч-метод. комплекс / О.Ю.Кушлик, Г.С.Степанюк. - Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2015. - 124 с

12. Латишева О.В., Бурлуцький С. В., Бурлуцька С.В., Екологічний аспект управління складовими ресурсного потенціалу сталого розвитку підприємств України: теорія та практика: монографія / О. В. Латишева, С. В. Бурлуцький, С. В. Бурлуцька,. – Краматорськ: ДДМА, 2020. – 300 с.

13. Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства : стратегічний підхід та системні рішення : монографія / [О. В. Кендюхов та ін.] ; за заг. ред. О. В. Кендюхова ; Донец. нац. техн. ун-т, Каф. стратег. упр. екон. розвитком. – Донецьк : Схід. вид. дім, 2014. – 201 с.

14. Менеджмент: навч. посібник / Г. Є. Мошек та ін.; за ред. Г. Є. Мошек. Київ: Ліра-К, 2016. 550 с.

15. Назаренко І. М. Наукові концепції розвитку стратегічного менеджменту: сутність, призначення та перспективи / І. М. Назаренко // Науковий вісник Ужгородського університету : Серія Економіка.– 2014. .– Випуск 1 (42). – С. 53 – 58.

16. Підприємництво та менеджмент: навч. посібник / С. В. Князь та ін.; за ред. С. В. Князь. Львів: Вид-во “Львів Політехніка”, 2016. 124 с.

17. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. 2-ге вид., зі змін. та допов. Львів: Вид-во “Львів. Політехніка”, 2016. 424 с

18. Райковська І. Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст і компоненти / І. Т. Райковська // Вісник ЖДТУ : Серія Економічні науки. – 2015. – №3 (73). – 106 – 116.

19. Самокиш О. В. Креативний менеджмент: навч. посібник. Київ: Кондор, 2016. 204 с

20. Свірідова С.С. Проблеми стратегічного управління підприємством / С. С. Свірідова, Стойловська О. М. // Вісник Хмельницького національного університету : Серія Економічні науки. – 2014. – №6 – Т. 4. – С. 292.

21. Смолін І.В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання / І.В.Смолін// Стратегія економічного розвитку України, ДВНЗ «Київ.нац.екон.ун-т ім..В.гетьмана»; редкол.: В.А.Верба (голов.ред). – Київ: КНЕУ, 2015.-Вип.36.-С.126-137
22. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М.П., [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задоржна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
23. Стройко Т.В. Міжнародні організації: навчальний посібник/ Т. В. Стройко. - К.: Кондор-Видавництво, 2016. - 249 с.
24. Трещов М. Концептуальні засади стратегічного управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів. Державне управління та місцеве самоврядування. 2018. Вип. 4(39). С. 174-183.
25. Федулова Л. І. Управління інноваціями: підручник. Київ: КНЕУ, 2016. 548 с.
26. Фещенко В. М. Сучасні економічні теорії : навч. посіб. / В. М. Фещенко. - К. : КНЕУ, 2016. — 474 с.
27. Аналіз ефективності використання енергоресурсів у розвинених зарубіжних країнах і залежність від їх імпорту [Електронний ресурс]. — https://ua.energy/wp-content/uploads/2018/01/1.-Efektyvnist_energ_resursiv.pdf
28. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
29. Державної Служби Статистики України. Експорт-імпорт окремих видів товарів за країнами світу [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://ukrstat.org>
30. Закон України про відпустки [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80>
31. Закон України про захист прав споживачів [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
32. Закон України Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування [Електронний ресурс] - Режим доступу:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17>

33. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

34. Кодекс України про адміністративні правопорушення [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10>

35. Облікова ставка НБУ [Електронний ресурс].— Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua>

36. Огляд енергозберігаючих технологій [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://energox.com.ua/energoaudyt/korysni-statti/korotkyj-oglyad-energozberigayuchyih-tehnologij/>

37. Офіційна сторінка української галузевої компанії по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод ПрАТ «Укрпиво». [Електронний ресурс]. Режим доступу: - <http://ukrpivo.com/pro-kompaniyu/>

38. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь» [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://obolon.ua/ru>.

39. Офіційний сайт ТОВ «ЦИМАНН ХОЛЬВРИЕКА» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.ziemann-holvrieka.com>

40. Податковий кодекс України [Електронний ресурс] - Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

41. Сайт Міністерства економіки України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.me.gov.ua

42. Цивільний кодекс України [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

Додаток Б

| | | | | |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------|------------------|------------|
| Підприємство | ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ" | за ЄДРПОУ | КОДИ | |
| | | | Дата | 31.12.2018 |
| | | | | 05391057 |
| | | | за КОАТУУ | |
| Територія | | за КОПФГ | | |
| Організаційно- правова форма господарювання | | за КВЕД | | |
| Вид економічної діяльності | | | | |

Середня кількість працівників: 2487

Адреса, телефон: 04212 Київ, Богатирська, 3, (044) 412-84-10

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2018 р.

Форма №1-к

Код за ДКУД

| |
|-------------|
| 180100 7 |
|-------------|

| Актив | Код рядка | На початок звітного періо- ду | На кінець звітного періоду |
|-----------------------------------|--------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 8 337 | 6 857 |
| первісна вартість | 1001 | 43 259 | 43 396 |
| накопичена амортизація | 1002 | (34 922) | (36 539) |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 48 455 | 20 201 |
| Основні засоби | 1010 | 5 141 361 | 4 867 736 |

| | | | |
|------------------------------------------------------------------|------|---------------|---------------|
| первісна вартість | 1011 | 11 850 066 | 11 940 760 |
| знос | 1012 | (6 708 705) | (7 073 024) |
| 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 | 18 522 | 109 397 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0 | 0 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0 | 0 |
| Гудвіл | 1050 | 0 | 0 |
| Гудвіл при консолідації | 1055 | 0 | 0 |
| 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 I | 1095 | 5 216 689 | 5 004 205 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 750 563 | 719 638 |
| 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 перестраховування | 1115 | 0 | 0 |

| | | | |
|------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Векселі одержані | 1120 | 0 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 297 870 | 203 818 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | | |
| за виданими авансами | 1130 | 51 466 | 89 746 |
| з бюджетом | 1135 | 71 280 | 35 310 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 8 047 | 5 475 |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 430 965 | 9 897 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | 0 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 46 172 | 16 876 |
| Готівка | 1166 | 0 | 0 |
| Рахунки в банках | 1167 | 0 | 0 |
| 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 | 16 455 | 30 659 |
| Усього за розділом II | 1195 | 1 664 771 | 1 105 944 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0 | 0 |
| Баланс | 1300 | 6 881 460 | 6 110 149 |
| Пасив | Код рядка | На початок звітнього періо- ду | На кінець звітнього періоду |
| 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | |
|-------------------------------------------------|------|------------|------------|
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 73 144 | 73 144 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0 | 0 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 2 945 067 | 2 763 289 |
| Додатковий капітал | 1410 | 8 353 | 8 353 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 0 | 0 |
| Резервний капітал | 1415 | 546 | -2 356 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | -518 048 | -746 302 |
| Неоплачений капітал | 1425 | (0) | (0) |
| Вилучений капітал | 1430 | (13 580) | (13 580) |
| Інші резерви | 1435 | 0 | 0 |
| Неконтрольована частка | 1490 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1495 | 2 495 482 | 2 082 548 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 511 172 | 542 401 |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 0 | 0 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 2 037 873 | 487 124 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 237 082 | 267 953 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0 | 0 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0 | 0 |
| Цільове фінансування | 1525 | 0 | 0 |
| Благодійна допомога | 1526 | 0 | 0 |
| Страхові резерви | 1530 | 0 | 0 |
| у тому числі: | | | |
| резерв довгострокових зобов'язань | 1531 | 0 | 0 |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0 | 0 |
| резерв незароблених премій | 1533 | 0 | 0 |
| інші страхові резерви | 1534 | 0 | 0 |

| | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|-----------|
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0 | 0 |
| Призовий фонд | 1540 | 0 | 0 |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0 | 0 |
| Усього за розділом II | 1595 | 2 786 127 | 1 297 478 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 417 962 | 1 419 600 |
| Векселі видані | 1605 | 0 | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 0 | 0 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 830 232 | 1 021 281 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 150 294 | 91 167 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 282 | -858 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 5 364 | 5 926 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 51 430 | 44 447 |
| одержаними авансами | 1635 | 46 900 | 64 560 |
| розрахунками з учасниками | 1640 | 1 876 | 1 876 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0 | 0 |
| страховою діяльністю | 1650 | 0 | 0 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 10 306 | 11 462 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | 0 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 85 487 | 69 804 |
| Усього за розділом III | 1695 | 1 599 851 | 2 730 123 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0 | 0 |
| Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0 | 0 |
| Баланс | 1900 | 6 881 460 | 6 110 149 |

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.

| | | | |
|--------------|---------------------------------------------|-----------|------------|
| Підприємство | ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ" | за ЄДРПОУ | КОДИ |
| | | | Дата |
| | | | 31.12.2018 |
| | | | 05391057 |

Консолідований звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід)

за 2018 рік

Форма №2-к

I. Фінансові результати

Код за ДКУД

| |
|-------------|
| 180100 8 |
|-------------|

| Стаття | Код рядка | За звітний пе- ріод | За аналогі- чний пері- од попере- днього року |
|----------------------------------------------------------------|--------------|------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 5 078 764 | 4 777 539 |
| 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 | (4 292 370) | (3 878 473) |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | (0) | (0) |
| Валовий: | 2090 | 786 393 | 899 066 |

| | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------|-------------|
| прибуток | | | |
| 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 | 85 301 | 88 488 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 0 | 0 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | 0 | 0 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | 0 | 0 |
| Адміністративні витрати | 2130 | (303 955) | (296 579) |
| Витрати на збут | 2150 | (675 489) | (612 349) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (20 451) | (29 144) |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | 0 | 0 |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: | | | |
| прибуток | 2190 | 0 | 49 482 |
| збиток | 2195 | (128 200) | (0) |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 0 | 0 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 4 259 | 97 691 |
| Інші доходи | 2240 | -23 505 | 430 848 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | (275 269) | (314 744) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | (-90 188) | (-381) |
| Інші витрати | 2270 | (-6 725) | (42 861) |

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------|------|-------------|---------|
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат до оподаткування: | | | |
| прибуток | 2290 | 0 | 220 797 |
| збиток | 2295 | (325 802) | (0) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -39 618 | -44 217 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0 | 0 |
| Чистий фінансовий результат: | | | |
| прибуток | 2350 | 0 | 176 580 |
| збиток | 2355 | (365 420) | (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 | -2 902 | 662 |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | -2 902 | 662 |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | (0) | (0) |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | -2 902 | 662 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | -368 322 | 177 242 |
| Чистий прибуток (збиток), що належить: | | | |
| власникам материнської компанії | 2470 | 0 | 0 |
| неконтрольованій частці | 2475 | 0 | 0 |
| Сукупний дохід, що належить: | 2480 | 0 | 0 |

| | | | |
|---------------------------------|------|---|---|
| власникам материнської компанії | | | |
| неконтрольованій частці | 2485 | 0 | 0 |

III. Елементи операційних витрат

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 3 267 238 | 2 960 495 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 529 153 | 448 146 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 113 058 | 95 052 |
| Амортизація | 2515 | 457 032 | 451 790 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 1 296 562 | 1 107 101 |
| Разом | 2550 | 5 663 043 | 5 062 584 |

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | 325 127 | 325 127 |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | 325 127 | 325 127 |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | -1,123900 | 0,543100 |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | -1,123900 | 0,543100 |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | 0,00 | 0,00 |

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"

Дата

30.12.2018

за ЄДР-ПОУ

05391057

Консолідований звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

За 2018 рік

Форма №3-к

Код за ДКУД 1801009

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Рух коштів у результаті операційної діяльності | | | |
| Надходження від: | | | |
| Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 3000 | 7 045 899 | 6 143 097 |
| Повернення податків і зборів | 3005 | 0 | 0 |
| у тому числі податку на додану вартість | 3006 | 0 | 0 |
| Цільового фінансування | 3010 | 5 384 | 6 158 |
| Надходження від отримання субсидій, дотацій | 3011 | 0 | 0 |
| Надходження авансів від покупців і замовників | 3015 | 71 276 | 57 131 |
| Надходження від повернення авансів | 3020 | 2 229 | 561 |
| Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках | 3025 | 1 478 | 1 192 |
| Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені) | 3035 | 0 | 178 |
| Надходження від операційної оренди | 3040 | 0 | 0 |

| | | | |
|---------------------------------------------------------------|------|---------------|---------------|
| Надходження від отримання роялті, авторських винагород | 3045 | 0 | 0 |
| Надходження від страхових премій | 3050 | 0 | 0 |
| Надходження фінансових установ від повернення позик | 3055 | 0 | 0 |
| Інші надходження | 3095 | 60 606 | 75 892 |
| Витрачання на оплату: | | | |
| Товарів (робіт, послуг) | 3100 | (4 511 185) | (3 788 344) |
| Праці | 3105 | (440 557) | (407 522) |
| Відрахувань на соціальні заходи | 3110 | (115 726) | (103 553) |
| Зобов'язань з податків і зборів | 3115 | (0) | (0) |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток | 3116 | (4 613) | (5 219) |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість | 3117 | (301 943) | (320 161) |
| Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів | 3118 | (1 307 851) | (1 288 479) |
| Витрачання на оплату авансів | 3135 | (0) | (0) |
| Витрачання на оплату повернення авансів | 3140 | (4 930) | (1 215) |
| Витрачання на оплату цільових внесків | 3145 | (3 744) | (2 112) |
| Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами | 3150 | (0) | (0) |
| Витрачання фінансових установ на надання позик | 3155 | (0) | (0) |
| Інші витрачання | 3190 | (46 449) | (42 075) |
| Чистий рух коштів від операційної діяльності | 3195 | 449 874 | 325 529 |
| II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності | | | |
| Надходження від реалізації: | | | |
| фінансових інвестицій | 3200 | 411 591 | 168 490 |
| необоротних активів | 3205 | 7 444 | 2 762 |
| Надходження від отриманих: | | | |
| відсотків | 3215 | 2 780 | 2 043 |
| дивідендів | 3220 | 0 | 381 |

| | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------|------|-------------|-------------|
| Надходження від деривативів | 3225 | 0 | 0 |
| Надходження від погашення позик | 3230 | 0 | 0 |
| Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3235 | 0 | 0 |
| Інші надходження | 3250 | 900 | 0 |
| Витрачання на придбання: | | | |
| фінансових інвестицій | 3255 | (7) | (0) |
| необоротних активів | 3260 | (156 988) | (145 484) |
| Виплати за деривативами | 3270 | (0) | (0) |
| Витрачання на надання позик | 3275 | (0) | (0) |
| Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3280 | (0) | (0) |
| Інші платежі | 3290 | (0) | (0) |
| Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності | 3295 | 265 720 | 28 192 |
| III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності | | | |
| Надходження від: | | | |
| Власного капіталу | 3300 | 0 | 0 |
| Отримання позик | 3305 | 72 250 | 68 834 |
| Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві | 3310 | 0 | 0 |
| Інші надходження | 3340 | 1 891 | 0 |
| Витрачання на: | | | |
| Викуп власних акцій | 3345 | (0) | (0) |
| Погашення позик | 3350 | (584 796) | (153 722) |
| Сплату дивідендів | 3355 | (0) | (0) |
| Витрачання на сплату відсотків | 3360 | (233 103) | (270 388) |
| Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди | 3365 | (0) | (0) |
| Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві | 3370 | (0) | (0) |
| Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах | 3375 | (0) | (0) |

| | | | |
|----------------------------------------------------|------|----------|-----------|
| Інші платежі | 3390 | (0) | (1 772) |
| Чистий рух коштів від фінансової діяльності | 3395 | -743 758 | -357 048 |
| Чистий рух коштів за звітний період | 3400 | -28 164 | -3 327 |
| Залишок коштів на початок року | 3405 | 46 172 | 48 394 |
| Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів | 3410 | -1 132 | 1 105 |
| Залишок коштів на кінець року | 3415 | 16 876 | 46 172 |

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.

**Консолідований ба-
ланс (Звіт про фі-
нансовий стан) на
31.12.2019 р.**

Форма №1-к

Код за ДКУД

1801007

| Актив | Код рядка | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду |
|------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 6 857 | 6 026 |
| первісна вартість | 1001 | 43 396 | 43 963 |
| накопичена амортизація | 1002 | (36 539) | (37 937) |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 20 201 | 18 141 |
| Основні засоби | 1010 | 4 867 736 | 4 611 402 |
| первісна вартість | 1011 | 11 940 760 | 12 003 847 |
| знос | 1012 | (7 073 024) | (7 392 445) |
| 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 | 109 397 | 57 581 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0 | 0 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0 | 0 |
| Гудвіл | 1050 | 0 | 0 |
| Гудвіл при консолідації | 1055 | 0 | 0 |
| 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 I | 1095 | 5 004 205 | 4 693 164 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 719 638 | 753 270 |
| 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 перестраховування | 1115 | 0 | 0 |
| Векселі одержані | 1120 | 0 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 203 818 | 260 966 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | | |
| за виданими авансами | 1130 | 89 746 | 44 300 |

| | | | |
|------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| з бюджетом | 1135 | 35 310 | 51 330 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 5 475 | 4 813 |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 9 897 | 18 911 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | 0 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 16 876 | 16 228 |
| Готівка | 1166 | 0 | 0 |
| Рахунки в банках | 1167 | 0 | 0 |
| 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 | 30 659 | 18 927 |
| Усього за розділом II | 1195 | 1 105 944 | 1 163 932 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0 | 0 |
| Баланс | 1300 | 6 110 149 | 5 857 096 |
| | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| Пасив | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 73 144 | 73 144 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0 | 0 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 2 763 289 | 2 603 868 |
| Додатковий капітал | 1410 | 5 997 | 1 916 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 0 | 0 |
| Резервний капітал | 1415 | 0 | 0 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | -746 302 | -329 248 |
| Неоплачений капітал | 1425 | (0) | (0) |
| Вилучений капітал | 1430 | (13 580) | (13 580) |
| Інші резерви | 1435 | 0 | 0 |
| Неконтрольована частка | 1490 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1495 | 2 082 548 | 2 336 100 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 542 401 | 426 702 |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 0 | 0 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 487 124 | 180 402 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 267 953 | 260 062 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0 | 0 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0 | 0 |
| Цільове фінансування | 1525 | 0 | 0 |
| Благодійна допомога | 1526 | 0 | 0 |
| Страхові резерви | 1530 | 0 | 0 |
| у тому числі: | | | |
| резерв довгострокових зобов'язань | 1531 | 0 | 0 |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0 | 0 |
| резерв незароблених премій | 1533 | 0 | 0 |
| інші страхові резерви | 1534 | 0 | 0 |
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0 | 0 |
| Призовий фонд | 1540 | 0 | 0 |

| | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|-----------|
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0 | 0 |
| Усього за розділом II | 1595 | 1 297 478 | 867 166 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 1 419 600 | 1 395 479 |
| Векселі видані | 1605 | 0 | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 0 | 0 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 1 021 281 | 909 794 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 91 167 | 104 445 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 0 | 164 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 5 926 | 6 382 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 44 447 | 57 270 |
| одержаними авансами | 1635 | 64 560 | 120 483 |
| розрахунками з учасниками | 1640 | 1 876 | 1 876 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0 | 0 |
| страховою діяльністю | 1650 | 0 | 0 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 11 462 | 13 639 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | 0 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 69 804 | 44 462 |
| Усього за розділом III | 1695 | 2 730 123 | 2 653 830 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | | | |
| Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0 | 0 |
| Баланс | 1900 | 6 110 149 | 5 857 096 |

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.

Консолідований звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід)

за 2019 рік

Форма №2-к

I. Фінансові результати

| | | | Код за ДКУД | 1801008 |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|---------|
| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 5 466 148 | 5 078 764 | |
| 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 | (4 277 833) | (4 292 370) | |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | (0) | (0) | |
| Валовий: | | | | |
| прибуток | 2090 | 1 188 315 | 786 394 | |
| 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 | 62 681 | 85 301 | |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 0 | 0 | |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | 0 | 0 | |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | 0 | 0 | |
| Адміністративні витрати | 2130 | (337 100) | (303 955) | |
| Витрати на збут | 2150 | (661 989) | (675 489) | |
| Інші операційні витрати | 2180 | (32 219) | (20 451) | |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | 0 | 0 | |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | 0 | 0 | |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: | | | | |
| прибуток | 2190 | 219 688 | 0 | |
| збиток | 2195 | (0) | (128 200) | |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 39 058 | 90 188 | |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 280 | 4 259 | |
| Інші доходи | 2240 | 216 198 | 6 725 | |

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------|------|-------------|-------------|
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | (329 215) | (275 269) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | (0) | (0) |
| Інші витрати | 2270 | (1 418) | (23 505) |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат до оподаткування: | | | |
| прибуток | 2290 | 144 591 | 0 |
| збиток | 2295 | (0) | (325 802) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 113 042 | -39 618 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0 | 0 |
| Чистий фінансовий результат: | | | |
| прибуток | 2350 | 257 633 | 0 |
| збиток | 2355 | (0) | (365 420) |

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 | -4 081 | -2 902 |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | -4 081 | -2 902 |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | (0) | (0) |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | -4 081 | -2 902 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 253 552 | -368 322 |
| Чистий прибуток (збиток), що належить: | | | |
| власникам материнської компанії | 2470 | 0 | 0 |
| неконтрольованій частці | 2475 | 0 | 0 |
| Сукупний дохід, що належить: | | | |
| власникам материнської компанії | 2480 | 0 | 0 |
| неконтрольованій частці | 2485 | 0 | 0 |

III. Елементи операційних витрат

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 3 157 057 | 3 267 238 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 626 692 | 529 153 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 132 414 | 113 058 |
| Амортизація | 2515 | 422 999 | 457 032 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 1 159 110 | 1 296 562 |
| Разом | 2550 | 5 498 272 | 5 663 043 |

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | 325 127 | 325 127 |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | 325 127 | 325 127 |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | 0,792400 | -1,123900 |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | 0,792400 | -1,123900 |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | 0,00 | 0,00 |

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.

Консолідований звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

За 2019 рік

Форма №3-к

Код за ДКУД

1801009

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Рух коштів у результаті операційної діяльності | | | |
| Надходження від: | | | |
| Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 3000 | 7 256 866 | 7 045 899 |
| Повернення податків і зборів | 3005 | 700 | 0 |
| у тому числі податку на додану вартість | 3006 | 0 | 0 |
| Цільового фінансування | 3010 | 5 572 | 5 384 |
| Надходження від отримання субсидій, дотацій | 3011 | 0 | 0 |
| Надходження авансів від покупців і замовників | 3015 | 138 664 | 71 276 |
| Надходження від повернення авансів | 3020 | 14 299 | 2 229 |
| Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках | 3025 | 273 | 1 478 |
| Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені) | 3035 | 9 | 0 |
| Надходження від операційної оренди | 3040 | 0 | 0 |
| Надходження від отримання роялті, авторських винагород | 3045 | 0 | 0 |
| Надходження від страхових премій | 3050 | 0 | 0 |
| Надходження фінансових установ від повернення позик | 3055 | 0 | 0 |
| Інші надходження | 3095 | 151 723 | 60 606 |
| Витрачання на оплату: | | | |
| Товарів (робіт, послуг) | 3100 | (4 550 959) | (4 511 185) |
| Праці | 3105 | (506 786) | (440 557) |
| Відрахувань на соціальні заходи | 3110 | (130 046) | (115 726) |
| Зобов'язань з податків і зборів | 3115 | (1 793 898) | (1 614 407) |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток | 3116 | (304) | (4 613) |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість | 3117 | (438 364) | (301 943) |
| Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів | 3118 | (1 355 230) | (1 307 851) |
| Витрачання на оплату авансів | 3135 | (45 259) | (0) |
| Витрачання на оплату повернення авансів | 3140 | (21 999) | (4 930) |
| Витрачання на оплату цільових внесків | 3145 | (6 910) | (3 744) |
| Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами | 3150 | (0) | (0) |
| Витрачання фінансових установ на надання позик | 3155 | (0) | (0) |
| Інші витрачання | 3190 | (44 887) | (46 449) |
| Чистий рух коштів від операційної діяльності | 3195 | 467 362 | 449 874 |
| II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності | | | |
| Надходження від реалізації: | | | |
| фінансових інвестицій | 3200 | 89 457 | 411 591 |
| необоротних активів | 3205 | 20 405 | 7 444 |
| Надходження від отриманих: | | | |

| | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------|------|-------------|-------------|
| відсотків | 3215 | 1 | 2 780 |
| дивідендів | 3220 | 0 | 0 |
| Надходження від деривативів | 3225 | 0 | 0 |
| Надходження від погашення позик | 3230 | 0 | 0 |
| Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3235 | 0 | 0 |
| Інші надходження | 3250 | 3 830 | 900 |
| Витрачання на придбання: | | | |
| фінансових інвестицій | 3255 | (0) | (7) |
| необоротних активів | 3260 | (109 944) | (156 988) |
| Виплати за деривативами | 3270 | (0) | (0) |
| Витрачання на надання позик | 3275 | (0) | (0) |
| Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3280 | (0) | (0) |
| Інші платежі | 3290 | (0) | (0) |
| Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності | 3295 | 3 749 | 265 720 |
| III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності | | | |
| Надходження від: | | | |
| Власного капіталу | 3300 | 0 | 0 |
| Отримання позик | 3305 | 72 594 | 72 250 |
| Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві | 3310 | 0 | 0 |
| Інші надходження | 3340 | 0 | 1 891 |
| Витрачання на: | | | |
| Викуп власних акцій | 3345 | (0) | (0) |
| Погашення позик | 3350 | (258 667) | (584 796) |
| Сплату дивідендів | 3355 | (0) | (0) |
| Витрачання на сплату відсотків | 3360 | (285 793) | (233 103) |
| Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди | 3365 | (0) | (0) |
| Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві | 3370 | (0) | (0) |
| Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах | 3375 | (0) | (0) |
| Інші платежі | 3390 | (0) | (0) |
| Чистий рух коштів від фінансової діяльності | 3395 | -471 866 | -743 758 |
| Чистий рух коштів за звітний період | 3400 | -755 | -28 164 |
| Залишок коштів на початок року | 3405 | 16 876 | 46 172 |
| Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів | 3410 | 107 | -1 132 |
| Залишок коштів на кінець року | 3415 | 16 228 | 16 876 |

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.