

+

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

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

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

« ____ » _____ 2022 р.

« ____ » _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

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

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Формування антикризової стратегії підприємства»

Виконал: здобувач 4 курсу, групи МН-4-5а

Кузнецов Валентин Віталійович

(підпис)

Керівник д.е.н., проф. Бурлуцька Світлана Владиславівна

(підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

(підпис)

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

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2022 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т.В. БЕРЕЗЯНКО

«31» січня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Кузнецова Валентина Віталійовича

1. Тема роботи «Формування антикризової стратегії підприємства»

керівник роботи Бурлуцька С. В., д.е.н., професор

затверджені наказом закладу вищої освіти від 31.01.2022 р. № 80-кс.

2. Строк подання здобувачем роботи 06 червня 2022 р.

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

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

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ
ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

РОЗДІЛ 3. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЩОДО НАПРЯМІВ
УДОСКОНАЛЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

5. Перелік графічного матеріалу Результати дослідження знайшли відображення у 12 рисунках та 22 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 31 січня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	07.02.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	17.02.2022 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	24.02.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.03.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	03.04.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	03.05.2022 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	10.05.2022 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.05.2022 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	25.05.2022 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попередньо-го захисту	26.05.2022 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	06.06.2022 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

В.В.Кузнецов

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

С.В.Бурлуцька

(підпис)

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Впровадження системи антикризового управління на підприємстві має на меті своєчасне діагностування кризових явищ і застосування відповідних внутрішніх механізмів фінансової стабілізації. Найвища ефективність системи досягається при реалізації заходів, які спрямовані на завчасне запобігання кризовим явищам, оздоровлення економіки підприємства, підвищення його фінансової стійкості. Система антикризового управління взаємопов'язана та взаємодіє з теорією і практикою стратегічного управління, інноваційним і інвестиційним менеджментом, маркетингом, теорією мотивації, виробничим менеджментом управління підприємством харчової промисловості.

Розкрито сутність, види та підходи антикризового управління. Розглянуто чинники та передумови кризових явищ на підприємстві. Наведено загальну характеристику підприємства ПрАТ «Оболонь» та провели аналіз його фінансових показників. Досліджено фактори та умови, що впливають на ефективність антикризового управління підприємства. Проаналізовано організацію управління підприємством ПрАТ «Оболонь»

Ключові слова: антикризове управління, підприємство, стратегія, аналіз, удосконалення.

ANNOTATION

The implementation of the crisis management system at the enterprise aims at timely diagnosis of crisis phenomena and application of appropriate internal mechanisms of financial stabilization. The highest efficiency of the system is achieved in the implementation of measures aimed at early prevention of crisis phenomena, improving the economy of the enterprise, increasing its financial stability. The highest efficiency of the system is achieved in the implementation of measures aimed at early prevention of crisis phenomena, improving the economy of the enterprise, increasing its financial stability. The crisis management system is interconnected and interacts with the theory and practice of strategic management, innovation and investment management, marketing, motivation theory, production management of the food industry enterprise.

The essence, types and approaches of anti-crisis management are revealed. Factors and prerequisites of crisis phenomena at the enterprise are considered. The general characteristics of the enterprise of PJSC Obolon are given and its financial indicators are analyzed. The factors and conditions affecting the effectiveness of anti-crisis management of the enterprise are studied. The organization of enterprise management of PJSC Obolon is analyzed

Key words: anti-crisis management, subprogram, strategic, analysis, improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВО.....	9
1.1 Зміст поняття антикризове управління підприємством.....	9
1.2 Механізми антикризового управління підприємством.....	16
1.3 Модель антикризової оцінки діяльності підприємства.....	19
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	27
2.1. Загальна характеристика та історія ПрАТ «Оболонь».....	27
2.2. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності.....	36
2.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.....	41
2.4. Аналіз існуючої антикризової стратегії ПрАТ «Оболонь».....	56
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЩОДО НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	68
3.1. Обґрунтування необхідності удосконалення процесу стратегічного антикризового планування на підприємстві ПрАТ «Оболонь».....	68
3.2 Обґрунтування доцільності впровадження антикризового управління на підприємстві ПрАТ «Оболонь»	77
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Будь-яке кризове явище в економіці характеризується невизначеністю, мінливістю ринкової кон'юнктури, великими коливаннями цін, обсягів продажів, витрат і прибутку. Величезна кількість підприємств перебувають у важкому становищі, несучи великі збитки.

В організаціях виникає кризова ситуація, яка може призвести до втрати платоспроможності та банкрутства. В таких умовах єдиним засобом, що дозволяє компанії вижити, є ефективне антикризове управління. Чим більше організацій перебуває в кризі, тим актуальніше проблема антикризового управління на корпоративному рівні, тим важливіше вивчення теоретичних і практичних проблем антикризового управління організаціями.

Під час кризи проблема вибору методів антикризового управління стала практично ключовою і вирішальною для виживання багатьох галузей нашої економіки. Тільки застосування комплексу методів може дати сьогодні необхідний економічний ефект і вивести українські підприємства з кризового стану, в якому вони знаходяться. Для того щоб правильно застосовувати методи антикризового управління, необхідно всебічно вивчити проблему кризи, визначити фактори зовнішнього і внутрішнього впливу в організації, сформулювати політику антикризового управління.

Таким чином, актуальність даної роботи обумовлена тим, що антикризове управління є ефективною системою запобігання банкрутства підприємства. Це сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур по відношенню до конкретного підприємства, що відображають виробничі відносини, які складаються на рівні організації при її відновленні або ліквідація. В умовах сучасної української кризи для підприємств, які опинилися в складному фінансовому становищі, питання ефективного виходу з кризової ситуації особливо актуальне.

Метою роботи є обґрунтування науково-методичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління антикризовою стратегією ПрАТ «Оболонь»

Об'єктом дослідження є процес управління антикризовою стратегією ПрАТ «Оболонь».

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

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися наступні методи: аналізу (аналіз основних показників діяльності підприємства та ризиків кризи підприємства), графічні (ілюстрація отриманих даних протягом виконання роботи), табличні (зведення отриманих даних протягом виконання роботи у таблиці), статистичні (дослідження ризиків кризи підприємства) тощо.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел інформації із 40 найменувань та 6 додатків. Загальний обсяг роботи складає 120 сторінок. Робота містить 22 таблиць та 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТІКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Зміст поняття антикризове управління підприємством

Антикризове управління — це управління, яке спрямовано на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи — аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками. Велике значення при цьому має використання факторів кризи для наступного розвитку підприємства.

Можливість антикризового управління визначається, у першу чергу, людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений, у тому числі тисячоліттями, досвід подолання криз, пристосовуватися до ситуацій, що виникають.

Тому основною метою антикризового управління є забезпечення гарних результатів — запланованих чи випадкових — за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями. Реалізація поставленої мети полягає в належному балансі між вимогами, висунутими ситуацією, і особистими якостями керівника з урахуванням зрілості (компетентності, досвіду) і готовності колективу до співробітництва.

Теорії криз, їх прогнозування, виходять з того, що кризи є невід’ємним етапом циклічного розвитку системи. Останніми роками більшість країн світу охопила глобальна фінансово-економічна криза, не оминула вона й Україну. Складність полягає в тому, що економічна система нашої країни відноситься до транзитивних економік, тобто перебуває в стадії всеохоплюючих трансформаційних змін. Характерними рисами такої системи є кризовість та

інституційна нерівновага. Тобто, з точки зору економічної теорії можна стверджувати, що українські підприємства були більш схильні до настання кризових явищ, наслідком чого стали неплатоспроможність та масове банкрутство вітчизняних підприємств. Тому ефективне антикризове управління стало однією з найважливіших проблем управління.

В країнах з розвинутою ринковою економікою антикризове управління є невід'ємним елементом системи управління підприємства, що являє собою систему заходів спрямованих на запобігання кризових явищ, а у випадку їх настання – розробку заходів на вихід підприємства з кризи. Дослідження зарубіжних вчених щодо проблематики антикризового управління є вагомими у розробці категорійного апарату, механізмів, сутності, методів, концепцій антикризового управління. Однак, механічне перенесення даних напрацювань в українські реалії не дасть бажаного ефекту, оскільки різняться умови господарювання, поведінка підприємців, менталітет.

В сучасній вітчизняній та зарубіжній науковій літературі до цього часу не існує єдиного підходу в розумінні сутності антикризового управління, тому у багатьох керівників відбулось змішування понять “антикризове управління”, “банкрутство”, “реструктуризація”, “санація” тощо. Все це спричинило написання даної наукової роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним та практичним аспектам управління діяльністю підприємств в період кризи присвячені праці таких відомих авторів, як: Е. Альтмана, В. Бівера, І. Бланка, Ю. Брігхема, О. Ковальова, Р. Хіта, Г. Юна та інших.

Останніми роками значно зросла кількість досліджень та публікацій стосовно антикризового управління. Перш за все, це пояснюється глибинною кризою, що охопила більшість підприємств різних галузей. Багато уваги було приділено питанням ефективного антикризового управління, виникненню та попередженню кризових явищ на підприємстві. Питання антикризового управління в своїх працях досліджували багато вітчизняних та закордонних науковців, зокрема: А. П. Балашов [5], І. О. Бланк [6], В. О. Василенко [7], А.

П. Градов [10], А. Г. Грязнова [4], С. С. Ільїн [3], Л. О. Лігоненко [8], Л. С. Ситник [9], О. О. Терещенко, А. Д. Чернявський [11], З. Є. Шершньова [12], А. М. Штангрет [13]. В наукових працях розглядаються теоретичні основи і методологічний інструментарій антикризового управління підприємством в умовах транзитивної економіки, значна увага приділяється теоретичним питанням виникнення, розвитку кризових ситуацій, а також практичним аспектам проведення стабілізаційних заходів по виведенню підприємства з кризи. Однак, в роботах названих вчених немає одностайності в підходах до сутності антикризового управління та власне самого розуміння поняття “антикризове управління”. Неоднозначність трактувань даного поняття вже створює певні проблеми у розробленні комплексу заходів із попередження і подолання наслідків кризи. Відтак актуальною залишається проблема формування сучасного понятійного апарату антикризового управління.

Загалом прийнято розглядати поняття “антикризового управління” наступним чином (рис 1.1):

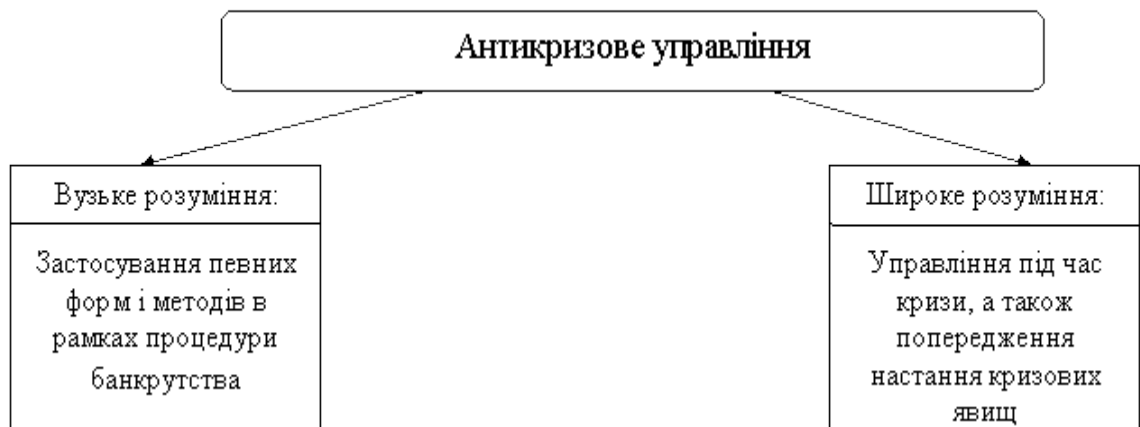


Рис. 1.1 Визначення поняття “антикризового управління” за масштабністю

Антикризове управління — це управління, яке спрямовано на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи — аналіз і прийняття швидких заходів

ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками. Велике значення при цьому має використання факторів кризи для наступного розвитку підприємства.

Можливість антикризового управління визначається, у першу чергу, людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений, у тому числі тисячоліттями, досвід подолання криз, пристосовуватися до ситуацій, що виникають.

Тому основною метою антикризового управління є забезпечення гарних результатів — запланованих чи випадкових — за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями. [6, с. 23].

Л. О. Лігоненко під антикризовим управлінням розуміє спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [8, с. 37].

Л. С. Ситник трактує антикризове управління як систему управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у протиположному екстенсивному розвитку [9, с. 25].

Автори А. Г. Грязнова, М. О. Федотова, А. М. Маринюк визначають антикризове управління як систему управління підприємством, що має комплексний, системний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за

будь-яких обставин, при використанні переважно власних ресурсів. Антикризове управління підприємством передбачає прискорене та діюче реагування на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ на основі заздалегідь розроблених антикризових заходів [4, с. 7].

А. П. Градов трактує антикризове управління на підприємстві як сукупність послідовних узагальнених заходів: аналізування стану макро- і мікросередовища, вибір відповідної місії підприємства; вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій та створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства для раннього виявлення слабких сигналів про кризу; стратегічний контролінг діяльності підприємства та розроблення стратегії запобігання його неплатоспроможності; оперативна оцінка та аналізування фінансового стану підприємства, виявлення можливості виникнення неплатоспроможності (банкрутства); розроблення системи дій в умовах кризи щодо виходу з кризової ситуації; постійний облік ризику підприємницької діяльності та розробка заходів щодо його зниження [10, с. 84].

В. П. Панагушин під антикризовим управлінням розуміють не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно з виробленою стратегічною програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення. [2, с. 5].

Під антикризовим треба розуміти управління, здатне запобігати або пом'якшувати кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в період кризи і виходити з кризового стану з мінімальними втратами [11, с. 16].

Деякі вчені вважають, що сутність антикризового управління підприємством полягає в здатності керівництва до аналізу і регулювання механізму планування і розподілу прибутку. Основним проблемним питанням

в кризовому стані підприємства є фінансування [3, с. 93]. Також зазначається, що важлива роль в антикризовому управлінні належить державі [3, с. 96].

Інші автори розглядають антикризове управління, як систему профілактичних і оздоровчих процедур, що застосовуються до підприємства і направлені на запобігання його неплатоспроможності [5, с. 14]. Але акцент виключно на фінансовому аспекті є не досить вірним, оскільки в більшості випадків неплатоспроможність і є наслідком кризи в діяльності підприємства.

Проаналізувавши наявні трактування поняття “антикризове управління” можна виокремити наступні підходи:

1. антикризове управління розглядається як механізм банкрутства;
2. антикризове управління зводиться виключно до фінансового аспекту діяльності, на недопущення неплатоспроможності;
3. антикризове управління є невід’ємною частиною управління або застосовується лише на період подолання кризи;
4. в антикризовому управлінні провідна роль належить державі або взагалі не передбачена.

Отже, на основі вищевикладеного, можна зазначити, що сутність антикризового управління полягає у об’єктивному виявленні причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по виходу з неї та недопущення наступних кризових явищ.

На основі джерел [1, 8, 11] були сформульовані основні принципи антикризового управління:

- постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства;
- принцип об’єктивності, використання якого передбачає врахування суті та механізмів виникнення та поглиблення кризових явищ, орієнтацію управлінського впливу не тільки на зовнішні прояви, але й на глибинні першопричини виникнення кризових явищ;
- терміновість реагування на окремі кризові явища в фінансовому розвитку підприємства. Будь-яке зволікання при впровадженні відповідних

заходів на підприємстві, що знаходиться в умовах кризи, може призвести до посилення кризового явища та його наслідків;

- формування управлінських рішень повинно здійснюватися на підставі оперативної і достовірної початкової інформації;

- необхідне чітке ранжування пріоритетних рішень для ліквідації проблем через обмеженість ресурсів і часу внаслідок виниклого кризового явища;

- принцип контролю, який передбачає здійснення постійного контролю за перебігом реалізації управлінських заходів з метою її постійної адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що змінюються в часі;

- принцип ефективності, сутність якого полягає у максимально можливому використанні потенціалу об'єкта та суб'єкта управління для формування обґрунтованої програми антикризових дій, мінімізації часових, матеріальних та фінансових втрат, пов'язаних з кризовим станом підприємства та виходом з нього;

- принцип основної ланки, використання якого орієнтує на пошук та першочергове розв'язання основної проблеми (каталізатора кризи), посилення уваги до тієї сфери діяльності, яка обумовлює виникнення та поширення кризи або в якій подальше поглиблення кризи має найбільш негативний вплив на функціонування та життєздатність підприємства в цілому;

- принцип законності, який передбачає знання та використання в інтересах підприємства-об'єкта антикризового управління правових засад, що регламентують здійснення підприємницької діяльності, впровадження та розгляду справи про банкрутство, обумовлюють можливості фінансового оздоровлення та санації підприємств;

- принцип компетентності, передбачає, що реалізацією антикризового управління повинні займатися компетентні фахівці з модернізованої управлінської ієрархії згідно з вимогами кризової ситуації;

- кінцева орієнтація на діяльність в умовах післякризового розвитку.

Таким чином, значна кількість науковців розглядала сутність “антикризового управління” в своїх дослідженнях, як наслідок, відсутність одноставності при визначенні даного поняття та існування кількох підходів. Однак, підсумовуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що антикризове управління є системою управління, що має комплексний характер та спрямована на попередження, запобігання кризових явищ і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по виходу з неї, з метою подальшого функціонування підприємства. Дотримання сформульованих основних принципів проведення антикризового управління дозволить здійснювати його якомога ефективніше.

Перспективи подальших досліджень полягають у формуванні теоретичних та методологічних засад щодо проведення процесу антикризового управління, а також розробленню механізмів його здійснення.

1.2. Механізми антикризового управління підприємством

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства дозволяє визначити загальні, типові і індивідуальні причини його попадання в зону неплатоспроможності. До загальних причин неплатоспроможності підприємств можна віднести наступні: – низька конкурентоспроможність продукції підприємств, яка виражається в низьких споживчих характеристиках товарів і в високих цінах; – несвоєчасне надходження виручки при продажу ліквідної продукції; – низька питома вага грошової складової у виручці від реалізації продукції в зв'язку з бартерними характером товарних відносин між підприємствами; – дебіторська заборгованість держави за замовлену, але неоплачену продукцію. вона стає не тільки вилученим з обігу капіталом, а й нав'язаним підприємству майном, яке перетворюється в об'єкт складування, охорони і становить значну частку в податок на майно; – витрати на утримання відомчого житлового фонду, що залишився на підприємстві, який є великим

навантаженням на фінансовий організм підприємства; – заборгованість підприємств перед організаціями-монополістами, що продають електроенергію, газ, тепло і воду; – незадіяні виробничі, адміністративні та побутові приміщення, які звільнилися з-за скорочення виробництва і також перетворилися в фінансове навантаження[17].

Механізм антикризового управління - це сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на розробку і впровадження заходів по своєчасній профілактиці або запобігання кризовим явищам. В даний час антикризове управління або антикризовий менеджмент, по суті є синонімами, все частіше вживаються вченими і практиками. Однак до сих пір існують розбіжності в тлумаченні даного поняття. Більшість авторів, що мають публікації з даної проблематики, дають своє визначення цього поняття [18, с.382].

Економічний механізм антикризового управління складається з наступних основних елементів (підсистем):

1. Діагностика фінансового стану;
2. Оцінка бізнесу підприємства;
3. Маркетинг;
4. Організаційно-виробничий менеджмент;
5. Управління персоналом;
6. Фінансовий менеджмент;
7. Антикризова інвестиційна політика;
8. Антикризове бізнес-планування;
9. Організація ліквідації підприємства.

До правових механізмів антикризового управління відносяться: спостереження, фінансове оздоровлення, зовнішнє управління [19, с.156]. Наявність зазначених елементів дуже важливо враховувати менеджерам. Спостерігаючи за роботою антикризового управління, легко зробити помилку, прийнявши елемент одного типу за елемент іншого. Теоретичне обґрунтування формування та будови економічного механізму антикризового управління має носити комплексний характер і базуватися на наступних положеннях:

використання системного походу до процесу управління та прийняття рішень в кризовій ситуації, облік якісно-структурних і целефункціональних закономірностей, а також економічних протиріч.

У теорії менеджменту виділяють більше 30 типів управління (плановодирективне, економічне, соціально-регульоване, нормативне, автократична, колегіальне, корпоративне, ліберальне, адміністративне, стратегічне, антикризове і ін.). Кожен тип управління, в тому числі і антикризове, з точки зору системності його здійснення, передбачає наявність структурних ознак типу системи. До таких ознак в першу чергу відносять керуючу (суб'єкт) і керовану (об'єкт) частини, внутрішні зв'язки, цілі і функції, які при їх взаємодії з іншими компонентами середовища набувають синергетичні властивості матеріально-інформаційного єдності [20, с.154]. Практика показує, що область антикризового управління як типу управління являє собою конгломерат відносин і зв'язків систем управління різних рівнів, взаємодія яких не може бути забезпечена функціонально з одного центру. Створення єдиного правового поля по "антикризовому управлінню" для безлічі взаємодіючих суб'єктів забезпечує лише можливість його однакового виконання за загальноприйнятими схемами. В обіг відносин формування антикризових зусиль суспільства залучаються виконавчі органи держави, господарюючі суб'єкти (підприємства, корпорації, об'єднання, компанії), суб'єкти інфраструктури (фінансові, страхові, консалтингові, аудиторські, інвестиційні компанії), фізичні особи (населення), некомерційні організації. Форми існування зазначених множин систем, незважаючи на їх різноманіття, мають ознаки ідентифікації, а зв'язки і відносини представляються відкритими і ієрархічними [21].

Функціональний простір антикризового управління як системи є відображення її предметної області, тобто аналогічний конгломерат елементів, що утворюється на стику взаємодії систем управління різного рівня (людина, фірма, місто, область, регіон, держава). Завдання управління в такій структурі є несумісними, розподіленими і не синхронізованими. Антикризові

управлінські впливи формуються з ініціативи безлічі суб'єктів, розподілені серед його носіїв і потребують консолідації. Функціональний простір антикризового управління як системи є відображення її предметної області, тобто аналогічний конгломерат елементів, що утворюється на стику взаємодії систем управління різного рівня (людина, фірма, місто, область, регіон, держава). Антикризові управлінські впливи формуються з ініціативи безлічі суб'єктів, розподілені серед його носіїв і потребують консолідації, а час прийняття рішення схильне ймовірності виявлення фінансової неспроможності господарюючого суб'єкта. Функціональний простір антикризового управління як системи є відображення її предметної області, тобто аналогічний конгломерат елементів, що утворюється на стику взаємодії систем управління різного рівня (людина, фірма, місто, область, регіон, держава). Група фахівців розглядає антикризове управління, як формування такої системи управління підприємством, яка забезпечує його ефективну роботу при певному рівні ризику. Професіоналізм керівників проявляється не тільки у використанні всього комплексу відомих інструментів менеджменту (в тому числі методів організації бізнес-процесів), але і в умінні передбачити розвиток подій у зовнішньому для підприємства середовищі. Антикризове управління може зіткнутися з низкою проблем, які можуть виникнути в умовах кризової ситуації.

1.3. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства

Сучасний економічний стан в Україні характеризується наявністю кризових процесів, які відбуваються на фоні світової фінансово-економічної кризи; загальною фінансовою нестабільністю, яка посилюється періодичною політичною та соціальною напруженістю; інфляцією, що прискорюється, циклічними фазами спаду в галузях економіки, скороченням і переорієнтацією

попиту, зростанням конкуренції на ринку з боку зарубіжних виробників, неефективною роботою фінансово-економічних інститутів.

Глобальний характер нестабільності вимагає зміни характеру антикризового управління підприємством. Вітчизняні й зарубіжні дослідники звертають увагу на те, що криза надає можливість змінити структуру виробництва, темпи і рівень соціально-економічного розвитку, забезпечити вищий його рівень. Водночас, у сучасній практиці антикризового управління пріоритет віддається механізмам безпосереднього реагування, які усувають деякі негативні прояви криз, пом'якшують їх наслідки, але не створюють умов для економічної стійкості підприємства. Негативна динаміка, що склалася, свідчить, що існуючий організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством не відповідає змінам в економічній ситуації, практично не працює і малоефективний. Характер кризових процесів вимагає використання нових механізмів антикризового управління, які можуть не лише зумовити й пом'якшити негативні наслідки криз, але й використати їх можливості для кардинальної зміни існуючої системи управління та забезпечити економічну стійкість.

Антикризове управління в зарубіжній літературі Б. Форгус найчастіше розглядається як зовнішнє управління, що здійснюється спеціально підготовленими та запрошеними на підприємство фахівцями і доцільне лише на підприємствах, банкрутство яких має негативні суспільні наслідки. На інших підприємствах таке антикризове управління не має сенсу, оскільки це обтяжить їх власників додатковими витратами, продовжить неефективне використання ресурсів, що призведе до агонії підприємства.

У сьогоденних умовах є декілька наукових підходів до визначення сутності антикризового управління.

Науковий підхід формування сутності антикризового управління підприємством полягає у тому, що антикризове управління розглядається як управління, спрямоване на попередження, запобігання або усунення кризових

ситуацій. Це, на думку авторів, забезпечує стабільність функціонування підприємства та забезпечує його розширене відновлення.

Слід зазначити, що кризові процеси являють собою загрозу економічній стійкості підприємства, але, незважаючи на це, як зазначалося, вони – закономірність і необхідність розвитку.

Для виведення підприємства з кризового стану треба враховувати циклічність його розвитку як прояв процесів індивідуального відтворення, на який впливають цикли національної економіки в цілому, галузеві цикли та життєвий цикл продукту основного виробництва.

Тому метою антикризової політики має бути не стільки боротьба з кризами, що вже настали, скільки створення умов для того, щоб можливі кризи були м'якші, проходили спокійніше, не викликали великого ризику. Таким чином, з'являється новий вид управління – антикризове управління економічною стійкістю підприємства.

Оскільки підприємство є складною організованою системою, яка складається з багатьох підсистем, система показників діяльності підприємства повинна забезпечити комплексність підходу. В зв'язку з тим, що економічна ситуація не є стабільною (зміни законодавства, системи оподаткування; безвідповідальність менеджерів, постачальників, споживачів тощо), для отримання об'єктивної оцінки ситуації, що склалася на підприємстві, автори рекомендують проводити аналіз за такими напрямками діяльності підприємства:

- виробництво;
- логістика;
- маркетинг;
- фінанси;
- персонал;
- організаційна структура;
- інноваційна діяльність;
- конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 1.1

Взаємозв'язок стадії кризового процесу та виду антикризового управління економічною стійкістю підприємства

Стадії кризового процесу	Посткризового процесу обливості прояву	Види антикризового управління	Цілі антикризового управління	Заходи, що передбачаються	Процес антикризового управління
1	2	3	4	5	6
Кризове явище	Негативні зміни за окремим напрямками підприємства	Превентивне	Збереження поточного стану функціонування підприємства та можливість його подальшого розвитку усунення наслідків кризового явища та недопущення його повторного прояву	Розроблення та реалізація заходів, спрямованих на утримання економічної стійкості та недопущення прояву кризових явищ на підприємстві, подальший розвиток	Припинення показників вирзнення обничо господарської діяльності підприємства
Кризова ситуація	Наявність короточасних симптомів кризової ситуації у вигляді стагнації	Оздоровче	Недопущення прояву чи загострення кризової ситуації;	Розроблення та реалізація заходів, спрямованих на відновлення економічної стійкості та недопущення прояву кризових ситуацій	Мінімізація припинення збитків зниження і показників виробничо-господарської діяльності пошук внутрішніх механізмів надходження грошових коштів
			усунення наслідків кризової ситуації		
Передкризовий стан	Стале зниження найважливіших економічних показників, збитковість господарської діяльності	Стабілізаційне	Виведення підприємства із кризового стану	Розроблення та реалізація заходів, націлених на стабілізацію підприємства та уникнення процедури банкрутства;	Пошук грошових коштів для продовження фінансування діяльності підприємства;

Продовження табл. 1.1.

1	2	3	4	5	6
Кризовий стан	Дефіцит ліквідних коштів для фінансування поточної господарської діяльності	Антикризове	Уникнення ліквідації підприємства, яке перебуває на межі юридичної неспроможності (банкрутства)	Розроблення та реалізація заходів, спрямованих на виведення підприємства із кризового стану, досягнення докризового стану;	Пошук ліквідних засобів для виконання фінансових зобов'язань; залучення нового зовнішнього капіталу, одержання тимчасової відстрочки або пролонгація раніше отриманих кредитів і позичок
	Дефіцит ліквідних коштів для виконання зовнішніх фінансових зобов'язань	Реабілітаційне	Усунення наслідків кризи та недопущення її повторного прояву	Розроблення та реалізація заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків кризи, недопущення ліквідації підприємства, проти якого порушено справу про неспроможність (банкрутство)	Часткова мобілізація наявних активів для розрахунку по зобов'язаннях; проходження банкрутства з мінімальними втратами для власників підприємства
Криза	Тотальна неплатоспроможність	Ліквідаційне	Проведення передбачених чинним законодавством відповідних процесів і процедур	Ліквідація підприємства, проти якого порушено справу про неспроможність (банкрутство);	Задоволення внутрішньої та зовнішньої заборгованості відповідно до законодавства

Розглянемо більш детально, які показники входять до кожної групи показників. Виробнича діяльність підприємства: витрати на одиницю продукції; рентабельність продукції; коефіцієнт спеціалізації підприємства; коефіцієнт тривалості виробничого циклу виробів; коефіцієнт стабільності номенклатури; показники рівномірності і ритмічності товаропостачання. Маркетингова діяльність підприємства: співвідношення товарної пропозиції і споживацького попиту; ємність ринку; насиченість ринку; показники динаміки роздрібних цін і тарифів; показники використання реклами в комерційній діяльності підприємства. Фінансова діяльність підприємства: коефіцієнти автономії; коефіцієнти мобільності коштів; коефіцієнти покриття; коефіцієнти ліквідності; коефіцієнти оборотності власних оборотних коштів; коефіцієнт заборгованості; рівень стійкості. Кадрова діяльність підприємства: показники чисельності, складу і динаміки трудового колективу підприємства; показники рівня відповідності і продуктивності праці персоналу на підприємстві; показники оплати праці працівників підприємства. Організаційна структура підприємства: показники матеріально-технічної бази підприємства; рівень техніко-технологічного забезпечення підприємства; показники стану і використання основних фондів підприємства. Інноваційна діяльність: показники об'єму, структури і динаміки інвестицій за їх цільовим призначенням; показники інформаційно-технологічного забезпечення підприємства; показники розробки і виробництва наукоємної продукції; показники відповідності кваліфікації персоналу підприємства.

Конкурентоспроможність виробництва: показники об'єму, структури і динаміки прибутку; показники рівня рентабельності і його динаміка; показники об'єму, структури і динаміки витрат обігу і їх відносного рівня; показники оподаткування підприємств; показники ефективності трудових витрат і продуктивності праці; ефективність технології виробництва; показники екологічності виробництва.

Використання великої кількості показників зумовлено перехідним станом управлінської діяльності на підприємстві та нестабільним оточуючим

середовищем, в якому працює підприємство [22]. Процес виникнення кризового стану на підприємстві відбувається у часі. В залежності від інтенсивності впливу на підприємство внутрішніх і зовнішніх факторів термін від вихідного до заключного етапу розвитку кризи може бути різним. Разом з тим успіх стратегії антикризового управління залежить в основному від того, чи вдалося своєчасно помітити момент виникнення вихідного явища, що є початком розвитку кризи на підприємстві. Своєчасне знаходження таких явищ можливе лише у випадку, коли аналітичні служби підприємства постійно відслідковують множину “сигналів”, що надходять як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища.

Висновки до розділу 1

Стратегія антикризового управління підприємством – це комплекс дій та послідовність прийнятих управлінських рішень для оцінки, аналізу та вироблення вартісної системи впливу на оздоровлення підприємства для попередження банкрутству або мінімізації наслідків кризи

Антикризова стратегія повинна будуватися на взаємозв'язку чотирьох функціональних стратегій: маркетингової, виробничої, кадрової та фінансової.

Реалізація стратегії відбувається через розробку і втілення у життя програм, бюджетів та процедур, що передбачають наявність потрібних ресурсів, системи управління, організаційної структури та персоналу.

Значна кількість науковців розглядала сутність “антикризового управління” в своїх дослідженнях, як наслідок, відсутність одностайності при визначенні даного поняття та існування кількох підходів. Однак, підсумовуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що антикризове управління є системою управління, що має комплексний характер та спрямована на попередження, запобігання кризових явищ і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по виходу з неї, з метою подальшого функціонування

підприємства. Дотримання сформульованих основних принципів проведення антикризового управління дозволить здійснювати його якомога ефективніше.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1 Загальна характеристика та історія ПрАТ «Оболонь»

Для дослідження діяльності було обрано компанію «Оболонь». Розглянемо загальні відомості та історію цієї компанії для розуміння компанії та діяльності в цілому.

ПрАТ «Оболонь» - національна корпорація з випуску пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, а також мінеральної води. Окрім того, корпорація займається випуском інших супутніх товарів, а саме пивоварного солоду, гранульованої пивної дробини, бандажної стрічки. Також компанія володіє дозволами на оптову торгівлю напоями, роздрібну торгівлю напоями, а також діяльність транспортних служб. Продукція компанії є відомою по всій Україні, а також в багатьох країнах світу, куди компанія експортує своє пиво. Розглянемо загальні відомості про цю компанію.

Тип компанії - Корпорація. «Корпорація (акціонерне товариство) - провідна форма сучасного підприємства в країнах ринкової економіки. Незважаючи на те, що кількість їх невелика, у створенні валового внутрішнього продукту їм належить провідна роль. Корпорація є юридичною особою, що утворюється об'єднанням на пайових (дольових) засадах засобів своїх членів (акціонерів) і належить до товариств з обмеженою відповідальністю, оскільки кожний акціонер відповідає за свої зобов'язання лише власним капіталом. Отже, майновий ризик акціонерів обмежується тією сумою, яку вони заплатили за придбані акції.»

Капітал корпорації «Оболонь» утворюється саме в грошовій формі, з чого складаються неподільні паї, тобто акції, які є рівними за номінальною величиною. Засновником корпорації «Оболонь» була юридична особа, ПрАТ «Оболонь», головний офіс компанії, який купує та розподіляє акції, знаходиться в м. Києві.

Компанія має правління та загальні збори, що є вищим органом управління корпорації, де вирішуються важливі для компанії питання шляхом голосування з вагою голосу відповідно до кількості акцій. Рішення в корпорації приймаються невеликою групою акціонерів, яким належить контрольний пакет акцій. Детальніше структуру управління та організаційну структуру розглянемо в наступній частині розділу.

Корпорація «Оболонь» за формою власності є Приватним Акціонерним Товариством або ПрАТ. Як відомо, ПрАТ «здійснює лише приватне розміщення акцій серед визначеного кола осіб. До набрання чинності Законом України «Про акціонерні товариства» аналогом Приватного акціонерного товариства (ПрАТ) було Закрите акціонерне товариство (ЗАТ). Регулювання діяльності закритих та приватних акціонерних товариств має певні відмінності, наприклад, кількість акціонерів ПрАТ не може перевищувати 100 осіб, тоді як максимальна кількість акціонерів ЗАТ не була обмежена законом». [21]

Всього на підприємствах ПрАТ «Оболонь» працює майже 7,5 тисяч людей, серед них 1900 працює на головному підприємстві в Оболонському районі міста Києва. Зважена кадрова політика, увага до людей, що працюють на підприємстві, є одним з пріоритетів при виробленні стратегій розвитку підприємства. Кожного року на підприємстві проводяться заходи в рамках програми підвищення рівня кваліфікації працівників, також їм надається медичне обстеження та профілактичне лікування. Компанія вкладає значні кошти в розвиток соціальної сфери. [20]

Розглянемо структуру ПрАТ «Оболонь», яка формувалась протягом десятків років та постійно змінювалась.

Компанія є підприємством повного циклу, а відтак її стратегія передбачає диверсифікацію виробництва, широке використання сировини (передусім хмелю та ячменю) власного виробництва, інноваційний підхід до виробництва та інших напрямків діяльності, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність. Компанія – це на сьогоднішній день

потужна корпорація, яка крім головного підприємства має ще десяток інших підприємств по всій Україні (див. табл. 2.1). що завдяки використанню можливостей і потужностей підприємств корпорації в інших регіонах України та їх спеціалізації на окремих видах продукції підвищує ефективність її діяльності та дозволяє ширше охопити ринок і широко просувати власну продукцію як в Україні, так і за її межами.

Управління ПрАТ «Оболонь» здійснюється з використанням змішаної, з елементами матричної та лінійної, структури управління (рис. 2.1).

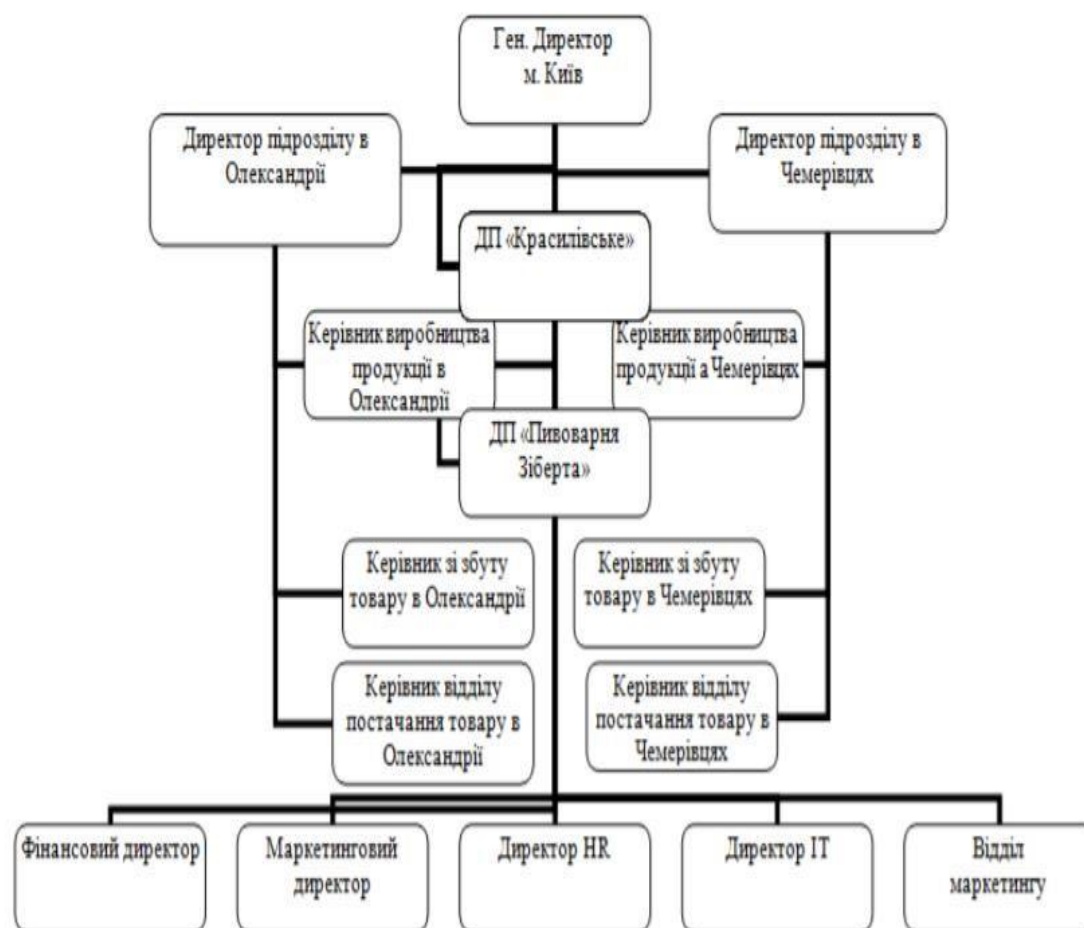


Рис. 2.1 Структура управління ПрАТ «Оболонь»

Джерело: дані підприємства

Характеристика основних підприємств, що входять до складу ПрАТ «Оболонь» представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика підприємств ПрАТ «Оболонь»

Тип	Підприємство	Місце знаходження	Вид діяльності
Головне підприємство	ПрАТ «Оболонь»	м. Київ	Виробництво мінеральної безалкогольних пивної дробини
Територіально віддалені цехи	Виробничий комплекс ПрАТ «Оболонь»	Кіровоградська область, м.Олександрія	Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТф-тари, виробництво бандажної стрічки та ПЕТф-преформ.
	Солодовий завод ПрАТ «Оболонь»	Хмельницька область, смт Чемерівці	Виробництво солоду
	ПрАТ «Тетіс»	м. Київ	Продаж питної води та постачання електричної енергії
Дочірні підприємств	ТОВ «Пивоварня Зіберта»	Київська область, м. Фастів	Виробництво пива, квасу, безалкогольних напоїв
	ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	Хмельницька область, с.Красилів	Виробництво безалкогольних слабоалкогольних мінеральних вод
Підприємства з корпоративними правами ПрАТ «Оболонь»	ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»	Сумська область, м. Охтирка	Виробництво безалкогольних солоду, мінеральної води
	ПрАТ «Бершадський комбінат»	Вінницька область, м. Бершадь	Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв
	ПрАТ «Дятьківці»	Івано-Франківська область, Коломия	Виробництво пшеничного солоду
	ПрАТ «Рокитнівський скляний завод»	Рівненській області, смт. Рокитне	Виробництво склотари
	ТОВ «ФК «Оболонь-Бровар»	м.Київ	Власний футбольний клуб «Оболонь-Бровар»

Джерело: створено на основі [20]

Компанія виробляє якісну та екологічно безпечну продукцію, що підтверджується відповідними сертифікатами відповідності. Так, компанія

отримала такі сертифікати: у 2004 р. - ISO 14001 (Система екологічного керування), у 2008 р. - ISO 9001 (Система управління якістю), у 2007 р. сертифікат OHSAS 18001, що забезпечує та підтверджує високий рівень системи управління безпекою та гігієною праці. У 2005 р. компанія підтвердила рівень сертифікації за ISO 22 000 (Система управління безпечністю харчових продуктів).

ПрАТ «Оболонь» – це класичне підприємство галузі харчової промисловості, основною продукцією якого є пиво, безалкогольні напої, слабоалкогольні напої та мінеральна вода. Продукцію, яку виготовляє компанія, можна поділити на окремі категорії, що дозволяє проаналізувати портфель брендів (див. табл. 2.2).

Для своєї діяльності ПрАТ «Оболонь» добуває воду з підземних джерел (артезіанську) та використовує у виробництві своєї продукції. Слід зазначити, що вимоги до якості та м'якості води є надзвичайно високими, адже пиво високого гатунку неможливо виробити з води не належної якості та стандартів. Компанія також має логістичний напрямок діяльності, організовує перевезення продукції в межах України та закордон.

Крім виробництва та логістики, компанія також займається дистрибуцією своєї продукції, продає її як гуртовим, так і роздрібним споживачам. В рамках роботи корпорації здійснюються такі види діяльності: виробнича, маркетингова, будівельна, орендна, посередницька, лізингова, рекламна, інвестиційна, фінансова, культуро-соціальна, добродійна, представницька, науково-дослідна, юридична, а також інші види діяльності підприємства, прописані в статуті компанії. [32] Історія компанії налічує 40 років діяльності. Попередником підприємства був Пивзавод № 3, збудований ще у 1974 році. [30] [29]

У 1980 р. до відкриття Олімпійських ігор було вирішено відкрити державну броварню, яка повністю відповідала б європейським стандартам. Для цього спочатку треба було обрати гарне місце, яке мало доступ до якісної та м'якої артезіанської води - головного інгредієнту пива та напоїв. Було

запрошено експертів з Чехії, які в результаті дослідження обрали саме Оболонь.

Таблиця 2.2

Категорії продукції ПрАТ «Оболонь»

Асортимент продукції				
Пиво	Безалкогольні напої	Мінеральната питна вода	Промислові товари	Сидр та слабоалкогольні напої
Оболонь	Живчик	Оболонська	Солод	Siber
BeerMix	Smart Cola	Прозора	Пивна	Класична серія
Hardmix	Lemonissimo	Збручанська	дробина	Енергетичні напої
Zibert	Lemonata	Живчик	Бандажна	
Жигулівське	Квас«Старокиївський»	Регіональна	стрічка	
Десант	Смачна класика	вода	ПЕТф-	
hike		Аквабаланс	префор	
Zlata Praha			Ящик	
Carling				
Piwny kubek («Пивний кухоль»)				
Рідний Шубін				
Світле				
Южанка				
Охтирське				

Джерело: створено на основі [30]

Перші 330 дал пива було наливо 8 травня 1980 року, до 22 Олімпійських ігор, а офіційне відкриття заводу відбулося 12 листопада. Продукція компанії сподобалася споживачам і дуже швидко завоювала популярність і визнання. Вже у 1981 році завод випустив свій власний перший сорт пива. [30]

В період протягом 1985-1997 років корпорація збільшила свої виробничі потужності в три рази, а окрім цього компанія почала розливати мінеральну воду та відкривати нові цехи з розливу алкогольних напоїв. Таким чином, у

1986 році на базі Київського пивзаводу №3 створено пиво-безалкогольне об'єднання «Оболонь», до складу якого увійшли Київський пивзавод №1, Київський пивзавод №2 завод на Подолі та Фастівський пивзавод, нині, ПрАТ «Пивоварня Зіберта». У той же час генеральним директором став Олександр Слободян, який й наразі залишається президентом корпорації та продовжує працювати на розвиток компанії. В тому ж році Жигулівське пиво виходить на ринок

Великобританії, ринки збуту продукції «Оболонь» розширюються. [30]

1 липня 1990 року, за ініціативи генерального директора Олександра Слободяна, компанія взяла підприємство в оренду з правом викупу, а вже 27 серпня 1992 року отримала приватизаційне свідоцтво Фонду державного майна України за номером 1, увійшовши в історію як перше приватне підприємство незалежної України. Через рік підприємство отримало юридичний статус закритого акціонерного товариства і стало називатися ЗАТ «Оболонь». [29]

Одночасно зі зміною власності та отриманням Україною незалежності, компанія почала вести активну експортну діяльність, поставляючи продукцію до США та країн Європи. «Оболонь» почала започатковувати нові традиції пивоваріння, постійно працюючи над розширенням асортименту та запуском нових напоїв. Так, у 1996 р. підприємством було запущено у виробництво «Джин-Тонік» - перший слабоалкогольний напій, створений на території України та випущений для продажу в магазинах. [29]

Підприємство продовжувало розвиватися та рости. Вже в 1996 році «Оболонь» стає співвласником ВАТ «Севастопольський пиво-безалкогольний завод» та ЗАТ «Бершадський пивокомбінат», а ще через рік корпорація придбаває і включає до свого складу ВАТ «Охтирський пивоварний завод». Цього ж року вперше в Україні налагоджується випуск пива у жестяних банках. Компанія вперше в Україні отримує кредит у \$ 40 млн від ЄБРР без гарантій уряду для фінансування стратегічних програм. [29]

У 1998 році підприємство «Оболонь» отримує міжнародний сертифікат ISO 9001 на систему управління якістю 1994 року, що свідчить про високий рівень всіх процесів та здатність українського підприємства випускати продукцію світового рівня. Тоді ж створюється науково-виробнича асоціація «Нива-Оболонь», яка знаходиться в смт Чемерівці Хмельницької області. Асоціації відводилось завдання створювати найкращу сировину, займатися селекційною роботою, виводити та розмножувати найкращі сорти ячменю для подальшого забезпечення заводу «Оболонь». [29]

Одним з інших результатів роботи групи спеціалістів з розробки нових видів продукції, чим й нині дуже пишається компанія, стала поява на ринку у 1999 році безалкогольного напою Живчик, який виготовляється виключно з натуральної сировини. Це поклало початок популярності та подальшій розробці технологій розробки соковмісних напоїв по всій Європі. Іншим успішним проектом компанії стало створення продукту «Живчик Унік» на фруктозі, а також налагодження випуску лінійок пива «200», безалкогольних напоїв «Кола Нова», «Оболонь Орандж АСЕ».[19]

В 2001 році ПрАТ «Оболонь» підтвердило високу організацію системи управління якістю і першим на території нашої країни отримали сертифікат ISO 9001 версії 2000 року. В 2004 році ПрАТ «Оболонь» запустило найбільшу лінію розливу пива в Європі потужністю 110 тис. пл./годину, і завдяки цьому, а також новому німецькому обладнанню, компанія увійшла до топ-3 найпотужніших пивзаводів Європи. [19] [20]

В 2005 р. було на ринок введено нові торгові марки — пиво «Десант» та питну воду «Прозора», а в 2007 на головному заводі корпорації встановлено новий варильний порядок і запущено нові лінії розливу в ПЕТ- та склопляшки, а також в алюмінієві банки. 2008 рік відзначився для компанії отриманням сертифікації ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці). Встановлено

європейський рекорд з виробництва пива — 111,1 млн дал. В Олександрії Кіровоградської області впроваджено перше в Україні виробництво пакувальної стрічки на основі переробки пластикових пляшок.

Відбулося значне розширення кегової лінії пива - з 400 кег/год. до 1000 кег/год. «Кег» походить від шведського слова «кагг», що означає «бочечка». Вуглекислота у кегове пиво потрапляє в момент розливу, на відміну від пива у пляшках та банках, де воно вже містить у собі CO₂. Ця технологія дозволяє зберігати та передавати неповторний смак пива. Термін його зберігання не перевищує одного місяця, а відтак це пиво є живим, з масою вітамінів, мікроелементів і живих пивних дріжджів. [19, 20]

В 2009 р. на базі науково-виробничої асоціації «Нива-Оболонь» у смт. Чемерівці Хмельницької області розпочав свою роботу солодовий завод потужністю 120 тис. тонн солоду на рік. Портфель брендів компанії поповнився новою ТМ - «Zibert». До лінійки увійшли сорти — «Zibert Світле», «Zibert Баварське», «Zibert Біле», а також «BeerMix». [19, 20]

В 2011 р. ПрАТ «Оболонь» посідала 28 місце у світі за обсягами виробництва пива та здійснила перші експортні поставки пива до Китаю, а вже в 2012 вивела на ринок нову продукцію – напої «Кола Нова зі смаком лимона» та «Ріо-де-мохіто».

За підсумками 2013 р. ПрАТ «Оболонь» увійшла до ТОП-5 найпрозоріших українських компаній. Шостий Звіт «Оболонь» про сталий розвиток (за 2013–2014 рр.) став першим в Україні звітом, складеним у відповідності до вимог міжнародного стандарту GRI 4. Компанія відкрила нові категорії продуктів, розпочавши виробництво сидру «Ciber» та нового різновиду снєків — грінок «BULBA Grenki». Пивний асортимент корпорації поповнився новинками «BeerMix Energy» та «Zibert Bockbier». У 2017 р. компанія змінила форму власності з публічного акціонерного товариства на «Приватне акціонерне товариство». [19]

На сьогодні компанія продовжує успішно працювати, зміцнюючи свій бренд якісного виробника напоїв в Україні та світ

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання

Проведемо аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь».

З усіх видів діяльності, найбільше компанія займається виробництвом пива. За даними 2017 р. На нього припадало 56,5%, а на безалкогольні напої - 33,8% від загальних обсягів реалізованої товарної продукції компанії. Виробництво характеризується стабільністю, з невеликим коливанням приросту в межах $\pm 0,5$ відсотка. Виробництво пива цього року дещо збільшилося в порівнянні з 2016 роком, а виробництво безалкогольних напоїв на 0,20 відсотка зменшилося (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка доходу від реалізації продукції та послуг по асортименту ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції, тис. грн			Темп приросту, %		Частка в загальному обсязі, %		
	2018	2019	2020	18/19	19/20	2018	2019	2020
Пиво	2638152	2843714	3 102 954	7,8	9,1	55,2	55,9	56,8
Безалкогольні напої	673441	748154	818 340	11,1	9,4	14,1	14,7	14,9
Слабоалкогольні напої	185500	260758	289 862	40,6	11,2	3,9	5,1	5,3
Мінеральна вода	201785	308001	346 209	52,6	12,4	4,2	6,1	6,3
Інша реалізація	931046	716071	684 320	-23,1	-4,4	19,5	14,1	12,5
Послуги з доставки	333 309	408 463	454 333	22,5	11,2	6,9	8,04	8,3
Ретро-бонуси та маркетинг	(185694)	(206397)	(229870)	11,1	11,4	-3,9	-4,1	-4,2
Всього	4777539	5078764	5466148	6,3	7,6	100	100	100

Джерело: створено автором на основі [24]

Для того щоб відобразити результати фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь», проведемо аналіз основних показників компанії за 2018 та 2019 рр. (фінансові дані відображені в додатку А).

За результатами оцінки структури джерел фінансових ресурсів (див. табл.2.4) можна визначити, що в 2018 році такі показники як коефіцієнти фінансової стабільності і фінансової незалежності знаходилися в межах норми та збільшилися на кінець звітного періоду на 15 і 13 % відповідно, в той час як коефіцієнт фінансової залежності зменшився на 3%, а коефіцієнт фінансового ризику і зовсім не змінився. Це свідчить про підвищення у 2018 р. ринкової стійкості ПрАТ «Оболонь». В 2019 р. коефіцієнт фінансової стабільності значно зменшився, в той час як коефіцієнти фінансової залежності та фінансового ризику збільшилися. Отже, в порівнянні з початком періоду та 2018 роком фінансове становище компанії погіршується.[20]

Таблиця 2.4

Індикатори фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.

Показник	Роки			Відносне відхилення,%	
	2018	2019	2020	2018/2019	2019/2020
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1,09	-1,40	-1,01	28,7	-28,1
Коефіцієнт автономії	0,36	0,34	0,40	-6,0	17,0
Коефіцієнт фінансового левериджу	1,12	0,62	0,37	-44,2	-40,4
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,77	0,55	0,55	-27,9	-1,1

Джерело: розраховано за даними [Додаток В]

Аналізуючи показники фінансової стійкості корпорації, бачимо негативну тенденцію. Результатом збитковості у 2018 р є значне пониження фінансових результатів. Так, коефіцієнти маневреності капіталу упродовж 2018-2020 рр. є від'ємними, що свідчить про спрямування власних коштів та залучених на фінансування необоротних засобів. Позитивна тенденція зростання спостерігається в коефіцієнт автономії (фінансової незалежності), хоча її норма повинна бути (>0,5).

Показник фінансового левериджу показує залежність від довгострокового залучення позикових коштів. Як правил, нормативне значення становить 0,25, а тому бачимо з 2018 р. залежність значно спадає. В 2020 р. коефіцієнт левериджу становить 0,37.

Зрештою, коефіцієнт фінансової стійкості показує частку стабільних джерел фінансування пивоварні в загальній величині. Нормативне значення знаходиться в межах 0,7 – 0,9. Із зменшенням довгострокових зобов'язань «Оболоні», коефіцієнт зменшується (особливо після збитковості в 2018 р.). Можна зробити висновок про недостатню фінансову стійкість корпорації. Для її підвищення варто зосередити увагу на:

- накопиченні власного капіталу (реінвестування чистого прибутку, матеріальна допомога акціонерів);
- залучення та підвищення суми довгострокового забезпечення (залучення стороннього інвестора, можливі кредити від банків та партнерів-підприємств).

Стабільність фінансового стану підприємства залежить від багатьох факторів, одним з яких є ефективність вкладень в активи. Аналіз складу та структури майна, а саме його динаміки, свідчить про розширення чи зменшення підприємства. Проведемо аналіз складу і структури майна ПрАТ «Оболонь» (табл.2.5).

Загальна сума оборотних засобів компанії в 2019 рр. збільшувалася, що свідчить про достатню кількість активів у підприємства, серед яких переважають саме необоротні активи. В 2020 р., частка необоротних активів в капіталі підприємства зменшилась, що свідчить про зміцнення фінансового стану та зменшення ризику компенсації авансованого капіталу. Також прискорення оборотності оборотних коштів підвищує віддачу авансованого капіталу. Аналіз також показує, що підприємство розширюється, довгострокові зобов'язання зменшуються, але в той же час збільшилися короткострокові зобов'язання.

**Структурний (вертикальний) аналіз балансу ПрАТ «Оболонь» за
2018- 2020 рр.**

Статті балансу	2018		2019		2020	
	тис. грн.	% заг. суми	тис. грн.	% заг. суми	тис. грн.	% заг. суми
Активи	6881460	100	6110149	100	5857096	100
Необоротні активи	5216689	75,8	5004205	81,9	4693164	80,1
Оборотні активи	1664771	24,2	1105944	18,1	1163932	19,9
Пасиви	6881460	100	6110149	100	5857096	100
Власний капітал	2495482	36,3	2082548	34,1	2336100	39,9
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	2786127	40,5	1297478	21,2	867166	14,8
Поточні зобов'язання та забезпечення	1599851	23,2	2730123	44,7	2653830	45,3

Джерело: складено за даними [Додаток В]

Також розрахуємо показники рентабельності підприємства за 2018-2019 роки. Всі показники цієї групи у в 2019 р. зменшилися в порівнянні з 2018 р., що є негативним явищем та свідчить про зменшення ефективності управління та діяльності підприємства.

За 2019 рік кількість власних обігових коштів та чистий робочий капітал збільшились на 23543 грн і на 23193 відповідно. За 2020 рік власні обігові кошти скоротились на 12653 грн, а чистий робочий капітал - на 12352 грн, що говорить про неповне забезпечення короткострокових пасивів оборотним активами.

Таблиця 2.6

Динаміка рентабельності ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення	
				2019/2018	2020/2019
Рентабельність активів	0,03	-0,06	0,04	-0,09	0,10
Рентабельність власного капіталу	0,07	-0,16	0,12	-0,23	0,28
Рентабельність продукції	-0,002	-0,04	0,04	-0,03	0,07
Рентабельність продажів	0,04	-0,07	0,05	-0,11	0,12

Джерело: розраховано за даними [Додаток В]

Рентабельність продукції та продажів також підвищуються, що говорить про збільшення обсягів реалізованої продукції, та відповідне отримання прибутку.

Загалом, корпорація повинна продовжувати таку політику розвитку, а задля подальшого підвищення показників рентабельності – оптимізувати структуру фінансових ресурсів та зменшувати витрати на виробництво продукції, раціоналізувати витрати на маркетингові комунікації та інші операційні процеси.

Ефективність залучення активів компанії, раціональність політики управління запасами готової продукції і виробничими запасами характеризуються показниками ділової активності. У фінансовому аспекті, остання проявляється у швидкості обороту коштів. Оцінка ділової активності включає дослідження рівнів та динаміки різних коефіцієнтів оборотності, основні з яких наведені в табл. 2.5

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» показав тенденцію компанії до зменшення рентабельності та погіршення фінансового стану в цілому. Нашими рекомендаціями було б:

- 1) збільшення реалізації продукції, яка є на складах;

2) зменшення собівартості продукції завдяки запровадженню інновацій на виробництві;

3) збільшення конкурентоспроможності компанії завдяки покращенню маркетингової стратегії та просуванню продукції;

4) збільшення грошових коштів на розрахунковому рахунку підприємства для покращення ліквідності, що дало б банкам та інвесторам докази платоспроможності компанії.

5) розробка нового виду продукції, яка б користувалася попитом в споживачів.

Для кращого розуміння життєвого циклу компанії проведемо аналіз її зовнішнього та внутрішнього середовища.

2.3. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища

ПрАТ «Оболонь» є відкритою системою, яка безперервно взаємодіє із зовнішнім середовищем та його окремими елементами. Зовнішнє середовище прямо впливає на діяльність компанії, а також обумовлює умови та рівень визначеності, в якому приймаються рішення з управління.

«Зовнішнє середовище – це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх, відносно підприємства, умов і чинників, що діють у глобальному оточенні.» [24] Залежно від характеру впливу, поділяють зовнішнє середовище прямої та опосередкованої дії.

Зовнішнє середовище прийнято поділяти на макросередовище, до якого належать економічні, екологічні, технологічні, а також політико-правові й природно-географічні фактори. Крім того, сюди відносяться також соціальнокультурні фактори. До мікроекономічного середовища належать: споживачі продукції, посередники, конкуренти, постачальники, контактні аудиторії.

Проаналізуємо зовнішнє середовище корпорації «Оболонь».

Макросередовище компанії - складна система з великою кількістю чинників, на які важко впливати, і які можуть мати неочікувані наслідки та швидко змінюватися. Дія цих чинників є не прямою, проте може мати значний вплив на роботу компанії, через що є необхідними постійний контроль та оцінка ризиків і загроз при прийнятті стратегії та плану роботи компанії.

Макросередовище компанії складається з таких груп факторів.

1. Економічні фактори

Серед безлічі факторів макросередовища економічні є одними з найважливіших для діяльності компанії «Оболонь». До них відноситься перш за все показник ВВП країни, тобто сукупної вартості вироблених в країні товарів і послуг за певний проміжок часу, зазвичай за рік, та його динаміка. Цей показник показує рівень доходів, стан зайнятості, рівень процентних ставок.

Також необхідно враховувати показник рівня інфляції, адже це впливає на вартість ресурсів, необхідних для виробництва, структуру та рівень попиту на групи товарів, а також на процентні ставки. Іншим важливим фактором економічного макросередовища є курс національної валюти та його показники в динаміці. Курс та сила валюти прямо впливають на процеси експорту та імпорту продукції і ресурсів, а в результаті непрямой дії впливає на суміжні компанії.

Оцінимо економічні фактори макросередовища за впливом на підприємство «Оболонь» (див. табл. 2.7).

Оцінку розраховуємо за формулою:

$$\text{Оцінка} = kA, \quad (2.1)$$

де k - коефіцієнт впливу (0-негативно, 1 - позитивно);

A - вплив фактору на підприємство «Оболонь»

Економічні фактори макросередовища ПрАТ «Оболонь»

Фактор	Оцінка фактору
Рівень інфляції	4
Інвестиційний клімат в галузі	5
Рівень економічного розвитку країни, умови функціонування підприємств	6
Підвищення мінімального рівня зарплати	4
Посилений контроль держави за ціноутворенням	6
Підвищення оподаткування	7
Збільшення попиту на продукцію	6
Курс національної валюти	5
Корупція	7
Транспорт та комунікації	7

Джерело: складено автором

Розглянемо динаміку рівня інфляції в Україні за останні 10 років, проаналізувавши Індекс інфляції та його зміну. [23] Цей показник в Україні є дуже не стабільним передусім через нестабільне політичне становище в країні. Макросередовище почало покращуватися після піку 2014-2015 років. [34] Наразі відбувається поступове зниження рівня інфляції до більш «здорового» для економіки, з показником рівня інфляції 101.3 в 2020 році (див. рис. 2.2).

Індекс інвестиційної привабливості України за останні 10 років постійно змінювався з негативного показника до нейтрального: з 2.1 до 3.3. Також через кризу, зменшення населення та інші фактори, в Україні за останні 20 років спостерігається поступове зменшення росту харчової галузі. Цей фактор негативно позначається на діяльності підприємства «оболонь», має не дуже великий, але стратегічно важливий вплив для його довгострокової діяльності та планування.

Динаміка рівня інфляції України за 2010-2020 рр.



Рис. 2.2 Динаміка рівня інфляції України за 2010-2020 рр. [34]

Протягом останніх 3 років українська економіка демонструвала тенденцію до певного зростання, збільшилися обсяги виробництва по деяких галузях, зокрема, по сільському господарству та будівництву (від +3% до +17%).

Водночас промислове виробництво показувало негативну тенденцію до скорочення: на -0.7% - в 2012 р., -4.3% в 2013, -10.1% в 2014, на -13% в 2015р. З початку 2016 економіка та промисловість почали стабілізуватися й зростати на +2.8%, й +1,1% в 2018 році. Станом на 2019 рік, промислове виробництво почало знову скорочуватися (-2.5%). Складний початок 2020 р., обумовлений зупинкою роботи промислових підприємств у зв'язку із запровадженням карантинних обмежень, викликаних пандемією коронавірусної інфекції, спричинив ще більше скорочення промислового виробництва (за 4 місяці 2020 р. – на -4,1%). Також на економіці взагалі, а на галузі харчової промисловості зокрема, вкрай негативно позначився також початок війни на Сході України та обумовлене цим скорочення, а то й повне припинення економічних зв'язків з Росією та пов'язане з цим зникнення великої частки ринку збуту для багатьох українських компаній. [26]

Також збільшувалася номінальна середня заробітна плата: за 2019 р. - на 20%. Також мало місце збільшення експорту української продукції: за оцінкою Національного банку, зростання становило 9.4%, при цьому обсяги торгівлі з країнами Європейського союзу збільшилися на 6.1% в 2019 р. Так само зріс імпорт продукції саме з ЄС - на 15.9%, і на 2% в цілому порівняно з 2018 р. Наразі важко спрогнозувати, як саме вплине ситуація зі світовою пандемією Covid-19 та відповідним закриттям кордонів, але можна припустити, що скоріше за все ріст обсягів виробництва зменшиться та стан економіки погіршиться, а багато компаній матимуть прилаштуватися до нових умов роботи.[20]

Транспортна система України – один з важливих макроекономічних чинників - є наразі досить розвинутою та здійснює різноманітні види перевезень (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Складові транспортної системи України

Вид транспорту	Частка перевезень вантажу, %	Недоліки	Переваги
Залізничний	42	Застарілість, низька швидкість, не адаптованість колій та поїздів до європейських	Найдешевший вид перевезень, велика вантажопідйомність, незалежність від погоди
Річковий та морський	5	Сезонність, повільність	Низька собівартість
Повітряний	1	Залежність від погодних умов, висока собівартість	Швидкість
Автомобільний	12	Маневреність, доступність перевезень на малі відстані, поганий стан доріг в Україні	Забруднення довкілля, висока собівартість
Трубопровідний	40	Специфічність, Підвищена екологічна небезпека	Швидкість, низька собівартість

Джерело: побудовано автором

Також одним із макроекономічних факторів, який негативно позначається на стані економіки та бізнесовому середовищі, є корупція, за

яким Україна має одні з найгірших показників у світі, зокрема і серед країн-сусідів. З часів Революції Гідності ситуація з корупцією почала дуже поступово покращуватися. За результатами дослідження Transparency International Ukraine, в 2019 р. Україна отримала 30 балів зі 100 можливих за показником сприйняття корупції населенням (де 0 – цілковите сприйняття, а 100 – повне несприйняття), що є краще, ніж показники у 2018 та 2017 рр. - 31 та 33 балів відповідно. Втім, рівень корупції і досі залишається на критично високому рівні, що може мати негативний вплив на діяльність українських підприємств, їх інвестиційну діяльність і привабливість, на стан макросередовища в цілому.

Курс гривні, один із важливих макроекономічних факторів, є взаємопов'язаним з іншими факторами макроекономічного середовища країни: ВВП, державним боргом, інфляцією, процентною ставкою тощо. Діяльність багатьох підприємств підпадає під вплив курсу гривні та може зазнавати значних збитків через його стрибки. Українська валюта є досить нестабільною, що видно з діаграми (див. рис. 2.3), на якій зображено курс гривні до курсу американського долару та євро за останні 20 років.



Рис. 2.3 Динаміка курсу гривні до євро та американського долару [35]

Виготовлення та реалізація алкогольних та слабоалкогольних напоїв у роздрібній торгівлі передбачає сплату акцизного податку як виробником, так і

суб'єктом господарювання, який здійснює роздрібну торгівлю, у розмірі 5% вартості при реалізації товару (це з урахуванням ПДВ, але без акцизного податку з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлю). Відповідно до пп. 215.3.1 п. 215.3 ст. 215 Податкового кодексу ставка акцизного податку у розмірі 1,06 грн за 1 л застосовується «...до алкогольних напоїв за кодами 2206 00 39 00, 2206 00 59 00, 2206 00 89 00 згідно з УКТ ЗЕД за наявності таких сукупних вимог:

1. зброжені напої мають бути одержані виключно в результаті природного (натурального) бродіння фруктових, ягідних та фруктових-ягідних соків;
2. вміст спирту у зброжених напоях має бути не більше 8,5 % об. одиниць;
3. зброжені напої мають бути виготовлені без додавання спирту.

Отже, ставка акцизного податку у розмірі 1,06 грн за 1 л застосовується тільки у разі, якщо технологія виробництва готової продукції відповідає вищезазначеним умовам...» - за даними Податкового Кодексу України та

Вісника Фіскальної Служби України. [17]

2. Політично-правові фактори

Ці фактори є дуже актуальними для підприємств через існуючу протягом останніх 5-6 років нестабільність соціально-економічного та політичного середовища, що спричинено війною з РФ та окупацією нею окремих районів Луганської і Донецької областей та анексією Росією Криму. Така нестабільність викликає відтік інвестицій та капіталу з довгострокових проєктів та підштовхує компанії до скорочення обігового циклу. Найважливішими факторами цієї групи є законодавство, урядові установи, впливові групи населення.

Великий вплив на підприємство та його макросередовище мають діючі митні тарифи, податкова система, закони та нормативні акти уряду, політична стабільність. Політична криза також має негативний вплив на економічний розвиток країни, при цьому підприємці та інвестори обережніше вкладають

кошти, а підприємницька активність часто знижується. Також макроекономічним фактором є об'єднання та організації споживачів, які слідкують за дотриманням всіх норм підприємствами та підприємцями.

3. Соціально-демографічні та соціально-культурні фактори

Також необхідно розглянути соціально-культурні та соціальнодемографічні групи факторів, адже вони впливають на поведінку споживачів, на їх споживчі традиції і цінності, а врешті-решт на попит та інші фактори, важливі для підприємства.

За даними Державної Служби Статистика, Статистичного збірника за 2019р., населення України налічує 41 983 564 осіб, більшість з яких проживають у містах, а за гендерним критерієм переважають жінки (див. табл. 2.9). Починаючи з 1994 р. чисельність населення поступово зменшується. На початок 2020 р. населення України становило 41 902 400 осіб, а в наступні роки, за прогнозами експертів, населення продовжить скорочуватися. [19]

Таблиця 2.9

Структура населення України за різними критеріями

Структура населення України за групами							
41983564 осіб							
Жіночої статті				Чоловічої статті			
22528292		53,6%		19455272		46,4%	
0-17	18+	0-17	18+	0-17	18+	0-17	18+
3676555	18851737	16,3%	83,7%	3903148	15552124	20%	80%
Проживають у містах				Проживають в селах			
29017892		69,1%		12965672		30,9%	
0 – 16 років старше		0-17 років		18 років і старше		65 років і	
6862759		757703		34403861		7034551	

Джерело: підготовлено автором на основі матеріалів [19]

4. Науково-технічні фактори

Загальносвітовий науково-технічний прогрес, нові відкриття, інновації мають великий вплив на успішність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність. У відповідь на результати досліджень впливу алкоголю й інших продуктів та речовин на людський організм, відбуваються зміни попиту та поведінки з боку споживачів у їх ставленні до пива та слабоалкогольної продукції. Через це компанії постійно працюють над поліпшенням технологій виробництва своєї продукції та удосконаленням смакових якостей і іншими характеристиками продукції (товарний вигляд, зменшення цукру, додавання «корисних» добавок тощо). Харчова галузь в цілому, та й ринок алкогольної продукції зокрема, демонструє швидке пристосування до запиту споживачів та ринку, а також до сучасних тенденцій та інновацій.

5. Екологічно-природні фактори

Це група факторів, які впливають на норми та правила безпеки діяльності підприємств стосовно навколишнього середовища. До їх числа відносяться ціни на природні ресурси, «...норми обсягу викидів у середовище забруднюючих та отруйних речовин, рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного, середовища), надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем та великих технологічних утворень – гідротехнічних споруд, газо- і нафтопроводів, тунелів тощо; кількість і якість продукції, що виготовляється, її безпечність і утилізаційна придатність; стан природного середовища, в якому знаходиться підприємство (до і після реалізації запланованої стратегії розвитку) і розміри можливих незворотних негативних наслідків.»[21]

Виробництво пива передбачає велику кількість відходів, які необхідно утилізувати. Одним з основних побічних продуктів при виробництві є пивні дріжджі, відходи ПЕТф-тари та різноманітні хімічні речовини, які використовуються підприємством в процесі виробництва. Україна, в порівнянні з країнами ЄС, має досить м'які норми та вимоги до переробки та

утилізації відходів, але за останні роки цьому питанню почало надаватися набагато більшого значення. Тому багато компаній у відповідь на вимоги часу та в рамках своєї корпоративної соціальної відповідальності створюють довгострокові системні програми вторинної переробки відходів свого виробництва. Також намітилися тенденції до посилення державного контролю за екологічною діяльністю підприємств.

На основі досліджуваного матеріалу проведемо PEST-аналіз зовнішнього середовища корпорації «Оболонь» (див.табл. 2.10).

Таблиця 2.10

PEST-Аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Оболонь»

Група факторів	Вплив фактору	Експертна оцінка					Средня оцінка	Зваже на оцінка
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>ПОЛІТИЧНО-ПРАВОВІ ФАКТОРИ</i>								
Збільшення податку на алкогольну продукцію	2	3	3	2	2	4	2,8	0,19
Нестабільна політична ситуація в країні	2	3	4	4	5	3	3,8	0,26
Підвищення мінімальної заробітної плати	1	2	3	1	3	3	2,4	0,08
Зменшення сприйняття корупції	1	2	4	3	2	3	2,8	0,10
<i>ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ</i>								
Світова криза в зв'язку з пандемією	2	3	3	2	4	4	3,2	0,22
Знецінення гривні	2	3	4	2	3	4	3,2	0,22
Інфляція	2	4	4	4	2	1	3,0	0,21
Погіршення інвестиційної привабливості галузі	1	4	5	2	3	3	3,4	0,12

Продовження табл.2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНІ ФАКТОРИ</i>								
Зменшення населення України	2	5	4	5	5	5	4,8	0,33
Збільшення попиту на пиво та слабоалкогольну продукцію	3	3	5	4	3	3	3,6	0,37
Збільшення рівня освіти населення	1	3	4	3	4	4	3,6	0,12
Високий рівень наслення за межою бідності	2	4	2	3	3	2	2,8	0,19
<i>ЕКОЛОГІЧНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ</i>								
Швидкий науково-технічний прогрес	2	4	3	5	5	4	4,2	0,29
Посилення контролю за екологічністю підприємств	2	4	3	2	4	3	3,2	0,22
Початок контролю переробки ПЕТфтары	1	2	3	4	2	4	3,0	0,10
Поява технологій для збільшення енергоефективності	3	3	4	2	3	2	2,8	0,29

Джерело: складено автором

Отже, варто зазначити що найбільш впливовими факторами є нестабільна політична ситуація в країні, збільшення попиту на пиво та слабоалкогольну продукцію, значне зменшення населення України, швидкий науково-технічний прогрес, поява технологій для збільшення енергоефективності. Економічні фактори, такі як знецінення гривні, світова криза в зв'язку з пандемією та інфляція можуть мати негативний вплив на платоспроможність споживачів, зміну попиту на більш необхідні товари, а також відтік інвестицій з країни.

Підведемо підсумки сформуємо результати PEST-аналізу ПрАТ «Оболонь» (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Результати PEST-аналізу ПрАТ «Оболонь»

ПОЛІТИЧНО-ПРАВОВІ ФАКТОРИ		ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Нестабільна політична ситуація в країні	0,26	Світова криза в зв'язку з пандемією	0,22
Збільшення податку на алкогольну продукцію	0,19	Знецінення гривні	0,22
Зменшення сприйняття корупції	0,1	Інфляція	0,21
Підвищення мінімальної заробітної плати	0,08	Погіршення інвестиційної привабливості галузі	0,12
СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНІ ФАКТОРИ		ЕКОЛОГІЧНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Збільшення попиту на пиво та слабоалкогольну продукцію	0,37	Швидкий науково-технічний прогрес	0,29
Зменшення населення України	0,33	Поява технологій для збільшення енергоефективності	0,29
Високий рівень населення за межою бідності	0,19	Посилення контролю за екологічністю підприємств	0,22
Збільшення рівня освіти населення	0,12	Початок контролю переробки ПЕТф-тари	0,10

Джерело: складено автором

Важливим для діяльності організації є мікросередовище компанії, тобто середовище прямої дії, яке складається з таких суб'єктів:

- споживачі;
- постачальники;

- конкуренти;
- державні органи;
- фінансово-кредитні установи;
- інші контактні аудиторії.

Проведемо аналіз мікросередовища ПрАТ «Оболонь».

1. Споживачі

Розглядаючи споживачів пива за категоріями, можна зробити спостереження, що в нашій країні пиво є зазвичай продуктом чоловіків, адже за статистикою 75,5% чоловіків та водночас лише 46,5% жінок споживають пиво. Так само існують певні вікові категорії, які споживають найбільше пива: 69,9% з усіх споживачів належать до вікової категорії 20-29 років. Цікавим фактом є те, що найбільше споживачів пива мешкають на Півночі країни - 63,5% мешканців споживають пиво частіше рази на тиждень, та 53,8% жителів Півдня. З усього обсягу реалізованого пива 50,2% припадає на пиво в пляшках по 0,5Л і лише 3% - на 2-3-х-літрові. Підраховано, що більше схильні купувати пиво люди з високим рівнем доходу (64,7% з них) та лише 54% з числа людей з доходом нижче середнього. Відповідно до чинного законодавства, пиво та слабоалкогольну продукцію можуть споживати лише особи, старші за 18 років, тому для аналізу споживання пива оцінюємо лише цю вікову категорію населення. Врахування цього фактору є важливим при формуванні маркетингової стратегії та планів компанії і визначення планових обсягів виробництва.

Розглянемо структуру виробництва та споживання алкогольних та слабоалкогольних напоїв в Україні. За даними 2018 року, найбільше українці споживають саме міцного алкоголю, що складає 52% в загальних обсягах споживання такої продукції, причому слід зазначити, що цей показник є найвищим серед європейських країн. Ще 42% споживання припадає на пиво, 5%

- на вино і лише 1% - на інші алкогольні напої (див. рис 2.4).



Рис. 2.4 Структура споживання алкоголю в Україні

Джерело: Складено автором за матеріалами [20]

2.Постачальники

ПрАТ «Оболонь» має майже повне самозабезпечення ресурсами для свого виробництва. Вода надходить з 13 власних артезіанських джерел, що розташовані в місті Києві на Оболоні; тара виготовляється на Рокитнівському скляному заводі; виготовленням солоду займаються «Славутський солодовий завод» та Солодовий завод в Чемерівцях Хмельницької області. Хміль же – основний матеріал у пивоварінні - постачається від різних компанії Німеччини, Чехії та Англії. Також мікросередовище включає посередників компанії: ТОВ «Торгово-транспортна компанія», ТОВ «Агросервіс», ТД «Марс» та ін.

3.Конкуренти

Ринок пива України представлений більшою мірою українськими виробниками і представляє понад 400 сортів і видів пива. До Топ-3 Великих корпорацій з виготовлення пива входять АВ InBev, Carlsberg Ukraine і ПрАТ

«Оболонь». Сукупно вони виробляють 90% пива на ринку України. Меншими конкурентами ПрАТ «Оболонь» є компанії Альянс Efes і SABMiller, Альянс ПШБ і Oasis CIS. [40], а також невеликі крафтові компанії.

ПрАТ «Оболонь» входить до числа лідерів із виробництва безалкогольних напоїв, який складається на 90% з мінеральної та газованої солодкої води.

Лідерами та найбільшими виробниками таких напоїв на українському ринку є компанії «Coca-Cola Beverages Ukraine Limited» з майже третиною ринку - 31,9%,

ПрАТ «Оболонь» з часткою 15,8% та «PepsiCo» з показником 18,4% ринку безалкогольних напоїв. [22]

4. Державні органи, фінансово-кредитні установи інші контактні аудиторії

Контактними аудиторіями ПрАТ «Оболонь» є місцеві мешканці та споживачі, акціонери, податкова служба, трудовий колектив, санітарноепідеміологічна служба міста, ЗМІ, громадські організації тощо.

Обслуговуючим банком підприємства є «Промінвестбанк».

Велику роль у діяльності підприємства відіграє його внутрішнє середовище, яке, у свою чергу, великою мірою визначається зовнішнім середовищем, та складається з таких елементів:

1. цілі організації;
2. структура організації;
3. система технологій;
4. персонал;
5. організаційна культура.

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

«Стратегія ПрАТ «Оболонь» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін» [20]. Компанія вважає невід'ємною складовою частиною цієї стратегії постійне удосконалення системи управління та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку.

Компанія пишається своєю системою управління та постійно працює над її вдосконаленням. Це забезпечує надійність компанії як партнера для постачальників, замовників, виконанню нормативних, законодавчих вимог та договірних зобов'язань.[20]

Керівництво компанії підкреслює, що підприємство прагне стати кращим у своїй галузі за показниками якості, безпеки продукції та турботи про довкілля. Також за головну мету компанія бачить створення таких умов праці, в яких максимально зменшувалися б ризики для персонала та людей, що знаходяться на підприємстві. [20]

2.4 Аналіз існуючої антикризової стратегії ПрАТ «Оболонь»

Існує безліч моделей та способів діагностики життєвого циклу організації. Проведений аналіз ПрАТ «Оболонь» та її внутрішнього та зовнішнього середовища дає нам змогу системніше та точніше оцінити життєвий цикл компанії і визначити існуючі та потенційні проблеми. За теорією Адізеса, компанія пройшла такі стадії: Доглядання, Дитинство, Давай-давай, Юність, Розквіт та Пізній розквіт (див. рис. 2.5).

цілях та вкладати ресурси в інновації та дослідження, інвестувати в нові джерела зростання.

За результатами проведеного дослідження та аналізу, а також за спостереженнями, відповідно до моделі Л.Грейнера, яка базується на віці, розмірі організації та цілях менеджменту, ПрАТ «Оболонь» пройшло перші 4 етапи: Креативність, Директивне керівництво, Делегування та Координація та сьогодні знаходиться на порозі наступної фази - Співпраця (див. табл. 2.12 та табл. 2.13). Про це свідчать успішне використання формальних систем та координації менеджерів всіх рівнів, капітальні витрати ретельно зважуються та розподіляються по всій організації, кожна група продуктів трактується як інвестиційний центр, де рентабельність вкладеного капіталу є важливим критерієм, що використовується при розподілі коштів. Водночас дохід організації є стабільним, проте інвестиції в дослідження та розвиток починають скорочуватися, а система управління поступово стає повільною та не гнучкою.

Для подолання кризи бюрократизму та уникнення швидкого старіння, компанія «Оболонь» має обрати системний підхід до утримання своєї частки ринку, підвищення інноваційності діяльності, глибокого дослідження ринку та бажань споживачів, створення синергії та співпраці як всередині компанії, так і з зовнішнім середовищем.

Таблиця 2.12

Життєвий цикл ПрАТ «Оболонь» за моделлю Л. Грейнера (Частина 1)

Стадія моделі	Роки	Діяльність компанії	Криза
1	2	3	4
Креативність	1980-1986	Швидке зростання організації Початок виробництва власного солоду та випуску мінеральної води Зосередженість на ввиробництві продукції Розширення компанії на базі Київського пивзаводу №3, №1 та №2, а також Фастівського пивзаводу – створення об'єднання «Оболонь»	Виникнення кризи лідерства та необхідності покращення системи управління

1	2	3	4
Директивне керівництво	1987-1997	Створення функціональна структури з централізованим управлінням генеральним директором Олександром Слободяном Формалізація правила та політики для співробітників Зростання та початок експорту пива «Жигулівське» до Великобританії, пива «Russkoye» до США Приватизація компанії Створення нових ланок управління первинними процесами ЗАТ «ОБОЛОНЬ» стає співвласником ВАТ «Севастопольський пивобезалкогольний завод» та ЗАТ «Бершадський пивокомбінат» та ВАТ «Охтирський пивоварний завод» Отримання кредиту від ЄБРР у \$ 40 млн на фінансування стратегічних програм.	Виникнення кризи автономії та проблеми координації

Джерело: підготовано автором на основі [19]

На даній стадії життєвого циклу, компанії варто відійти від формального підходу та сфокусуватися на ефективній командній роботі, в якій міжособистісні відмінності будуть посилювати потенціал команди. Соціальний контроль та самодисципліна мають замінити формальний контроль. Такий підхід є необхідним для переходу компанії на новий рівень розвитку, але зважаючи на специфіку діяльності компанії, впроваджувати його потрібно починаючи з адміністративних відділів, не з виробництва. На цьому етапі цілі управління з екстенсивного розвитку перетворилися до завдання по підвищенню якості діяльності.

**Життєвий цикл ПрАТ «Оболонь» за моделлю Л. Грейнера
(Частина 2)**

Стадія моделі	Роки	Діяльність компанії	Криза
Делегування	1998-2006	<p>Компанія продовжує рости і поборовши кризу автономії, проводить децентралізацію структури</p> <p>Починається делегування повноважень</p> <p>Отримання міжнародного сертифікату на систему управління якістю ISO-9001</p> <p>Початок аграрного напрямку в структурі корпорації</p> <p>«Випуск нових видів продукції: пива «2000», безалкогольних напоїв «Кола Нова», «Оболонь Оранж АСЕ»,» Живчик.</p> <p>Керівники середньої ланки відповідають за досягнення тактичних та оперативних цілей</p>	<p>Виникнення кризи контролю через велику кількість менеджерів та підрозділів та автономію</p>
Координація	2007-2019	<p>Подолання кризи контролю</p> <p>Поява довгострокового планування та формування продуктивних груп</p> <p>Сертифікування системи управління: «ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпеністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці). »</p> <p>Значне розширення кегової лінії з 400 кег/год. до 1000 кег/год.</p> <p>Європейський рекорд з виробництва пива — 111,1 млн дал.</p> <p>Впровадження екологічних проектів</p>	<p>Криза бюрократизм у та нестаток інновацій</p>

Джерело: підготовано автором на основі [19]

Компанії необхідно впроваджувати системи навчання для всіх своїх співробітників, в той час як керівники мають навчитися поведінковому стилю керівництва для створення максимально ефективних умов для праці співробітників, коли головним для працівників виробництва є саме високий рівень кваліфікації й чітке дотримання стандартів. Інформаційні системи мають бути інтегрованими в щоденні процеси прийняття рішень.

На етапі, коли великі масштаби та механічна вертикальна структура перетворюються на матричну структуру, контроль та розвиток послаблюється, тож підприємству, для уникнення занепаду, необхідно шукати зовнішні можливості розвитку, створювати зовнішні альянси чи налагоджувати зовнішню співпрацю.

Розглянемо варіанти розвитку ПрАТ «Оболонь», завдяки яким та при ефективному керівництві вона зможе подолати кризу ідентичності та утримуватися на стадії стабільності якомога довше. Для цього проаналізуємо динаміку реалізації продукції за асортиментом за період 2018 та 2019 рр. (див. табл. 2.14). Варто зазначити, що реалізація пива, слабоалкогольних напоїв та мінеральної води зростає за цей період менше ніж на 1%. Сільське господарство та вторинна переробка мають Темпи приросту також менше відсотка.

Таблиця 2.14

Динаміка реалізації продукції по асортименту ПрАТ «Оболонь» за період 2018-2019 рр.

Вид продукції	Обсяг реалізації						
	у натуральній формі		у грошовій формі, тис. грн.		у відсотках до всієї виробленої продукції, %		Темпи приросту, %
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	
1	2	3	4	5	6	7	8
Пиво, тис. дал.	56758	58824,5	85138	88236,8	56,	56,8	0,78
Слабоалкогольні напої, тис. дал.	2053,4	2176,1	3080,2	3264,2	2,00	2,1	0,1
Безалкогольні напої, тис. дал.	34657	34350,1	51986	55525,2	34,2	33,2	-1

Продовження табл.2.14

1	2	3	4	5	6	7	8
Мінеральна вода, тис. дал.	6601,3	6867,4	9901,9	11201,1	6,5	6,6	0,1
Сільське господарство, тис. тонн	124,5	131,1	161,9	170,5	0,1	0,1	0
Вторинна переробка, тонн	1324,1	1413,1	1721,3	1837,1	1,1	1,2	0,1
Всього	93592,9	95481,8	140366	147197	0,923	0,922	-0,0012

Джерело: створено автором на основі [24]

Після втрати російського ринку збуту, «Оболонь» змушена була значно зменшити виробництво своєї продукції, але в 2018 та 2019 рр. ситуація почала стабілізуватися. Компанії і у подальшому слід шукати нові ринки збуту та уповні використовувати свій виробничий потенціал.

Компанія виробляє 6 видів продукції. Оцінимо, на якій стадії життєвого циклу знаходиться виробництво основних видів продукції: яку частку ринку займає та які з них приносять найбільше прибутків? Аналіз проведемо за допомогою БКГ-матриці.

Отож, маємо 4 групи продуктів А, Б, В, Г, де:

Продукт А – Пиво

Продукт Б – Слабоалкогольні напої

Продукт В – Мінеральна вода

Продукт Г – Безалкогольні напої

На основі даних про обсяги продажів, частку ринку та темпи зростання ринку (див. табл. 2.15), побудуємо БКГ-матрицю для визначення стадій життєвого циклу продукції компанії для визначення подальших варіантів розвитку (див. рис. 2.6 та 2.7).

Дані підприємства ПрАТ «Оболонь» за обсягами продажів та відносною часткою ринку представлені в табл.2.15.

Таблиця 2.15

Обсяги продажу та відносна частка ринку ПрАТ «Оболонь»

Продукт	Обсяги продажу, тис. дал	Обсяг ринку, натуральна форма одиниць	Частка ринку, %	Темпи зростання ринку, %	Частка товару в обсягах продажу підприємства, %
А	58824,5	183826,562	32	2	56,8
Б	2176,1	2290,632	95	13	2,1
В	6867,4	19076,11	36	11	6,5
Г	34350,1	280127222,693	27	24,9	33,2

Джерело: створено автором на основі [24] та [25]

Висока доля ринку дає конкурентну перевагу компанії через масштабність та низькі витрати виробництва. Це має позитивний вплив на рентабельність продукції. Зростаючі ринки вимагають інвестицій та вкладення ресурсів для постійного оновлення та розширення виробництва, а також дослідження змін мінливого ринку. Варто зауважити, що згідно з результатами аналізу реалізації продукції та позиції груп товарів в секторах БКГ-Матриці, пиво, що складає 56,8% всієї реалізованої продукції, належить через дуже повільний темп росту ринку пива до «Мертвого грузу», або ж «Собак» компанії.

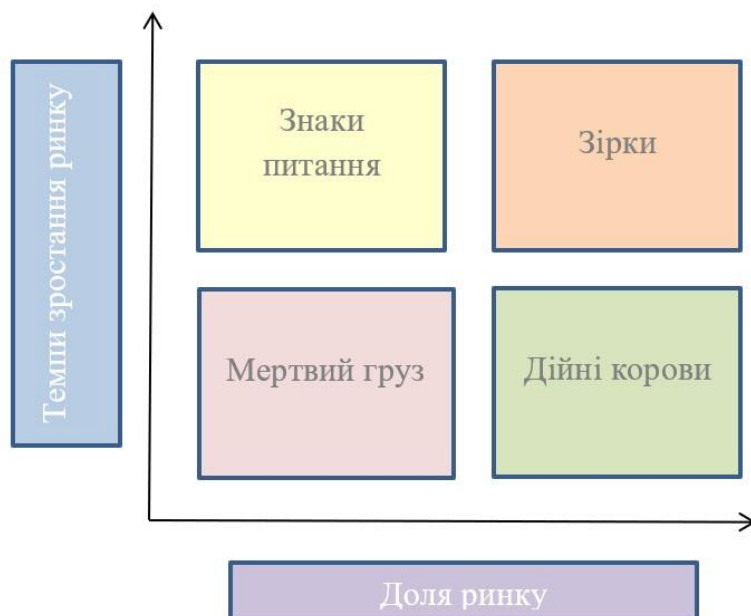


Рис. 2.6 Сектори матриці БКГ

Слабоалкогольні напої займають місце на межі «Дійних корів» та «Зірок», через поступовий ріст ринку та майже монополію компанії «Оболонь» на ринку слабоалкогольних напоїв. Цей продукт є на початку свого життєвого циклу, а ринок є молодим та зростаючим. Для такого продукту варто вкладати багато ресурсів саме в маркетинг та розробку продукту. Вважається важливим намагатися отримати якомога більшу частку ринку з товаром «Зірка», але група слабоалкогольних напоїв має більше 90% і є на межі з сектором «Дійних корів», що свідчить про необхідність покращувати товар та утримувати позиції на ринку, щоб отримати максимальний прибуток з товару.

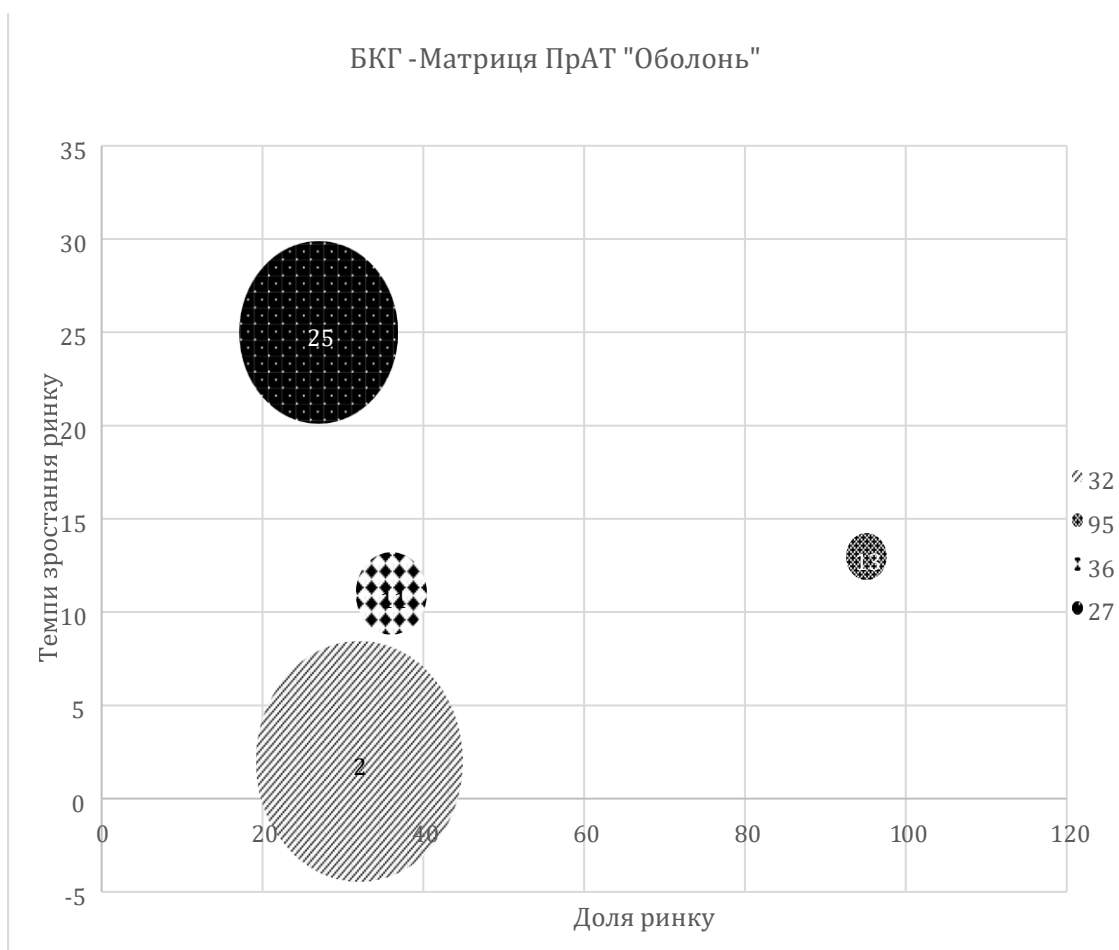


Рис. 2.7 БКГ-Матриця ПрАТ «Оболонь» (25 – Безалкогольні напої, 2 – Пиво, 13 - Слабоалкогольні напої, 11 – Мінеральна вода)

Джерело: складено автором

Група продуктів «безалкогольні напої» має великий показник росту ринку, але малу частку, що відносить її до «Знаків питання», або ж «Проблемна дитина». ПрАТ «Оболонь» повинна зробити вибір: інвестувати в маркетинг і спробувати зробити продукт «Зіркою», або дозволити продукту стати «Собакою», тобто обрати або ж стратегію зростання, або ж економію витрат. Мінеральна вода займає позицію на межі «Собак» та «Знаків питання», адже ПрАТ «Оболонь» не займає великої частки ринку за цим видом продукції, а ще й ринок не має тенденцій до швидкого зростання. Для цього продукту варто обрати стратегію економії витрат зважаючи на масштаб виробництва іншої продукції.

Для утримання позиції на ринку напоїв України, задля підтримки конкурентоспроможності та освоєння нової частки ринку, компанії варто розробити та випустити принципово новий продукт.

Висновки до розділу 2

У цьому розділі було досліджено діяльність компанії ПрАТ «Оболонь», загальні відомості та історію, організаційну структуру. Було переглянуто основні напрями діяльності та види продукції, які складають виробництво пива, слабоалкогольних напоїв, сидру, мінеральної води, безалкогольних напоїв, а також переробку ПЕТф-тари. Варто зазначити, що «Оболонь» є підприємством повного циклу, яке окрім виробництва напоїв також веде сільськогосподарську діяльність з вирощування хмелю та ячменю, виробництво та переробку тари, яка використовується для продукції. Встановлено, що компанія «Оболонь» є корпорацією, до складу якої належать 10 підприємств: головний завод ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Тетіс», Виробничий комплекс ПрАТ «Оболонь», ТОВ «Пивоварня Зіберта», ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», Солодовий завод ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», ПрАТ

«Бершадський комбінат», ПрАТ «Дяцьківці» та ПрАТ «Рокитнівський скляний завод».

Приватне акціонерне товариство "Оболонь" та його дочірні підприємства виробляють і реалізують різні марки пива, мінеральної води, безалкогольних напоїв та слабоалкогольних напоїв.

Одна з найважливіших тенденцій на ринку пива - це зміщення споживчих переваг у бік слабоалкогольного і безалкогольного пива, а також крафтового пива. У той час як споживання алкоголю знизилося, споживання пива в усьому світі збільшилася. Крім того виробники пива в усьому світі більше уваги приділяють якості, а не кількості.

Підприємство займає 4 позицію на ринку пива і має приблизно 8,19% від всього ринку.

Основними ринками збуту продукції компанії є Україна, Молдова, Білорусь та країни Балтії. Галузь є висококонкурентною, і цінові фактори мають відносно високий ступінь впливу на рішення про закупівлю.

Основна сировина: ячмінь, цукор, хміль, рисові висівки, кукурудзяна крупа, солод. Сировина закуповуватиметься на українському ринку та у іноземних виробників.

Також було проведено аналіз основних виробничо-економічних показників підприємства за останні роки. Підприємство має достатню кількість активів, серед яких переважають необоротні активи, та є прибутковим, але показники ліквідності та рентабельності мають тенденцію до зниження. Макросередовище компанії є досить нестабільним через низку соціальних та політичних факторів. Ринок напоїв має тенденцію до зростання, що є позитивним фактором.

За аналізом життєвих циклів, «Оболонь» знаходиться на етапі «стабільності», що є останнім етапом розвитку перед початком занепаду організації. В компанії переважають стандартизовані процеси, починається бюрократизація діяльності та зменшується гнучкість та інноваційність діяльності. Для уникнення передчасного старіння, подовження тривалості фази стабільності, якій характерний найвищий рівень прибутковості, компанія «Оболонь» має запровадити систему заходів для підвищення конкурентоспроможності продукції, сприяння інноваційній діяльності та покращенню обізнаності споживачів про бренд. На основі проведеного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища та результатів діяльності компанії, у наступному розділі розглянемо можливості покращення становища підприємства.

У 2018 році підприємство зазнало збитків на суму в 365 420 тис. грн, проте ситуація значно покращилася у наступному році, незважаючи на епідеміологічну ситуацію в країні. Покращення продовжилося і в 2020 році

РОЗДІЛ 3. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЩОДО НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Обґрунтування необхідності удосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві ПрАТ «Оболонь»

В умовах нестабільного зовнішнього середовища необхідно використовувати більш потужний інструмент, який би мав змогу не тільки перевести підприємство на новий ефективніший рівень управління, але й враховував основні цілі, які стоять перед ним. Одним з таких інструментів є організація стратегічного планування.

Так Ф. Котляр описує структуру маркетингового стратегічного плану через такі основні етапи:

- аналіз ситуації
- оцінка поточної маркетингової ситуації та опис стратегічних тенденцій, яка проводиться відповідно до принципів: об'єктивності та достовірності інформації
- цілі і завдання маркетингу, які встановлюються за результатами аналізу сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей й загроз;
- стратегія – описує комплекс наступних дій: визначення цільового ринку, позиціювання, ціноутворення, цінова пропозиція, стратегія розподілу, комунікаційна стратегія;
- план дій – включає опис заходів, які доцільно реалізувати в межах досягнення намічених цілей;
- контроль – визначає ключові результати, яких підприємство повинно досягти протягом запланованого періоду.

М. Macdonald пропонує представити етапи маркетингового стратегічного планування по-іншому (табл. 3.1), де автор вдало поєднує основні стадії стратегічного планування та маркетингової складової.

Таблиця 3.1.

Головні компоненти маркетингового стратегічного плану

Компоненти плану	Опис
Формулювання місії	Визначення мети та напрямів бізнесу
Корпоративна мета	Визначення бізнес-цілей, які формують план
Антикризовий аудит	Збір інформації для Антикризового планування. Оцінка маркетингової ситуації в бізнесі – продукт, ресурси, методи, дистрибуція, конкуренція тощо
Антикризовий аналіз	Тенденції розвитку ринку – структура, розмір тощо
SWOT-аналіз	Аналіз фактичного стану підприємства – зовнішні та внутрішні чинники
Антикризові цілі та стратегії	Узгодженість Антикризових та корпоративних цілей
Антикризовий бюджет	Формується на наступний рік, з урахуванням досвіду 2-3 років
План дій	Детальне впровадження плану

Джерело: складено автором

У ході дослідження встановлено, що антикризове стратегічне планування як складова частина стратегічного планування підприємства акцентує увагу на маркетингову направленість стратегічної діяльності ПрАТ «Оболонь», а як складова одиниця маркетингового планування – вказує на

стратегічну скерованість маркетингової діяльності підприємства з метою забезпечення його результативності та освоєння його нових можливостей.

Вважаю, що важливим чинником, який виявляє стан конкурентоспроможної діяльності ПрАТ «Оболонь» є розуміння керівництвом необхідності впровадження маркетингового стратегічного планування та формування стратегічного плану діяльності.

Крім того, керівництву ПрАТ «Оболонь» доцільно враховувати сутність та зміст маркетингового стратегічного планування як управлінського процесу, спрямованого на створення способів обґрунтування майбутньої поведінки маркетингової системи підприємства, що буде забезпечувати ефективне виробництво, розподіл і реалізацію продукції з метою підтримання стратегічних напрямків між цілями підприємства та її ресурсними можливостями. В даних обставинах необхідним стає процес визначення стратегічного напрямку за результатами SWOT-аналіз (додаток Є), що допоможе керівництву найбільш повно враховувати зміни в навколишньому середовищі, які являють собою потенційні загрози і майбутні можливості ПрАТ «Оболонь».

За допомогою проведеного стратегічного аналізу та особливостей діяльності досліджуваного підприємства бажано передбачити непередбачені сили, критичні тенденції з боку конкурентів та обмежити їх можливий вплив за набором системи стратегій.

Однак не треба забувати, що особливостями маркетингового стратегічного планування є ступінь невизначеності, тимчасова орієнтація процесу планування і певний горизонт планування. В сьогоденних умов маркетинговий стратегічний плани повинні спиратися на нововведення в діяльності українських підприємств.

Процес прийняття управлінських рішень є невід'ємною частиною маркетингового стратегічного планування. Найбільш перспективним підходом є той, коли планування нововведень та фінансування цих процесів розглядається як процедура маркетингового стратегічного планування. Таким

чином, планування маркетингових стратегій є функціональним процесом, органічно пов'язаним з єдиним процесом антикризового планування на корпоративному рівні.

Антикризова програма – це спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення підприємства з кризового стану (додаток К).

Антикризова програма має бути укрупненою та розроблятися в цілому по підприємству. За потреби можуть розроблятися антикризові програми по окремих підрозділах та функціональних службах підприємства (як розвиток, уточнення та дезагрегація заходів, передбачених на рівні підприємства).

Антикризова програма розроблюється на підставі проведеної діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства, наслідків виникнення ситуації банкрутства, оцінки можливостей підприємства щодо локалізації кризи.

Місце антикризової програми в загальному процесі антикризового управління зображено на рис. 3.1.

Необхідно обговорити та узгодити антикризову програму з власниками підприємства, оскільки окремі заходи з відновлення платоспроможності можуть зачіпати їх інтереси, не відповідати стратегічному баченню перспектив розвитку підприємства.

Внутрішня структура антикризової програми не потребує формалізації (чіткого та однозначного визначення окремих розділів), оскільки буде визначатися стадією кризи та суттю заходів, що включаються до її складу.

Антикризова програма та план антикризових заходів мають задовольняти такі вимоги:

- забезпечувати комплексне вирішення питань фінансового оздоровлення та відновлення працездатності цілісного організму підприємства;

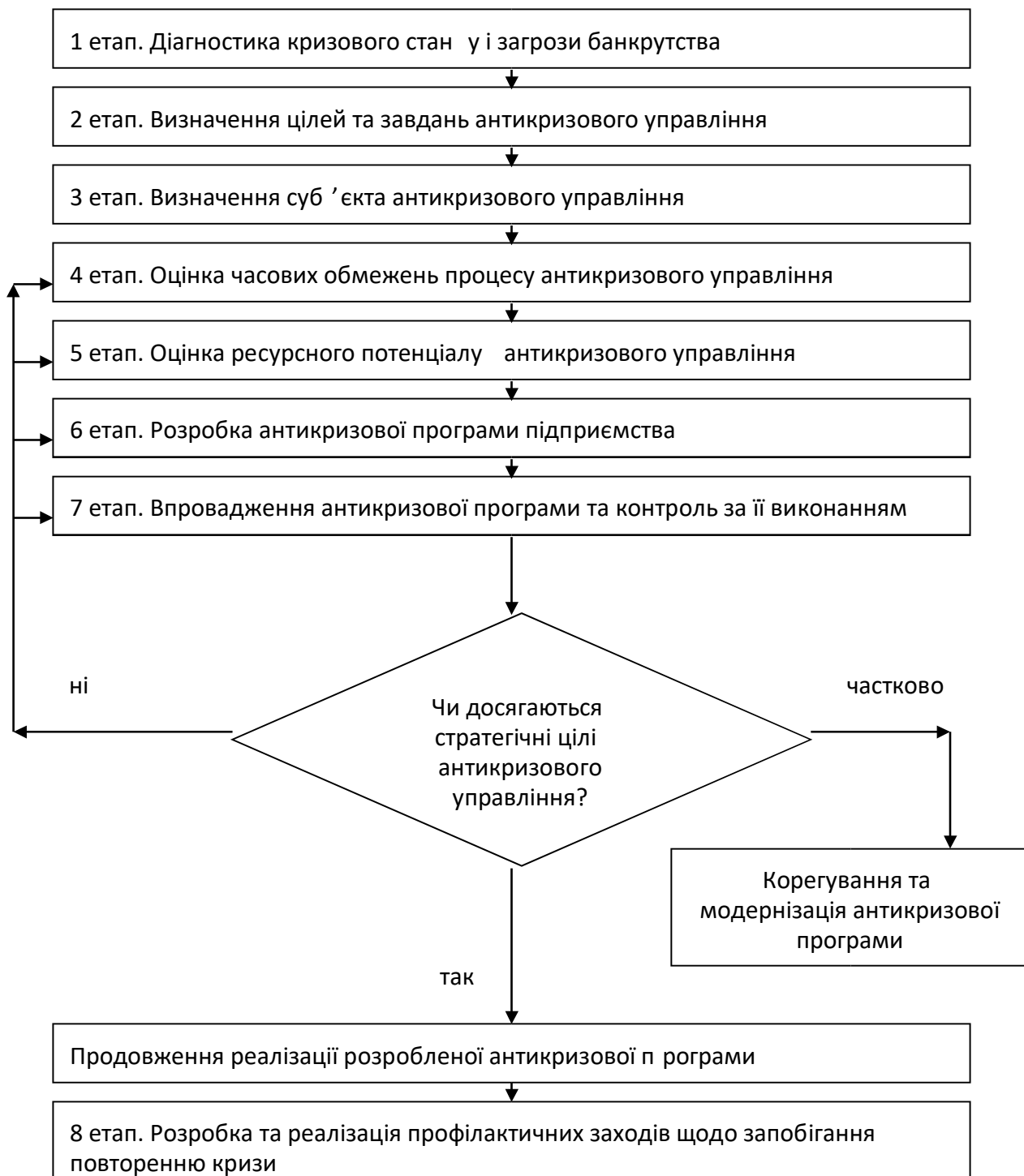


Рис. 3.1. Алгоритм антикризової програми підприємства

Джерело: побудовано автором

– бути підпорядкованими стратегічним інтересам підприємства і привабливими для власника, керівництва, персоналу підприємства;

- бути привабливими для зовнішніх інвесторів та забезпечувати залучення зовнішніх коштів, необхідних для її здійснення;
- встановлювати цілі, які кількісно вимірюються та можуть контролюватися;
- містити рішення, що усувають існуючі проблеми і загрозу для функціонування підприємства;
- конкретизувати завдання в розрізі структурних підрозділів та функціональних служб підприємства;
- передбачати змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих заходів, можливі терміни їх отримання.

Виходячи зі встановлених вимог антикризова програма підприємства має набувати орієнтовного формату (структури).

Перший етап це загальна характеристика стану кризи, основних причин, що її обумовили та проблеми, що потребують розв'язання.

Другим етапом є визначення цільових параметрів антикризового процесу, тобто якісне визначення цільового стану підприємства та його кількісні ознаки у вигляді певної системи цільових (планових) показників (встановлені цільові параметри в подальшому використовуються для моніторингу за перебігом реалізації програми та дають можливість визначити ступінь досягнення поставлених цілей).

Третім етапом є визначення обмежень антикризового процесу (часових та ресурсних).

Четвертий етап – перелік антикризових заходів, що плануються, з визначенням детального плану-графіка реалізації кожного з них (з конкретизацією завдань по підрозділах та виконавцях).

П'ятим етапом антикризової програми є розробка бюджету витрачання коштів на реалізацію програми (плану) (якщо планові заходи потребують додаткового фінансування певних специфічних витрат).

Шостий етап це фінансовий план діяльності підприємства на період реалізації програми, у тому числі план обслуговування та погашення боргів, план руху грошових коштів.

Сьомим (останнім) етапом є розробка форм та механізмів контролю за реалізацією програми з боку зацікавлених сторін (власників, кредиторів, органів державного управління тощо), їх повноваження щодо поточного управління реалізацією програми.

Розроблена таким чином антикризова програма за потреби стає необхідним підґрунтям для підготовки інших похідних спеціальних планових документів, що мають вузьке функціональне призначення, зокрема бізнес-плану фінансового оздоровлення та плану санації.

Процес формування антикризової програми підприємства

Формування антикризової програми належить до найбільш відповідальних та вагомих питань, оскільки саме обґрунтований вибір антикризових заходів забезпечує виведення підприємства зі стану кризи з найменшими втратами у найкоротші терміни.

Більшість вітчизняних авторів пропонують певний вибір антикризових заходів:

- відповідно до ступеня глибини існуючої кризи та стадії фінансової стабілізації (методи оперативного, тактичного, стратегічного механізму);
- виділяють оперативні, довгострокові фінансові та довгострокові інвестиційні методи, які використовуються послідовно, якщо необхідний результат не буде отриманий;
- групують методи санації залежно від кількісних показників-індикаторів загрози банкрутства тощо.

Однозначна точка зору на послідовність (черговість) застосування тих чи інших антикризових процедур, оптимальну норму співвідношення між ними не досягнута, методичний інструментарій кожного етапу антикризових перетворень формується емпірично без належного обґрунтування доцільності саме цих заходів.

У зарубіжних дослідженнях, зокрема професора Лондонської школи бізнесу С. Слеттера, на підставі детального вивчення практики трансформації компаній наголошується на необхідності індивідуального підбору антикризових процедур залежно від:

- причин кризи;
- ступеня її складності;
- відношення стейкхолдерів (фізичних та юридичних осіб, організацій та груп організацій, що мають інтерес до розвитку даного підприємства і здатні впливати на цей розвиток);
- історичної спадщини;
- особливостей галузі;
- структури витрат підприємства тощо.

Таким чином, антикризова програма підприємства має розглядатися як документальне оформлення прийнятого рішення стосовно шляхів та засобів виведення підприємства зі стану кризи, а науково обґрунтовані вимоги (принципи) її розробки – базуватись на наукових розробках та інструментарії теорії прийняття рішень.

Хоча процес прийняття рішень має інтеріоризований характер та являє собою ланцюг розумових дій, які не піддаються безпосередньому спостереженню, у теорії прийняття рішень доведено необхідність виконання типових процесів або блоків роботи, які характерні для процесу прийняття будь-якого рішення. Це надає можливості розробити структурну схему гіпотетичної системи формування антикризової програми (рис. 3.2) та визначити характер зв'язків між основними блоками роботи, яка має бути здійснена.

Блоки 1-3 (формування суб'єктивної уяви про сутність завдання, що потребує вирішення, оцінка наслідків можливих альтернатив, прогнозування умов, які обґрунтовують можливі наслідки) визначаються як перед рішення

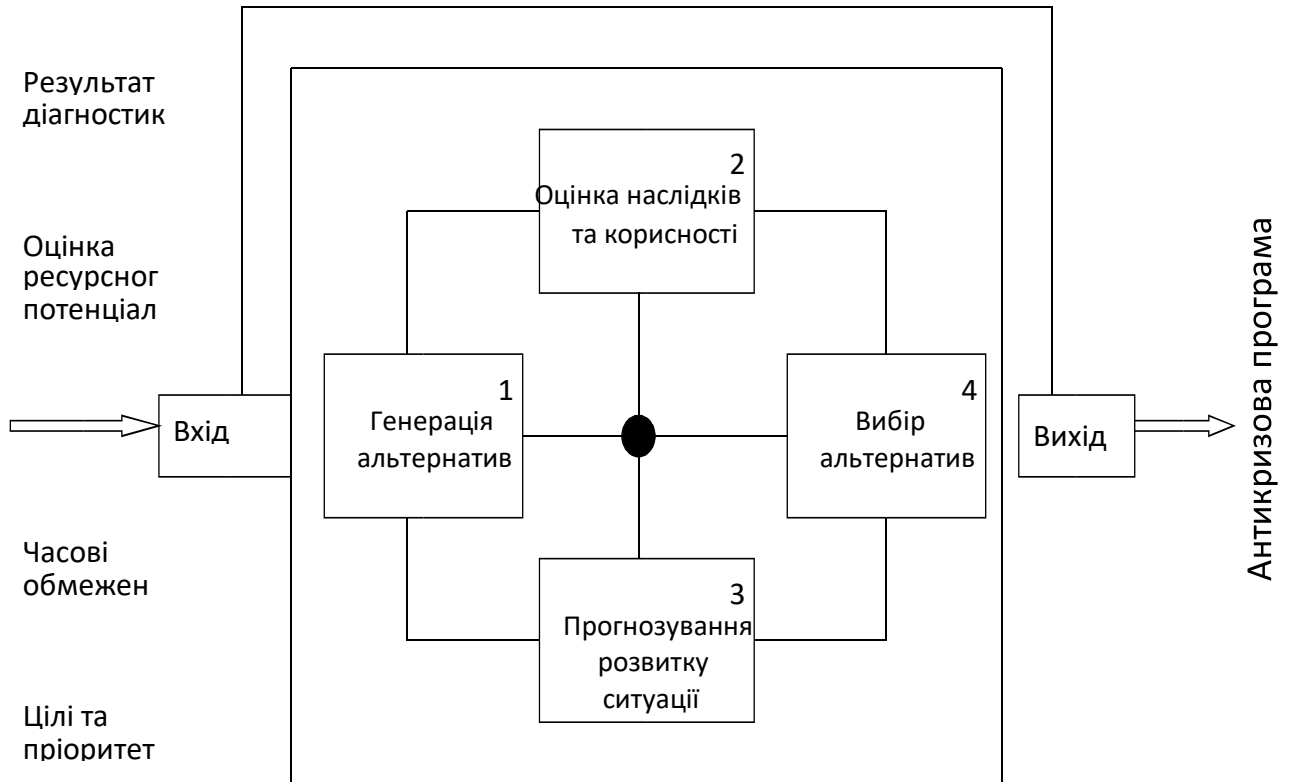


Рис. 3.2. Схема прийняття рішення щодо змісту антикризової програми

Джерело: побудовано автором на основі узагальнення літературних джерел

або підготовча робота, *блок 4* (вибір альтернативи) характеризує безпосередньо прийняття рішення. Декомпозиція завдання розробки антикризової програми дозволяє визначити, що окремі блоки (етапи) роботи можуть здійснюватися різними способами. *Блоки 1-3* доцільно здійснювати із залученням фахівця (експерта), тобто спеціально підібраної та підготовленої особи або групи осіб. *Блок 4* здійснюється безпосередньо особою, що приймає рішення (ОПР), яка несе відповідальність за якість прийнятого рішення, але за методичної підтримки фахівців (експертів).

Формування антикризової програми відноситься до класу відкритих задач. Це обумовлено тим, що перед прийняттям рішення множина допустимих альтернатив, гіпотез та наслідків є порожньою.

3.2 Обґрунтування доцільності впровадження антикризового управління на підприємстві ПрАТ «Оболонь»

Окрім базових інструментів та методів здійснення оцінки існуючого стану антикризового фінансового управління, необхідно брати до уваги систему засобів для оцінювання безпосередніх ознак фінансової кризи на ПрАТ «Оболонь». Оцінка кризових симптомів підприємства та діагностування його фінансової кризи здійснюється задовго до проявлення її явних ознак. Така оцінка та прогнозування розвитку кризових симптомів фінансової діяльності підприємства являється предметом діагностики фінансової кризи [35].

У залежності від цілей і методів здійснення діагностика банкрутства підприємства підрозділяється на дві основні системи:

- систему експрес-діагностики банкрутства;
- систему фундаментальної діагностики банкрутства.

Експрес-діагностика банкрутства характеризує систему регулярної оцінки кризових параметрів фінансового розвитку підприємства, здійснюваної на базі даних його фінансового обліку за стандартними алгоритмами аналізу. Основною метою експрес-діагностики банкрутства є раннє виявлення ознак кризового розвитку підприємства і попередня оцінка масштабів кризового його стану [8]. Фундаментальна діагностика банкрутства характеризує систему оцінки параметрів кризового фінансового розвитку підприємства, здійснюваної на основі методів факторного аналізу і прогнозування [36].

Ключовим інструментом антикризового управління є санація. Це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційноправових і соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості й конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді. Тобто санація – це сукупність

усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення.

Форма санації безпосередньо характеризує механізм, за допомогою якого досягаються її основні цілі. Вона вибирається в межах конкретного напрямку санації, обраного підприємством, з урахуванням особливостей його кризової ситуації. Цілісний погляд на стан розробки санаційної концепції окремого підприємства являє собою так звана «класична» модель санації, яка широко використовується як основа для розробки механізму санації підприємств.

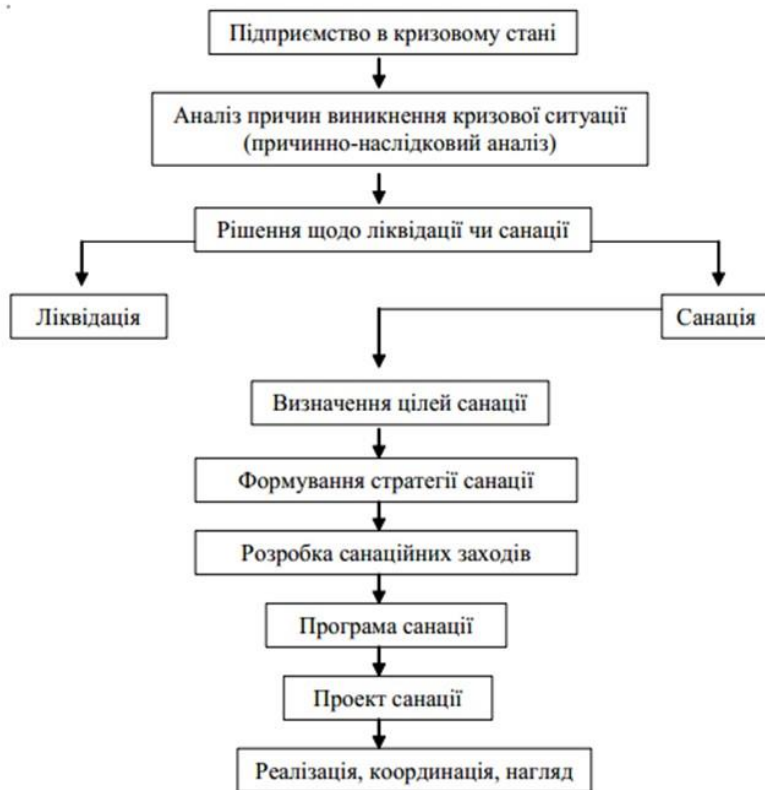


Рис. 3.3 Класична модель санації

Практика показує, що успішна фінансово-господарська діяльність підприємства залежить приблизно на 70% від стратегічної спрямованості, на 20% – від ефективності оперативного управління і на 10% – від якості виконання поточних завдань. Отже, загальний успіх діяльності ПрАТ «Оболонь»

забезпечують: якість стратегічного аналізу; реальність стратегічного планування; рівень реалізації стратегічних завдань.

З метою забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах кризи в національній економіці пропонуються наступні стратегії антикризового управління ПрАТ «Оболонь». Стратегія розробки товару здійснюється за допомогою створення принципово нових або модифікації товарів чи послуг, що випускаються, вже наявних на старих ринках. Дана стратегія вимагає вкладення додаткових фінансових коштів у розробку, освоєння і просування на ринок нового товару. Вона є достатньо ризикованою, тому що вимагає, пошуку джерела фінансування, як варіант, залучення нових інвестицій. У той же час при переорієнтації асортименту на запити платоспроможних клієнтів стратегія може виявитися єдиною можливістю поживлення діяльності досліджуваного підприємства, припливу інвестиційних ресурсів.

Основними позитивними аспектами діяльності підприємства є злагоджена робота всіх служб товариства, культура обслуговування, а також те, що послуги, які надає підприємство користуються попитом та відрізняються якістю. Шляхи вдосконалення діяльності підприємства полягають у залученні висококваліфікованих працівників, поліпшенні діяльності товариства за рахунок впорядкування і оптимізації процесів, демонстрації споживачу, що ПрАТ «Оболонь» може стабільно надавати послуги заданого рівня якості, тобто задовольняти всі його вимоги. І щоб все це було справді вдосконалено і досягнуто потрібно:

- постійно аналізувати свою діяльність в порівнянні з діяльністю конкурентів по задоволенню споживачів;
- завжди впроваджувати нові технології, на базі можливостей сучасного технологічного устаткування;
- купувати матеріали високої якості;
- підвищувати професійний рівень фахівців;

- впроваджувати ефективну систему мотивації активності і якості праці персоналу, обліку та аналізу будь-яких пропозицій працівників та їх реалізовувати;

Комплексне оцінювання оборотності всього капіталу та окремих його елементів дає змогу оцінити капіталовіддачу та привабливість підприємства для інвесторів, можливості щодо нарощування обсягів виробництва без залучення додаткового капіталу, раціональність співвідношення власного і позикового капіталу, обґрунтованість політики надання і отримання комерційних кредитів. Підкріплення практикою теоретична база дозволяє краще орієнтуватися не лише в економічній ситуації в повсякденному житті, а й швидше знаходити правильні рішення при вирішенні практичних завдань.

Проаналізувавши, що саме з теорії найбільше використовується на практиці і яким чином його використовувати дозволяє визначити найперспективніші напрями поглиблення знань і області, де їх недостатньо. Під час виконання проекту я провів розрахунок обсягу виробництва у плановому та базовому роках. Розрахувала первинну і балансну вартість амортизаційних витрат, потребу в устаткуванні, планову чисельність персоналу за категоріями. Розрахувала показники ефективної діяльності підприємства, обсяг оборотних коштів. Згідно з плановими значенням рентабельності підприємства (рентабельність продажів та рентабельність продукції), що є відносним показником прибутковості, який характеризує ефективність господарської та фінансової діяльності підприємства, можна сказати, що підприємство є прибутковим.

Порівнявши розрахункові значення показників щодо планових результатів діяльності підприємства та середньогалузевих показників, ситуація на підприємстві стала кращою оскільки значення показників є вищими, порівняно з середньо галузевими і діяльність підприємства є ефективною.

Досліджуючи дане підприємство, я особливо звертав увагу на стан основних активів, платоспроможність, ділову активність підприємства,

фінансову стійкість, становище на ринку, ринкову активність підприємства. ПрАТ «Оболонь» зацікавлене в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Головними цілями їхньої маркетингової діяльності є: досягнення максимально можливого високого споживання, що створює умови для максимального зростання виробництва; досягнення максимальної споживчої задоволеності; надання найширшого вибору гранично можливої різноманітності товарів; максимальне підвищення якості життя (якість кількість асортименту доступність і вартість товарів якість фізичного середовища; якість культурного середовища) [37].

Проведене дослідження стану підприємства дало можливість запропонувати ідеї щодо планування, зокрема:

- посилити діяльність економічних підрозділів адміністрації корпорації та структурних підрозділів (бухгалтерського обліку, економічного та фінансового) у розробці єдиної системи розробки планів на основі аналізу фактичного стану, вдосконалення інформаційного забезпечення, розробки оперативних завдань, контролю виконання.

- Основним критерієм оцінки фінансово-економічного планування є підвищення ефективності ресурсного потенціалу фірми. З цією метою пропонується відслідковувати динаміку розвитку, платоспроможності і фінансової стійкості бізнесу. Це дозволить посилити прямий і зворотний зв'язки в системі планування.

- Посилити активність маркетингових досліджень для забезпечення розширення ринків збуту. Одночасно поліпшити умови продаж продукції - застосувати товарний кредит до основних споживачів продукції з вексельним оформленням операцій та систему знижок цін при закупці великих партій товарів.

Реалізація цих та інших заходів буде сприяти вдосконаленню роботи підприємства та підвищенні ефективності його фінансово-економічної діяльності.

На основі вище проведеного дослідження необхідно запропонувати шляхи вдосконалення фінансового стану та фінансових результатів діяльності підприємства, розробити рекомендації щодо недопущення збитків.

На рис. 3.4 наведена характеристика запропонованих заходів.

Заходи	Активи	Капітал	Зобов'язання	Доходи	Витрати	Грошовий потік
1	2	3	4	5	6	7
Проведення рекламних акцій	↓	-	↑	-	↑	НГП ↑
Застосування системи знижок для збільшення обсягів продажу	↑	-	-	↑	-	ППП ↑
Знаходження нових ринків збуту і т.д.	↑	-	-	↑	-	ППП ↑

Рис. 3.4 Запропоновані заходи вдосконалення фінансового стану

Крім вище наведених, можна запропонувати ще такі заходи:

- підвищення заробітної плати для заохочення працівників;
- продаж основних засобів, які не використовують на підприємстві;
- проведення модернізації застарілого обладнання для покращення ефективності виробництва;
- продаж готової продукції, яку тривалий час зберігали на складах підприємства;
- придбання матеріалів для виготовлення продукції.

Іноземний досвід діяльності суб'єктів господарювання показує, що спрогнозувати банкрутство можна за 1,5-2 роки до появи ознак банкрутства. Причини банкрутства підприємства можна поділити на дві групи: 1) зовнішні, які важко прогнозовані; 2) внутрішні, які залежать від форм, методів і організації роботи самого підприємства. Наслідком одночасного впливу всіх негативних факторів є банкрутство.

Z-аналіз Альтмана побудований за допомогою апарату мультиплікативного дискримінантного аналізу дозволяє в наближенні розпізнати господарюючі суб'єкти на потенційних банкрутів і фінансово стійких.

Індекс Альтмана представляє собою функцію від деяких показників, що характеризують економічний потенціал підприємства і результати роботи за попередні періоди.

Розраховується індекс Альтмана за формулою:

$$Z = 1,2K1 + 1,4K2 + 3,3K3 + 0,6K4 + K5 \quad (3.1)$$

де, K1 – відношення оборотного капіталу до суми активів; K2 – відношення прибутку від реалізації до суми активів;

K3 – відношення операційного прибутку до суми активів;

K4 – відношення ринкової вартості акцій до заборгованості підприємства;

K5 – відношення виручки від реалізації до суми активів.

Для розрахунку індексу Альтмана необхідні дані зведемо в табл. 3.1.

Таблиця 3.2

Вихідні дані підприємства для розрахунку індекса Альтмана

Показники	Значення показників, тис грн	
	2019 р.	2020 р.
1. Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	532046	513695
2. Оборотні активи	159627	167475
3. Сума активів (необоротні і оборотні)	235962	238206
4. Прибуток від реалізації	3623	3255
5. Операційний прибуток	-1489	-407
6. Ринкова вартість акцій	-	-
7. Заборгованість	32883	34279

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Результати розрахунків коефіцієнтів та індекса Альтмана у 2019 р. та 2020 р. представимо у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати розрахунків індекса Альтмана

Показник	Значення показника по роках	
	2019	2020
K1 – відношення оборотного капіталу до суми активів	0,67	0,70
K2 – відношення прибутку від реалізації до суми активів	0,015	0,014
K3 – відношення операційного прибутку до суми активів	-0,006	-0,002
K4 – відношення ринкової вартості акцій до заборгованості підприємства	-	-
K5 – відношення виручки від реалізації до суми активів	2,25	2,15
$Z = 1,2K1 + 1,4K2 + 3,3K3 + 0,6K4 + K5$	3,055	3,009

Джерело: побудовано автором

Результати розрахунків по моделі Альтмана / узагальнюючий розрахований показник може бути в межах [-14, +22]. При цьому, якщо індекс більший 3,0 – підприємства потрапляють до фінансово стійких. Якщо індекс Альтмана менший 1,8 – це фінансово нестійкі підприємства, їм загрожує банкрутство (ймовірність настання банкрутства оцінюється вище 80 %). Значення індекса Альтмана в межах 1,81-2,7 свідчить про високу ймовірність (40-50 %) настання банкрутства; значення індекса Альтмана в діапазоні 2,712,99 також є свідченням того, що підприємства знаходяться у зоні загроз (ймовірність банкрутства оцінюється

нарівні 15-20 %), і необхідно вжити заходи щодо покращення результатів діяльності, попередження банкрутства.

Результати розрахунків, які представлені у табл. 3.3 свідчать, що ДП ПрАТ «Оболонь» по розрахованому узагальнюючому показнику Альтмана у 2019 та 2020 рр. перебуває у зоні фінансової стійкості, проте, значення індекса Альтмана на межі переходу в діапазон загроз імовірного банкрутства, до того ж, у 2020 р. значення індекса свідчить про погіршення прогнозу фінансової стійкості підприємства. Індекс Альтмана зменшився на 0,1 пункт, що сигналізує про необхідність запровадження дієвих заходів для підвищення ефективності діяльності підприємства, покращення фінансового стану та унеможливлення банкрутства.

Міністерство економіки України для оцінювання фінансового стану вітчизняних підприємств пропонує використовувати коефіцієнт Бівера.

Коефіцієнт Бівера ($K_{\text{Бівера}}$) розраховується за формулою:

$$K_{\text{Бівера}} = (\text{ЧП} - A) / (\text{ДЗ} + \text{ПЗ}) \quad (3.2)$$

де, ЧП – чистий прибуток;

A – нарахована амортизація;

ДЗ – довгострокові зобов'язання; ПЗ – поточні зобов'язання.

Для розрахунку коефіцієнта Бівера вихідні дані зведемо в табл. 3.4.

Розрахунки коефіцієнта Бівера:

У 2019 р: $K_{\text{Бівера}} = (\text{ЧП} - A) / (\text{ДЗ} + \text{ПЗ}) = (2149 + 11330) / 32883 = 0,41$.

У 2020 р: $K_{\text{Бівера}} = (\text{ЧП} - A) / (\text{ДЗ} + \text{ПЗ}) = (848 + 10328) / 34279 = 0,33$.

Таблиця 3.4

Вихідні дані підприємства для розрахунку коефіцієнта Бівера

Показники	Значення показників по роках, тис грн	
	2019	2020
1. Чистий прибуток	2149	848
2. Нарахована амортизація	11330	10328
3. Довгострокові зобов'язання	0	0
4. Поточні зобов'язання	32883	34279

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Згідно методики Бівера, якщо значення коефіцієнта перевищує 0,4 ($K_{\text{Бівера}} > 0,4$), то підприємству банкрутство не загрожує. Якщо впродовж тривалого періоду значення коефіцієнта менше 0,2 ($K_{\text{Бівера}} < 0,2$) – це свідчить про незадовільну структуру балансу.

Результати розрахунків коефіцієнта Бівера за даними 2019 та 2020 рр. свідчать про погіршення структури балансу. Тобто, ми отримали результати за двома методиками, які дають підстави стверджувати про негативний прогноз фінансово-економічного стану ДП ПрАТ «Оболонь»

Для оцінки змін на підприємстві, треба розрахувати основні показники конкурентоспроможності. Формули для розрахунків представлені в табл. 3.5

Таблиця 3.5

Формули для розрахунку показників конкурентоспроможності

ПрАТ «Оболонь»

Показник конкурентоспроможності	Формула	Дані для обчислення
1	2	3
1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)		
1.1 Рівень витрат (РВ)	$РВ = \frac{СВ_{\text{пр}}}{ЧД}$	СВ _{пр} - собівартість реалізованої продукції

Продовження табл. 3.5

1	2	3
1.2 Фондовіддача (Ф)	$\Phi = \frac{\text{ЧД}}{\text{СВОЗ}}$	СВОЗ – середньорічна вартість основних засобів,
1.3 Рентабельність товару (РТ)	$P_T = \frac{\text{ВП}}{\text{СВ}_{\text{пр}}}$	ВП – валовий прибуток,
1.4 Продуктивність праці (ПП)	$\text{ПП} = \frac{\text{ЧД}}{\text{СЧР}}$	СЧР – середньорічна чисельність працівників.
2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС)		
2.1 Коефіцієнт автономії (КА)	$K_A = \frac{A_{\text{ноб}}}{B}$	$A_{\text{ноб}}$ – необоротні активи
2.2 Коефіцієнт покриття (КП)	$K_{\text{п}} = \frac{A_{\text{об}}}{Z_{\text{п}}}$	$Z_{\text{п}}$ – поточні зобов'язання
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$K_{\text{л}} = \frac{\Gamma}{Z_{\text{п}}}$	Γ – гроші та їх еквіваленти
2.4 Коефіцієнт обороту оборотних коштів (КО)	$K_{\text{об}} = \frac{\text{ЧД}}{A_{\text{ноб}}}$	ЧД – чистий дохід
3. Критерій ефективності організації збуту товарів (ЕЗ)		
3.1 Рентабельність продажу продукції (РП)	$P_{\text{п}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}}$	ЧП – чистий прибуток
3.2 Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (КЗ)	$K_3 = \frac{\Gamma_{\text{п}} - \text{ЧД}}{\text{ЧД}}$	$\Gamma_{\text{п}}$ – готова продукція
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	$K_{3\text{в}} = 3\text{М} * 0,25$	3М – кількість змін
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	$K_{\text{р}} = \frac{V_3}{\text{ЧП}}$	V_3 – витрати на збут
Ефективність виробництва (ЕВ)	$E_B = 0,31 * P_B + 0,19 * \Phi + 0,4 * P_T + 0,1 * \text{ПП}$	
Фінансовий стан організації (ФС)	$\text{ФС} = 0,29 * K_A + 0,2 * K_{\text{п}} + 0,3K_{\text{л}} + 0,15 * K_{\text{об}}$	
Ефективність збуту (ЕЗ)	$E_3 = 0,37 * P_{\text{п}} + 0,29 * K_3 + 0,21 * K_{\text{в}} + 0,13 * K_{\text{р}}$	
Конкурентоспроможність підприємства (ККО)	$K_{\text{кк}} = 0,26 * E_B + 0,4 * \text{ФС} + 0,34 * E_3$	

Джерело: побудовано атором

У табл.3.6 представлені показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за період 2021-2022 роки.

Таблиця 3.6

Показники діяльності ПрАТ «Оболонь», тис. грн

Показник	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5549706	6134193
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4070109	4085434
Валовий: прибуток	1479597	2048760
Витрати на збут	719636	712343
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	466312	959428
Чистий фінансовий результат: прибуток	338614	412046
Необоротні активи	4539985	4564677
Основні засоби:	4481847	4506539
Оборотні активи	1163932	1280325
Готова продукція	72341	68724
Гроші та їх еквіваленти	16228	10585
Поточні зобов'язання і забезпечення	2424305	3151597
Баланс	5857096	5881788

Джерело: розраховано автором на основі [38, 39, 40]

Чистий дохід від реалізації за наступні роки в порівнянні з 2021 збільшиться на 10%, , собівартість ж спочатку зменшиться на 0,3%, проте в наступні роки збільшиться на 0,63% відповідно за рахунок управлінських заходів таких як .

- підвищення ефективності діяльності підприємства по збуту продукції. Перш за все, необхідно більше уваги приділяти підвищенню швидкості руху оборотних коштів, скороченню усіх видів запасів, домагатися максимально швидкого просування готових виробів від виробника до споживача.

- збільшення обсягу виробництва продукції, що випускається за рахунок більш повного використання виробничих потужностей підприємства;

- скорочення витрат на виробництво за рахунок підвищення рівня продуктивності праці, економічного використання сировини, матеріалів, палива,

електроенергії, обладнання; усунення причини виникнення перевитрат фінансових ресурсів на управлінські і комерційні цілі;

- застосування найсучасніших механізованих і автоматизованих засобів для виробництва продукції;
- здійснення ефективної цінової політики, диференційованої по відношенню до окремих категорій покупців;
- суворе дотримання укладених договорів на поставку продукції;
- проведення масштабної і ефективної політики в області підготовки персоналу, що являє собою особливу форму вкладення капіталу;
- здійснення заходів, спрямованих на поліпшення матеріального клімату в колективі;
- удосконалення рекламної діяльності, підвищення ефективності окремих рекламних заходів
- запровадження досягнень науково-технічного прогресу, в результаті чого зростає продуктивність праці
- звільнення від зайвого і невстановленого устаткування, продавши або здавши його в оренду
- вибір ефективної облікової політики; зниження собівартості продукції
- підвищення ціни реалізації за умови підвищення якості продукції
- розширення експорту

Висновки до розділу 3

Прогнозування майбутніх значень економічних змінних ґрунтується на припущенні, що загальні умови, які визначали їх динаміку протягом базового проміжку часу, не зазнають значних змін у прогностичному періоді, а також

попередня тенденція, яку описують згадані моделі, може бути екстрапольована в майбутньому.

Інвестиційна, інноваційна, маркетингова та ефективна кадрова політика є як антикризовими інструментами, так і інструментами, що забезпечують довголіття компанії за умови їх комплексного, системного та оперативного розроблення і реалізації. Прийняття управлінських рішень, спрямованих на покращання фінансового стану підприємства, без урахування їхнього впливу на якість задоволення споживача та якість трудового життя персоналу призводять до зростання фінансових проблем.

Будь-які антикризові заходи мають бути орієнтовані на оптимізацію витрат, а не їхню мінімізацію, яка може дозволити збільшити надходження коштів у короткостроковій перспективі, але суттєво знизити в довготривалому періоді або призвести до втрати значної частки ринку

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Узагальнюючи підходи різних авторів, під антикризовим управлінням слід розуміти управління по запобіганню та подоланню кризових явищ з метою збереження та покращення ринкової позиції підприємства за допомогою впровадження системи заходів, що містять у собі

- вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій і створення системи сканування зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою раннього виявлення слабких сигналів про наближення кризи;

- стратегічний контролінг діяльності підприємства і розробка стратегії запобігання його неплатоспроможності (банкрутству);

- оперативна оцінка і аналіз фінансового стану підприємства, виявлення можливості настання неплатоспроможності;

- розробка пріоритетної політики дій в умовах кризи, що настала, і виходу з неї підприємства;

- постійне врахування ризиків підприємницької діяльності і розробка заходів щодо їх зниження розробку та реалізацію спеціальної антикризової програми, що спрямована на запобігання або усунення кризових явищ для успішного функціонування підприємства.

2. Метою антикризового фінансового управління є прогнозування криз, запобігання їх виникненню, розробка і впровадження заходів для подолання криз, а також нейтралізація їх наслідків.

Методи і заходи антикризового управління залежать від причин і масштабу кризи. Найбільш ефективним є планове антикризове управління, яке дозволяє передбачити кризові явища і запобігти їх появі.

При діагностуванні на підприємстві кризової ситуації фінансова стабілізація здійснюється за наступними етапами: усунення

неплатоспроможності, відновлення фінансової стійкості та забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді. Поетапне виконання всіх антикризових заходів дозволить уникнути чи взагалі усунути кризу на підприємстві.

3. Розглянуто основні критерії та методи оцінки ефективності санаційних (антикризових) заходів. Існуючі методи оцінки ефективності санації використовують окремо кількісні або якісні критерії. Подолання кризи не може здійснюватись автоматично, воно має бути організовано органом управління підприємством. Це обумовлює потребу в розвитку самостійної галузі наукових знань — антикризового управління.

Антикризове управління — це спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.

Підбиваючи підсумок, необхідно зазначити, що моделі багатофакторного аналізу ймовірності банкрутства, розроблені іноземними фахівцями, є досить ефективними і часто використовуються за кордоном.

Але в Україні вони застосовуються дуже рідко, що пов'язано з такими труднощами як відсутністю достатніх коштів для закупівлі та адаптації західних методик до вітчизняних умов господарювання;

Був проведений аналіз економічного стану підприємства. За результатами аналізу можна дійти висновків щодо матеріального та фінансового станів ПрАТ «Оболонь».

Згідно аналізу показників фондівдачі і фондомісткості, стан виробництва підприємства на хорошому рівні, оскільки на кожну гривню, яка припадає на основні засоби підприємство отримувало дохід в розмірі 1,24 гривень у 2020 році. А це означає, що основні засоби використовуються ефективно, хоча згідно коефіцієнтів приросту і оновлення основні засоби майже не оновлюються.

Згідно показників фінансового стану у 2018 році підприємство зазнало збитків на суму в 365 420 тис. грн, проте ситуація значно покращилася у наступному році, незважаючи на епідеміологічну ситуацію в країні. Покращення продовжилося і в 2020 році, що дозволяє зробити висновки про необхідність зростання доходів підприємства від операційної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове управління: навчальний посібник. / Кульчій І.О. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.
2. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. / Кривов'язюк І.В. — Київ : Видавничий дїм “Кондор”, 2020. 394 с
3. Антикризове управління: За ред проф. С. С. Ільїна. Національний інститут бізнесу. Вид-во "Фенікс", 2004. 512 с.
4. Антикризовий менеджмент/За ред проф. А. Г. Грязновий. - М.: "Тандем"; Асоціація авторів та видавців "Тандем" Вид-во ЕКМОС, 1999. - 368 с.
5. Балашов А. П. Антикризове управління: навч. посібник. 2004. 176 с.
6. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент: навчальний курс. Київ: Ельга; Ніка-Центр, 2004. 656 с.
7. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.
8. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хїленко О. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.
9. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механїзм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІСП НАН України, 2000. 503 с.
10. Стратегія та тактика антикризового управління фірми / [А. П. Градов, Б. І. Кузїн, А. В. Федотов та їн]; за заг. ред. А. П. Градова, Б. І. Кузїна. : Спеціальна література, 1996. - 510 с.
11. Чернявський О. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: МАУП, 2006. 256 с.
12. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством: навч.-метод посібник. К.: КНЕУ, 2004. 196 с.

13. Штангрет А. М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: Знання, 2007. 335 с.
14. Види підприємств: за формою власності, за розміром, за сферою діяльності. URL: http://ua.osvita.ua/vnz/reports/econom_theory/21583/.
15. Динаміка та графік змін рівня інфляції в Україні з 2000 по 2020 рр. URL: https://bankchart.com.ua/spravochniki/indikatory_rynka/inflation_index. 86
16. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні 2020 р. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/gdp/>.
17. Богдан Данилишин. Україна-2019. Економічний розвиток – в цілому позитивний URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2680599ukraina2019ekonomichnyj-rozvitok-zagalom-pozitivnij.html>.
18. Оподаткування алкогольних напоїв [Електронний ресурс] // ВІСНИК. ОФІЦІЙНО ПРО НАЛОГИ. – 25. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.visnuk.com.ua/uk/faq/question/2155>.
19. Євчук Л.А.,. Основні фактори зовнішньої макросередовища функціонування сільськогосподарських підприємств: дис. канд. *Ефективна економіка*. №1, 2009.
20. Господарська діяльність публічного акціонерного товариства «Оболонь». 2013. URL: https://knowledge.allbest.ru/economy/2c0b65625a3ad78a4d43b88421316c36_0.html.
21. Зовнішнє середовище функціонування підприємства. URL: <https://studfile.net/preview/5432942/page:9/>.
22. Домінюк О. Аналіз ринку безалкогольних напоїв в Україні. URL: Режим доступу до ресурсу: https://koloro.ua/ru/blog/issledovaniya/Analiz-runka-BAN_v_Ukraine.html.
23. Бершадська І. І. Управління формуванням прибутковості ПрАТ «Оболонь» з метою підвищення стабільності його діяльності. Київ, 2018. 154 с.

24. Модель життєвого циклу Адізеса на практиці. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olcmmodels/adizes-theory/>.

25. Вісник корпорації «Оболонь» 2018 рік: результати та досягнення компанії Корпоративне видання ПрАТ «Оболонь». URL: https://issuu.com/obolon/docs/_____2018.

26. Flamholtz E. Managing the Transition from an Entrepreneurship to a professionally managed firm / E. Flamholtz // San Francisco, CA: Jossey - Bass. San Francisco, 1986. 200 p.

27. Моргунов Є. Б. Аналіз та розвиток життєвого циклу підприємства. 2004. URL: <http://ecsocman.hse.ru/text/19186535/>

28. Мілінчук О.В. Методичні аспекти визначення стадії життєвого циклу організації. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012.

29. Історія компанії. URL: <http://obolon.ua/ua/about/history?page=3>.

30. Приватне акціонерне товариство «Оболонь». Звіт про управління. URL: <https://obolon.ua/production> (дата звернення: 21.10.2021).

31. Тульчинська С. О. Формування прибутку на підприємствах харчової промисловості / С. О. Тульчинська, І. І. Бершадська // Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 21 травня 2018 р.) «Проблеми розвитку потенціалу підприємства в глобальних економічних умовах», 2018. – К : НАУ. – С. 8-10.

32. Репіна І. М. Аналіз структури активів підприємств України за видами економічної діяльності. URL : http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-34_39.pdf

33. Погребняк А. Ю. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) [Електронний ресурс] / Погребняк А. Ю. - Національний технічний університет України «Київський

політехнічний інститут» МОН України, м. Київ, 2016. – URL : http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/15402/1/Pogrebnyak_diss.pdf

34. Динаміка та графік змін рівня інфляції в Україні з 2000 по 2020 рр. URL: https://bankchart.com.ua/spravochniki/indikatory_rynka/inf (дата звернення: 21.10.2021).

35. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 504 с.

36. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой [Текст]: /Под ред. Градова А.П., Кузина Б.И. и др. - СПб.: Специальная литература, 2006. - 512с.

37. Корпоративний Дайджест Вісник корпорації «Оболонь» за вересень 2017 року/ № 12/2017.

38. Річна інформація емітента цінних паперів за 2018 рік. Оболонь. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/890325368dd28f5c0807a27f5ced1f19.pdf> (дата звернення: 09.10.2021).

39. Річна інформація емітента цінних паперів за 2019 рік. Оболонь. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/58ee08c3241d7c5133ea6704f6d10882.pdf> (дата звернення: 09.10.2021).

40. Річна інформація емітента цінних паперів за 2020 рік. Оболонь. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/379a0cab5dab407e92ebc5ead8be2d5b.pdf> (дата звернення: 09.10.2021).

ДОДАТКИ

Додаток А

Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 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	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 участів 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 <u>аквізиторські</u> 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 перестраховання	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			
Баланс	1200	0	0
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного 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 <u>джек-поту</u>	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 <u>перестраховиків</u>	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

Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік
Форма №2-к
I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Код за ДКУД	
		1801008	1801008
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 перестраховування	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 випадками	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	786 393	899 066
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 оподаткувань:			
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:			
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	3 267 238	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

Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий 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 перестраховання	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			
Баланс	1300	6 110 149	5 857 096

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного 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	2 763 289	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)
Видучений 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

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
I	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
I	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

Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 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	6 026	4 686	
первісна вартість	1001	43 963	43 969	
накопичена амортизація	1002	(37 937)	(39 283)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	18 141	11 272	
Основні засоби	1010	4 611 402	4 352 291	
первісна вартість	1011	12 003 847	12 080 275	
знос	1012	(7 392 445)	(7 727 984)	
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	57 581	18 542	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14	14	
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	0	0
Усього за розділом I	1095	4 693 164	4 386 805
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	753 270	1 015 849
Виробничі запаси	1101	559 903	824 163
Незавершене виробництво	1102	67 739	73 543
Готова продукція	1103	72 341	84 609
Товари	1104	53 287	33 534
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	260 966	272 112
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	44 300	101 840
з бюджетом	1135	51 330	69 326
у тому числі з податку на прибуток	1136	4 813	4 233
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18 911	20 095
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	16 228	17 048
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	18 927	5 983
Усього за розділом II	1195	1 163 932	1 502 253
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	5 857 096	5 889 058

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	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	2 603 868	2 445 387
Додатковий капітал	1410	1 916	1 198
Емісійний дохід	1411	8 353	8 353
Накопичені курсові різниці	1412	-6 437	-7 155
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-329 248	167 847
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Видучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Інші резерви	1435	0	0

Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 336 100	2 673 996
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	426 702	410 551
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	180 402	609 731
Інші довгострокові зобов'язання	1515	260 062	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	867 166	1 020 282
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	255 933	394 848
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 139 546	661 136
товари, роботи, послуги	1615	909 794	709 905
розрахунками з бюджетом	1620	104 445	102 148
у тому числі з податку на прибуток	1621	164	414
розрахунками зі страхування	1625	6 382	4 980
розрахунками з оплати праці	1630	57 270	80 097
одержаними авансами	1635	120 483	183 041
розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	13 639	33 497
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	44 462	23 252
Усього за розділом III	1695	2 653 830	2 194 780
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	5 857 096	5 889 058

Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2020 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	5 549 706	5 466 148
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	(4 070 109)	(4 277 833)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	1 479 597	1 188 315
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	74 094	50 572
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	(361 150)	(337 100)
Витрати на збут	2150	(719 636)	(661 989)
Інші операційні витрати	2180	(6 593)	(20 110)
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	466 312	219 688
збиток	2195	(0)	(0)

Дохід від участі в капіталі	2200	0	39 058
Інші фінансові доходи	2220	338 280	280
Інші доходи	2240	15 776	-1 418
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(255 444)	(329 215)
Втрати від участі в капіталі	2255	(1 618)	(0)
Інші витрати	2270	(238 394)	(-216 198)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	324 912	144 591
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	13 702	113 042
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	338 614	257 633
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-718	-4 082
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-718	-4 082
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-718	-4 082
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	337 896	253 551
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	2 993 302	3 157 057
Витрати на оплату праці	2505	705 528	626 692
Відрахування на соціальні заходи	2510	149 141	132 414
Амортизація	2515	399 564	422 999
Інші операційні витрати	2520	1 204 645	1 159 110
Разом	2550	5 452 180	5 498 272

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Керівник Булах І.В.

Головний бухгалтер Бахов І.І.

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ
“ОБОЛОНЬ”**

за 2020 рік Форма №2-к

I. Фінансові результати

Код за ДКУД

18
01008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 549 706	5 466 148
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	(4 070 109)	(4 277 833)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:	2090	1 479 597	1 188 315
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	74 094	50 572
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	(361 150)	(337 100)
Витрати на збут	2150	(719 636)	(661 989)
Інші операційні витрати	2180	(6 593)	(20 110)
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:	2190	466 312	219 688
прибуток			
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	39 058
Інші фінансові доходи	2220	338 280	280
Інші доходи	2240	15 776	-1 418
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(255 444)	(329 215)
Втрати від участі в капіталі	2255	(1 618)	(0)
Інші витрати	2270	(238 394)	(-216 198)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	324 912	144 591
прибуток			
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	13 702	113 042
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:	2350	338 614	257 633
прибуток			
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-718	-4 082
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-718	-4 082
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-718	-4 082
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	337 896	253 551
Чистий прибуток (збиток), що належить:	2470	0	0
власникам материнської компанії			
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	2 993 302	3 157 057
Витрати на оплату праці	2505	705 528	626 692
Відрахування на соціальні заходи	2510	149 141	132 414
Амортизація	2515	399 564	422 999
Інші операційні витрати	2520	1 204 645	1 159 110
Разом	2550	5 452 180	5 498 272

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	1,041500	0,792400
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,041500	0,792400
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник Булах І.В.
Головний бухгалтер Бахов І.І.

SWOT-аналіз ПрАТ «ПрАТ «Оболонь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – великий досвід; – висока якість продукції; – достатньо висока популярність підприємства на ринку; – наявність інноваційних технологій, патентів; – відпрацьовані бізнес-потоки; – налагоджена збутова система з надійними каналами-дистрибуції; – надійні постачальники, постійні клієнти; – якісне, нове обладнання; – широкий асортимент продукції; – навчений і згуртований колектив; <ul style="list-style-type: none"> – високий контроль якості; – фокусування на споживачі; – конкурентоздатна цінова політика. 	<ul style="list-style-type: none"> – незважаючи на те, що підприємство виготовляє різноманітні напої, рівень диверсифікації низький; – висока залежність від постачальників сировини; – рівень продажу продукції має чітко виражений сезонний характер(65% річної виручки припадає на II і III квартал).
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – випуск нових видів продукції; – вдосконалення технології виробництва; – співпраця з іншими компаніями; – впровадження в нові сегменти ринку; <ul style="list-style-type: none"> – активна участь у спонсорській діяльності (це може бути своєрідною рекламою для продукції); – співпраця з великими супермаркетами по всій території України; <ul style="list-style-type: none"> – збільшення реклами; – формування зв'язків з громадськістю. 	<ul style="list-style-type: none"> – поява нових гравців на ринку – зміна тенденцій попиту (наприклад, зростання популярності дисконтного сегмента, що пояснюється зниженням купівельної спроможності громадян). – законодавче регулювання (нові митні бар'єри та законодавчі акти):

SWOT-матриця

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> - Витіснення з ринку конкурентів за рахунок широкого охоплення ринку та низької вартості рекламного контакту; - Збільшувати обсяг виробництва та розширювати асортимент, тим самим зменшити кількість конкурентів на ринку; - Виготовляти нову продукцію за допомогою наявних інноваційних технологій. 	<ul style="list-style-type: none"> - Мінімізувати витрати, тим самим укріпити свою конкурентну позицію; - Використовувати високотехнологічне та ресурсозберігаюче обладнання, це буде конкурентною перевагою підприємства; - Привернення уваги можливих клієнтів та збільшення ринкової частки шляхом участі у добродійних та гуманітарних акціях.
	Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> - Випуск нової продукції за рахунок розмаїття торгових марок, брендів, що дасть можливість уникнути зменшення цільової аудиторії; - Обслуговування додаткових груп споживачів та проникнення на нові сегменти як закордонного так і вітчизняного ринку; - Щоб зменшити сезонність попиту, у 1 і 4 кварталах впроваджувати акції, що дозволять отримати пріоритет в порівнянні з іншою продукцією. 	<ul style="list-style-type: none"> - Прогнозувати зміну смаків споживачів, щоб не втратити своїх позицій на ринку; - Виробляти продукцію високої якості, щоб утримати свої позиції навіть при нестабільному функціонуванні ринку; - стратегія привернення уваги нових клієнтів шляхом формування асортименту продукції, доступної за ціною для різних сегментів споживачів.

Антикризова програма

Таблиця 1

Концепція проекту з розширення ринків експорту до країн Африки

<p>1. Причини ініціалізації проекту: - збільшення обсягів ринку пива; - збільшення прибутку.</p>
<p>2. Мета проекту</p> <p>Розширення ринку експорту продукції до країн Африки, а саме: Марокко, Алжир, Туніс, Лівія та Єгипет, що мають найбільший попит на продукцію ТМ «Львівське» та ТМ «Львівське Роберт Домс».</p> <p>Африка привертає потенціалом і низькою конкуренцією. Вона вважається найбільш швидкозростаючим пивним ринком в світі. Так, наприклад, за підсумками 2016 року зростання ВВП Африки склало 2322 млрд дол. Протягом 20 років майже третина країн Африки на південь від Сахари демонструють зростання ВВП на рівні 5% щорічно, і потенціал їх розвитку залишається колосальним. Оскільки, африканський ринок незрілий, конкуренція на ньому низька, виходити з продуктами, які користуються попитом в світі, буде набагато легше, тому доцільно впровадити проект про експорт до країн Африки.</p> <p>За останніми тенденціями зростання населення, урбанізація та економічне зростання роблять Африку вкрай привабливим ринком, зокрема для світових виробників пива. До 2025 року населення Африки може скласти одну п'яту частину від світового. Цікавим є те, що розвиток світового пивного ринку в 2016-2020 роках визначатимуть чотири тенденції розвитку пивного ринку: збільшення популярності пива в Африці, консолідація ринку, смакова різноманітність і зростання попиту на слабоалкогольне пиво.</p> <p>Часові обмеження: не більше 5 років. Фінансові обмеження: 10 млн. грн.</p>
<p>3. Очікувані вигоди проекту:</p> <ul style="list-style-type: none"> - збільшення обсягів ринку пива; - збільшення додаткових робочих місць; - підвищення попиту; - збільшення обсягу продажу продукції компанії; - збільшення прибутку; - збільшення відсотків по дивідендам; - популярність та лояльність підприємства серед нових споживачів.
<p>4. Допущення та ризики проекту:</p> <ul style="list-style-type: none"> - відсутність персоналу який бажає працювати в Африці; - затримка виробництва продукції; - затримка постачання продукції; - митні бар'єри; <p>зростання курсу іноземної валюти.</p>

Таблиця 2

Задачі підприємства перед розширенням експортних ринків Африки

Задача	Критерій її рішення
Вихід на нові ринки	Продаж готової продукції у вибрані країни, проведення маркетингових Досліджень
Наростити частку міжнародного ринку пива в об'ємах (Volume share)	Збільшення обсягів: проведення промо-кампаній, встановлення акцій, проведення маркетингових програм
Наростити частку міжнародного ринку пива в грошовому еквіваленті (Value share)	Встановлення конкурентоспроможної ціни на продукт, проведення рекламних Кампаній
Подальше створення збутового підрозділу на цільовому зовнішньому ринку	Інвестування
Подальше створення виробничих потужностей на зовнішньому ринку	Інвестування