

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

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

«До захисту в ЕК»
Директор інституту(декан факультету)
_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 20__р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ Березяню Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 20__р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

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

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Формування продуктової стратегії підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи б

Каленченко Роман Юрійович
(прізвище та ініціали)

Керівник к. е. н. доц. Кириченко Ольга Миколаївна
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

(підпис)

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

Здобувач _____

(підпис)

Київ - 2020р.

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

_____Березяню Т.В.

“10” лютого 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____Каленченку Роману Юрійовичу_____

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування продуктової стратегії підприємства»
керівник роботи Кириченко О.М. к.е.н., доц.

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від 10.02.2020 р. № 109-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 05 червня 2020 р.

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

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

Розділ І. Теоретико-методичні засади формування продуктової стратегії підприємства.

Розділ ІІ. Дослідження діяльності ПрАТ «Оболонь» та аналіз формування продуктової стратегії підприємства.

Розділ ІІІ. Розроблення продуктової стратегії ПрАТ «Оболонь».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення в 17 рисунках та 18 таблицях ілюстративного матеріалу.

1. Консультанти розділів роботи

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

2. Дата видачі завдання 10 лютого 2020 року КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач

_____ (підпис)

Р.Ю.Каленченко

(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

О.М.Кириченко

АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади формування продуктової стратегії підприємства. В роботі досліджено теоретичні основи формування продуктової стратегії підприємства, проаналізовані методичні підходи до формування продуктової стратегії підприємства. В роботі виокремлено сутність продуктової стратегії та визначено її місце в системі менеджменту підприємства.

На основі узагальнення результатів дослідження діяльності ПрАТ «Оболонь» розроблено пропозиції щодо формування продуктової стратегії виходу на ринок Молдови, запропоновано вихід на зовнішній ринок для покращення фінансових показників підприємства, а також визначено вплив запропонованих заходів на діяльність підприємства. Випускна робота викладена на 109 сторінках (без урахування додатків), містить 18 таблиць, 17 рисунків.

Ключові слова: ПРОДУКТОВА СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, ЕКСПОРТ, ЕФЕКТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЗЕД

SUMMARY

In the final work the existing theoretical and methodical bases of formation of a product strategy of the enterprise are considered and generalized. The theoretical bases of formation of product strategies of the enterprise are investigated in the work, methodical approaches to formation of product strategy of the enterprise are analyzed. The essence of the product strategy is highlighted in the work and its place in the enterprise management system is determined.

On the basis of the legalization of the results of the activity of the Obolon PJSC the propositions of the product strategy of entering the market of Moldova were developed, It has been requested to enter the market for the reduction of the financial exhibition of the enterprise, as well as the influx of the requested visits to the exhibition.

The final work is outlined on 109 pages (without applications), contains 18 tables, 17 figures.

Keywords: PRODUCT STRATEGY, MANAGEMENT, ENTERPRISE, EXPORTS, EFFECT, EFFICIENCY, FEA

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність продуктової стратегії підприємства.....	10
1.2. Теоретичні основи формування продуктової стратегії підприємства.....	14
1.3. Методичні підходи до формування продуктової стратегії підприємства	19
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ТА АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	33
2.1. Аналіз закордонного та вітчизняного ринку пива	33
2.2. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»	44
2.3. Аналіз стратегічного менеджменту на підприємстві	76
Висновки до розділу 2	84
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	86
3.1. Механізм прийняття управлінських рішень щодо формування продуктової стратегії підприємства	86
3.2. Формування продуктової стратегії виходу на ринок Молдови	93
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	95
Висновки до розділу 3.....	96
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ.....	105

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Для здійснення успішної діяльності на зовнішньому ринку необхідна детально розроблена і добре продумана продуктова стратегія. Стратегічні рішення по продукту є головними у рамках загальної маркетингової стратегії харчового підприємства. Це пов'язано з тим, що продукти харчування служать ефективним засобом впливу на зовнішній ринок, головною турботою підприємства і джерелом отримання прибутку. Крім того, вони являють собою центральний елемент комплексу маркетингу. Ціна, збут, комунікації ґрунтуються на особливості продукту. У зв'язку з цим американський маркетинголог С. Маджаро абсолютно справедливо зазначив: "Якщо товар не в змозі задовольнити покупця і його потреби, то ніякі додаткові затрати і зусилля, пов'язані з використанням інших елементів маркетингу, не зможуть поліпшити позиції підприємства на ринку".

Значення роботи з продуктом для економічного зростання і безпеки харчового підприємства особливо зростає в ринкових умовах. Нові або поліпшені продукти, позитивно сприйняті споживачами, забезпечують підприємству на якийсь час відому перевагу перед конкурентами. Це дозволяє зменшити інтенсивність цінової конкуренції, з якою пов'язаний збут традиційних продуктів.

Продуктова стратегія - це розробка напрямків оптимізації продуктового ряду та визначення асортименту продуктів, найбільш пріоритетним для успішної роботи на ринку і забезпечує ефективність діяльності підприємства в цілому.

Відсутність продуктової стратегії веде до нестійкості структури пропозиції через вплив випадкових або минутих поточних чинників, втрати контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю продуктів. Прийняті в таких випадках поточні маркетингові рішення нерідко ґрунтуються винятково на інтуїції, а не на тверезому розрахунку, що враховує довгострокові інтереси підприємства.

Навпаки, добре продумана продуктова стратегія не тільки дозволяє оптимізувати процес оновлення пропозиції, але і служить для керівництва фірми свого роду показником спрямованості дій, здатних скорегувати поточні рішення.

Продуктова стратегія розробляється на перспективу і передбачає вирішення принципових завдань, пов'язаних з:

оптимізацією структури пропонованих продуктів взагалі, в тому числі і з точки зору їх належності до різних стадіях життєвого циклу; розробкою і впровадженням на ринок продуктів-новинок.

Все це визначає актуальність даної теми, дозволяє визначити мету та задачі дослідження.

Мета роботи - дослідити діяльність ПрАТ «Оболонь», проаналізувати існуючі шляхи та стратегії виходу на міжнародний ринок, а потім обрати оптимальну продуктову стратегію для даного підприємства та розробити рекомендації для досліджуваного підприємства.

Для вирішення поставленої мети були визначені наступні завдання:

- Визначити сутність продуктової стратегії підприємства;
- дослідити теоретичні основи формування продуктової стратегії підприємства;
- охарактеризувати методичні підходи до формування продуктової стратегії підприємства;
- проаналізувати закордонний та вітчизняний ринок пива;
- дати загальну характеристику діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізувати діяльність ПрАТ «Оболонь» на зовнішньому ринку;
- охарактеризувати механізм прийняття управлінських рішень щодо формування продуктової стратегії підприємства;
- сформулювати продуктову стратегію виходу на ринок Молдови;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає сфера зовнішньоекономічних відносин та процес формування продуктової стратегії ПрАТ «Оболонь»

Предмет дослідження – продуктова стратегія підприємства.

Сферою застосування є господарська діяльність ПрАТ «Оболонь».

Методи дослідження: емпіричний; аналіз та синтез; статистичних порівнянь; узагальнення; метод економічного аналізу.

Вихідними даними для написання дипломного проекту стали річні звіти досліджуваного підприємства, літературні джерела, періодичні видання а також нормативно-правова база по досліджуваному об'єкту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність продуктової стратегії підприємства

Для здійснення успішної діяльності на ринку необхідна детально розроблена і добре продумана продуктова стратегія. Стратегічні рішення по продукту є головними в рамках загальної маркетингової стратегії підприємства. Це пов'язано з тим, що продукт служить ефективним засобом впливу на ринок, є головною турботою підприємства і джерелом отримання прибутку. Ціна, збут, комунікації ґрунтуються на особливостях продукту.

Продуктова стратегія - це розробка напрямів оптимізації продуктового ряду і визначення асортименту продукції, найбільш бажаного для успішної роботи на ринку і який забезпечує ефективність діяльності підприємства в цілому. Структура асортименту запропонованих на ринок продуктів повинна регулярно піддаватися аналізу з ціллю визначення, які продукти на якій стадії свого життєвого циклу знаходяться. Це здійснюється шляхом вивчення показників збуту окремих послуг, частки ринку, яку займає кожна з них, величини витрат і рівня рентабельності.[38]

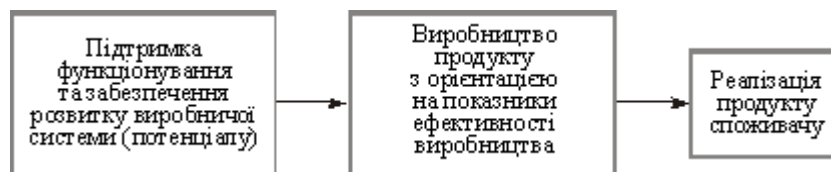
Підприємство виправдовує своє існування, якщо його продукція визнається споживачем. Однак ступінь впливу споживача залежить також і від того, наскільки керівники та власники організації вважають за потрібне та спроможні враховувати його потреби. На рис. 1.1. наведено три основні підходи щодо орієнтації підприємства: на виробництво, на збут та на вдоволення потреб споживачів.

Обґрунтований «стратегічний набір» підприємства можна сформулювати за допомогою концепції «послідовних стратегій» як інструменту забезпечення успіху в перебудові підприємства з метою досягнення ним потрібного рівня конкурентоспроможності. У ринковій та перехідній економіці головну роль відіграють продуктово-товарні стратегії або стратегії, що розробляються та здійснюються щодо окремих напрямків діяльності

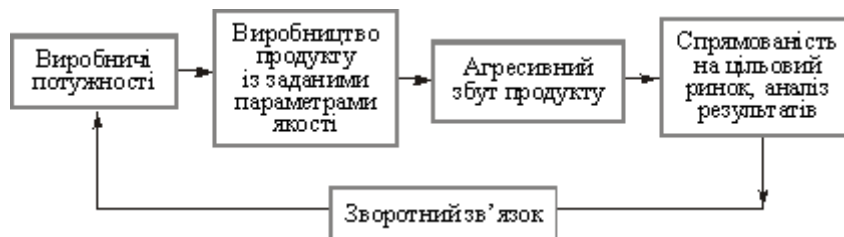
(бізнес-напрямків). Лише за умов їх розробки та виконання підприємство може здійснювати свій відтворювальний процес, замикаючи цикл обігу грошей у разі успішної реалізації продукції на ринках.[38]

Треба мати на увазі, що для споживача не існує незамінних товару, послуги, підприємства, продавця тощо, — найважливішим для нього є власні потреби, цінності, бажання, реальність того, в який спосіб товар чи послуга зможуть зробити для нього щось таке, на що він сподівається. Для виробника ж цільовим орієнтиром є можливість продовження власного бізнесу у довгостроковій перспективі. Такий стан речей свідчить про наявність розбіжностей інтересів виробника та споживача, бізнесмена та покупця. У вітчизняній літературі ще чітко й однозначно не встановлено категорію «бізнес». Як синоніми вживаються поняття «бізнес», «бізнес-напрямок», асортиментна група тощо. Ураховуючи це, ми вирішили також не відокремлювати ці поняття (хоча в них є певні розбіжності, що мають теоретико-методологічний характер і потребують окремих досліджень).

1. Підприємство, зорієнтоване на виробництво



2. Підприємство, зорієнтоване на збут



3. Ринково-орієнтоване підприємство

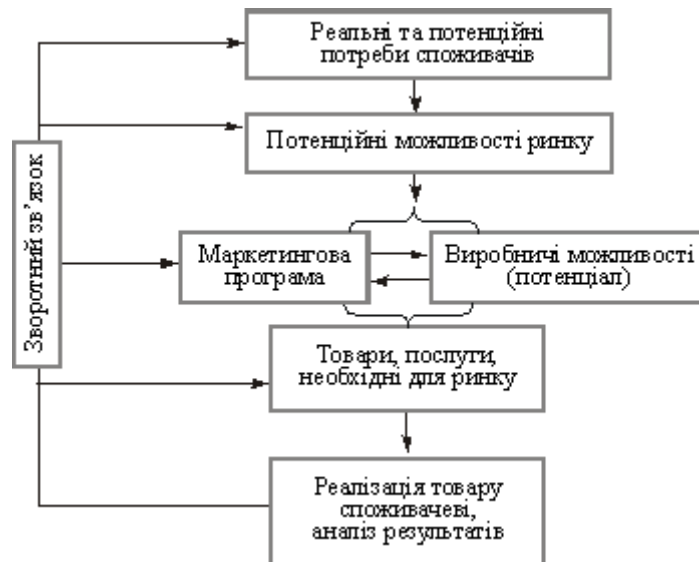


Рис. 1.1. Акценти у діяльності організації при орієнтації на виробництво, збут та ринок [33]

Визначення сутності бізнесу або напрямків діяльності — це важливий елемент стратегічного управління, оскільки вже на перших етапах його формування доцільно усвідомити, яка організація є об'єктом управління — спеціалізована, однорідна за напрямком діяльності або диверсифікована, багатопрофільна.

До першої групи підприємств найчастіше відносять монопродуктові підприємства, наприклад шахти, сталеливарні, нафтопереробні та гірничозбагачувальні підприємства. В економіці України налічується велика кількість підприємств, що належать до цієї групи й організованих на засадах предметної, подетальної та технологічної спеціалізації (наприклад, редукторні, моторобудівні, трансформаторні заводи, вовнопрядильні фабрики тощо), які були частинами виробничо-технологічних комплексів СРСР і УРСР.

До другої групи відносять поліпродуктові, диверсифіковані підприємства, що виробляють різну за призначенням та майже не пов'язану між собою продукцію.

Навіть не заглиблюючись у сутнісні характеристики «стратегічних наборів» та окремих стратегій, що входять до їхнього складу, можна

стверджувати, що вони використовують різні загальноконкурентні стратегії, потребують спеціальних моделей та методів щодо їх обґрунтування.

Окремою проблемою є визначення рівня спеціалізації та диференціації продукції. Існує так званий споживчо-орієнтований¹ та виробничо-орієнтований підхід до характеристики продукції, що випускається.

Згідно із споживчо-орієнтованим підходом, продукт або послуга — це фізичний вияв їхньої здатності задовольняти особливу потребу певної групи споживачів. На практиці існує досить широкий спектр засобів обслуговування наявних специфічних потреб, і підприємство має визначити своє місце в цьому процесі, враховуючи наявні можливості. Споживчо-орієнтований підхід допомагає підприємству з достатнім рівнем гарантії вчасно передбачати та реагувати на зміни в попиті, розробляючи відповідні продуктово-товарні стратегії. В реалізації цього підходу провідну роль відіграє маркетинг.[40]

Виробничо-орієнтований підхід акцентує увагу насамперед на можливостях виробництва (які, безперечно, також треба враховувати) певного продукту. На радянських і сучасних українських підприємствах майже повністю ігнорувалась (та й зараз ігнорується окремими підприємствами) необхідність перетворення продукту в товар, тобто врахування впливу попиту споживача на розвиток виробництва.

Використання лише виробничо-орієнтованого підходу проявляється в намаганні зберегти в будь-який спосіб звичний вид діяльності та в недостатньому розумінні того, що треба мислити споживчо-ринковими категоріями. Так, зі споживчого погляду, наприклад, автомобіль є способом приналежності до певної соціальної групи (споживчо-орієнтований чинник), а не лише транспортним засобом (виробничо-орієнтований чинник).

Іншими словами, виробничо-орієнтований підхід має бути тісно пов'язаний зі споживчо-орієтованим з акцентом на формування та вдоволення попиту.

Споживчо-орієнтований підхід домінує у ринковій економіці, але й роль виробничо-орієнтованого підходу не можна применшувати. Дуже широка, конгломератна диверсифікація зводить нанівець переваги концентрованого виробництва. Освоєння не пов'язаних між собою ринків, напрямків діяльності заводить підприємство у невласиві для нього сфери, відрізує шляхи до синергії.[38]

Продуктово-товарні стратегії — тип стратегій, що входять до складу «стратегічного набору», які визначають скільки та яких конкретно видів продукції слід виробити для задоволення потреб споживачів, а також в які терміни поставити їх на конкретні ринки щоб вигідно продати, тим самим забезпечивши поєднання інтересів виробника та споживача.

Ураховуючи сказане, можна стверджувати, що для розробки продуктово-товарних стратегій треба використовувати як ринкові, так і виробничі характеристики зовнішнього (ринкового) та внутрішнього (виробничого) середовищ.

Продуктово-товарні стратегії мають втілення в системі рішень: який саме продукт і у який спосіб треба виробляти та реалізовувати на певному ринку.

1.2. Теоретичні основи формування продуктової стратегії підприємства

Поширена помилка керівників — звичка думати про те, що вони знають, яку продукцію треба виробляти, споживачів, їхні потреби, смаки тощо. Насправді, більшість суджень про ситуацію базується на їхніх суб'єктивних уявленнях, найчастіше застарілих. Кожне підприємство має подолати цей недолік, ретельно вивчивши ринок, критично оцінивши своє положення на ньому. Такий аналіз може складатися з таких кроків:

- установлення сегментів ринку (наявних і потенційних) та їхню географічну територію;
- оцінювання подій, що відбувалися в минулому на сегментах ринку, що аналізується;

- оцінка тенденцій розвитку (скорочення) ринків і розробка варіантних прогнозів.

Для прийняття ефективних рішень про діяльність на тому чи іншому сегменті потрібна надійна інформація про специфіку сегмента, тобто треба визначити фактори, що характеризують ринок, а також «виміряти» сегмент за цими факторами. Велике значення при цьому має так звана сегментація — ступінь деталізації ринку, згідно з обраними критеріями.[40]

В основу концепції ринкової сегментації покладено два теоретичних посилення:

а) неоднорідність природи ринку, яка полягає в тому, що ринок складається з кількох частин-сегментів, які відбивають специфічні варіації попиту окремих груп споживачів;

б) необхідність диференціації продукції, методів її виготовлення, розподілу та збуту для задоволення вимог ринку.

Розуміння структури ринку та методів сегментації має велике значення для процесу розробки продуктово-товарних стратегій, оскільки дає змогу зрозуміти зміст та особливості конкуренції, допомагає визначити «стратегічний фокус» для концентрації своїх зусиль на найбільш конкурентоспроможних видах продукції та напрямках діяльності підприємства.

Згідно з теорією маркетингу головними структурними ознаками ринку та окремих його сегментів є такі:

- географічні (країна, регіон, розміри населеного пункту тощо);
- демографічні (вік, стать, розмір сім'ї, доходи тощо);
- обсяги придбання та частота покупок;
- ціна/якість товару (іноді ціна «тисне» якість: деякі люди завжди купуватимуть дорогі товари, інші — переважно дешеві і це треба враховувати);
- мета використання (раціоналістична чи емоційна);

- тип користувача (окремий споживач або група, велике або мале підприємство);
- властивості продукту з точки зору якості задоволення потреб (тривалість використання, легкість експлуатації, досконалий дизайн тощо) [33, 40].

Процес сегментації відбувається з використанням широкого арсеналу статистичних методів, що дають змогу вимірювати повторюваність окремих властивостей та характеристик попиту. Тут можливі різні комбінації властивостей:

- певний перелік характеристик є загальним для всіх покупців, що утворюють ринок;
- окремі характеристики становлять певні діапазони (інтервали), більші або менші за розмірами, до яких належать окремі групи споживачів, що виявили ідентичні потреби в межах цього діапазону;
- якщо потреби окремих груп споживачів характеризуються загальними (двома чи більше) інтервалами, можна виокремити сегмент ринку.

Кожна галузь використовує свої підходи до сегментації ринку. Так, ринок створення управлінських комп'ютеризованих систем можна поділити на:

а) нове будівництво офісів та б) обладнання наявних будівель, де, у свою чергу, можлива подальша сегментація: б1) урядові та державні будівлі; б2) приміщення промислових підприємств; б3) офіси приватних підприємств тощо. Можлива подальша сегментація, наприклад, специфічним елементом можуть бути шкільні комп'ютерні класи (як частина сегмента державних споруд) .[40]

Сегменти можуть значно відрізнятися один від одного. Такими специфічними характеристиками сегментів є розміри, темпи розвитку, фаза циклу розвитку, рівень конкуренції тощо.

Зараз розрізняють також ринкову та бізнес-сегментацію.

Ринкова сегментація використовується організаціями, що орієнтовані на задоволення потреб споживачів певного (пов'язаного з диференціацією продукції) типу.

Бізнес-сегментація — цілеспрямоване збільшення частки ринку, яку обслуговує фірма з використанням спектру заходів, що призначені для досягнення лідерства в бізнес-сегменті. Це означає, що у другому випадку передбачається використання більш агресивних, ризикованих дій на ринку.

Ретельне дослідження сегментів — основа успішної діяльності фірми. Невдачі ринкової діяльності, що призводять до збитків, американські дослідники пов'язують з такими причинами. [38]

1. Неправильний вибір ринкового сегмента, на який спрямовуються маркетингові зусилля фірми.

2. Надмірна сегментація, що проявляється в надмірній диференціації продукції, яка економічно не виправдана.

3. Підвищена концентрація на одному ринковому сегменті при ігноруванні інших, не менш перспективних категорій покупців.

У стратегічному управлінні із сегментацією ринку пов'язані напрямки діяльності підприємства, зміст продуктово-товарних стратегій. У ринковій економіці рівень спеціалізації фірм визначається кількістю сегментів, які вони обслуговують. Монопродуктові або однорідні, спеціалізовані підприємства діють на одному сегменті, поліпродуктові — на деяких сегментах. Найчастіше це результат бізнес-сегментації, який визначають як «стратегічну зону господарювання» (СЗГ).

СЗГ — окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає мати вихід.

Головними чинниками, що визначають СЗГ, є потреби та продукти, які задовольняють ці потреби. Крім того, СЗГ має певні кількісні та якісні характеристики; до основних відносяться:

- місткість СЗГ, що характеризується обсягами поточного попиту;

- динамічні характеристики попиту (стабільний, зростаючий, що зменшується за певний відрізок часу);
- конкурентна позиція підприємства в сегменті;
- очікуваний обсяг продажу в поточному та перспективному періоді;
- особливості розподілу та продажу;
- фактичні (для діючих) та прогнозні величини прибутків, рентабельності та інші показники.[38]

За результатами аналізу для кожної СЗГ можна сформулювати окремі стратегії, які впливають із характеристик СЗГ та можливостей підприємства діяти в той чи інший спосіб на цьому ринку. Але в будь-якому разі враховуються особливості середовища та прихильність керівників до певного порядку дій.

Для розробки стратегій керівники мають визначити своє ставлення до зовнішнього середовища через тип стратегій, які вони обирають для розвитку підприємства. Тут проявляються окремі об'єктивні та суб'єктивні риси стратегії:

об'єктивні — через аналіз та оцінку реальних умов, у яких функціонує підприємство;

суб'єктивні — через висновки власників та менеджерів щодо можливості розвитку цих умов на основі управлінського впливу і визначення стратегій поведінки для кожного напрямку діяльності (СЗГ).

Окремі автори обґрунтовують різні чинники, що їх треба враховувати для формулювання стратегій в окремих напрямках діяльності (бізнесах або СЗГ). Для монопродуктових фірм загальна стратегія та стратегія СЗГ означають одне й те саме. У цих випадках обирають стратегію концентрації (або «стратегію фокусування», а у виробничому аспекті — стратегію спеціалізації) на одному напрямку діяльності, що має переваги та недоліки. Для багатопрофільних, поліпродуктових, диверсифікованих підприємств загальна стратегія є об'єднанням системи СЗГ (окремих бізнес-напрямків),

що визначається як «портфель підприємства» з власними методами управління, недоліками та перевагами.[33]

1.3. Методичні підходи до формування продуктової стратегії підприємства

Поліпродуктова, диверсифікована фірма має різноманітні напрямки діяльності. Тут можливі різні комбінації — від «домінуючого» напрямку («стратегічного фокуса»)[38] до «рівноправних бізнесів». За наявності такої ситуації використовується «портфельно-орієнтований підхід» під час установа «напрямків діяльності» підприємства. Цей підхід передбачає визначення: мети «портфеля» підприємства; сфери діяльності, переліку основних СЗГ, ступеня та виду диверсифікації «портфеля»; бажаного рівня балансу між різними СЗГ (напрямами діяльності) у «портфелі».

Мета «портфеля» — досягнення конкурентних переваг, які можна реалізувати за наявності різних напрямків діяльності (різних бізнесів) .[38]

Відсутність такої чітко сформульованої мети ускладнює подальше формування продуктово-товарних стратегій, оскільки не дає змоги встановити пріоритети, виявити послідовність дій та обсяги фінансування. Сфера діяльності, ступінь і вид диверсифікації визначають основні СЗГ — напрямки діяльності (види бізнесу), ступінь «розмаху» диверсифікації та характеристики видів диверсифікації, а саме: центрованої, спорідненої, неспорідненої, конгломератної.

Якщо у сферах діяльності підприємства відсутній досить жорсткий тиск конкурентів, а, навпаки, є можливість розвитку, диверсифікація може бути досить широкою та різноманітною.

Баланс між різними напрямками діяльності (СЗГ) залежить від рішень, прийнятих керівництвом підприємства щодо більшого або меншого їх взаємозв'язку (взаємопідтримки). Можливі різні варіанти: збалансований портфель, у якому внесок кожної СЗГ у доход підприємства однаковий, де «життєві цикли» (ЖЦ) СЗГ збалансовані за термінами проходження етапів ЖЦ тощо, або незбалансований портфель, де обсяги — різні, а також

спостерігається неузгодженість показників часу/витрат тощо. Балансування портфелю здійснюється різними методами, які дозволяють з використанням різних критеріїв кінець-кінцем заповнити «стратегічну прогалину» за допомогою визначення рівня покриття витрат на створення нових напрямків діяльності (продуктів) доходами від продажу освоєних товарів.[33]

Найчастіше процвітаючі підприємства мають збалансовані «портфелі», де враховано особливості великих і малих сфер бізнесу, їхня синергія.

Узагальнюючи зазначені процеси, треба наголосити, що рішення про напрямки діяльності підприємства, ступінь їхньої спеціалізації та диверсифікації мають прийматися з урахуванням таких чинників:

- для спеціалізованого, однопродуктового підприємства — група споживачів, характер потреби, характерні особливості задоволення потреб;
- для диверсифікованих підприємств — сфера діяльності, ступінь та вид диверсифікації, баланс «портфеля».

Кожне підприємство намагається створити привабливий «портфель», для чого використовує широкий спектр методів та інструментів «портфельного» аналізу та планування.

Мета «портфельного» аналізу — дослідження наявного та запланованого до виробництва набору продуктів (напрямків бізнесу, товарно-ринкових можливостей тощо), для підготовки рішень відносно збереження або зміни складу «портфеля». «Портфельний аналіз» є основою подальшого «портфельного планування» .[38]

Змістом «портфельного» аналізу та планування є пошук заходів щодо зміцнення конкурентної позиції окремого підприємства на ринку та, якщо це можливо, зменшення ролі конкурентів, тобто перемога в конкурентній боротьбі. Однак кожна фірма домагається одних і тих самих цілей, екстраполює досягнення для отримання якнайбільшого результату. За таких умов жодне підприємство не в змозі реально вийти на заплановані параметри.

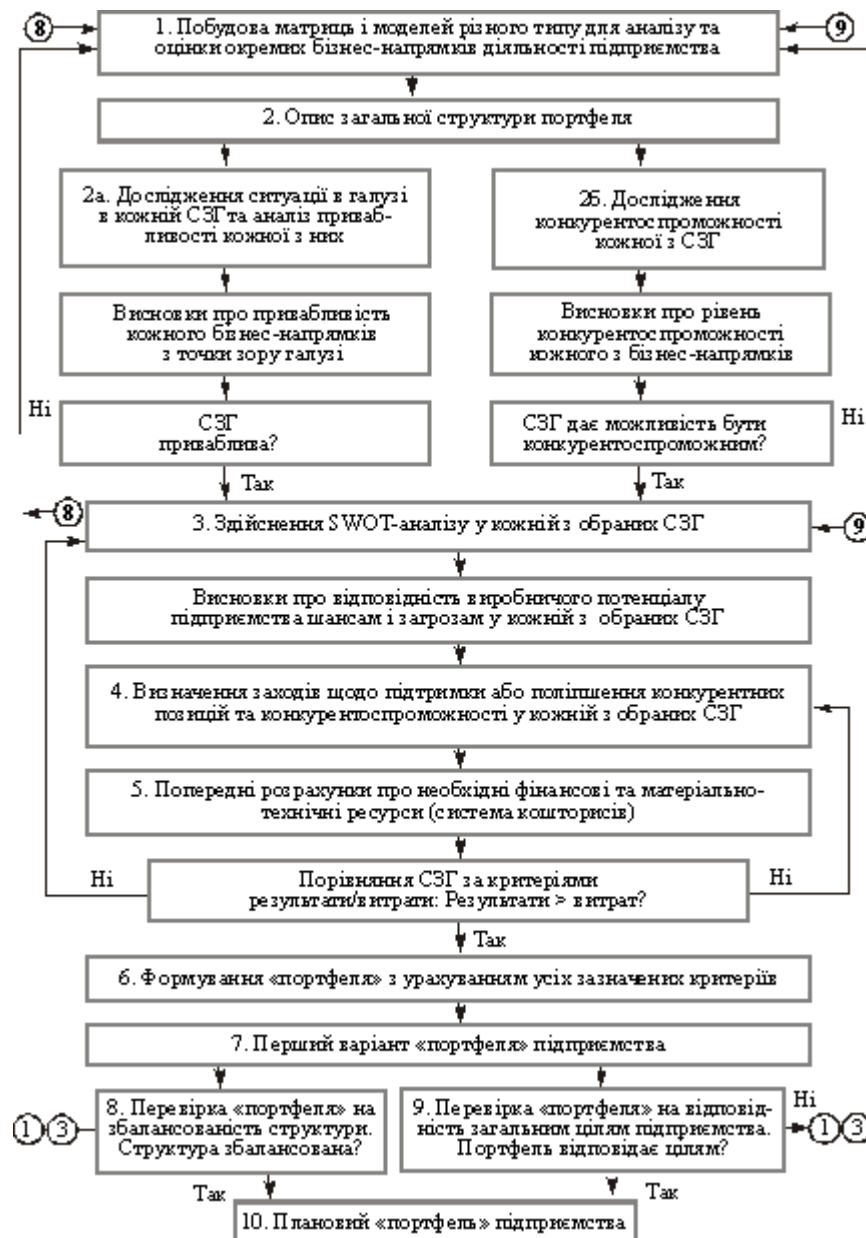


Рис. 1.2. Блок-схема аналізу та планування «портфелю» організації .[38]

«Портфельні» аналіз і планування дають змогу ранжувати СЗГ за ступенем їх переваг і приймати рішення про те, скільки СЗГ доцільно обслуговувати в певний відрізок часу.

«Портфельні» аналіз та планування із самого початку розвитку використовували матричні моделі. Найпопулярнішими інструментами порівняння, аналізу та оцінки різних бізнес-напрямків у діяльності підприємства є двовимірні матриці, де використовуються будь-які пари стратегічно важливих локальних та системних критеріїв (показників).

Найпоширеніші показники, що використовуються під час побудови матриць, такі:

- частка ринку;
- темпи зростання (економіки, ринку, галузі або підприємства);
- перспективи окремої галузі або сектора економіки;
- конкурентоспроможність;
- оцінка споживачів виготовленої продукції;
- ефективність виробництва певного типу продукту тощо.[33]

Найчастіше використовуються матриці такого типу: росто-дольова матриця Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group — матриця BCG), «Скандстрат», «аналіз прихильності» (розробка консалтингової фірми BZB), 9-секційна матриця «Дженерал-Електрик-Мак-Кінсі» (GE-матриця), а також матриця «балансу життєвих циклів» (Hofer-Arthur D. Little). Коротко розглянемо їх зміст та способи використання.[38]

Матриця BCG (рис. 1.3.) свого часу була значним внеском до інструментарію стратегічного планування, оскільки пов'язувала ринкові чинники діяльності підприємства з фінансовими аспектами функціонування підприємства в коротко- та довгостроковій перспективі. Широке застосування цієї моделі пояснювалося можливістю формулювання типових фінансових заходів щодо окремих напрямків діяльності з виготовлення окремих видів продукції з різними ринково-виробничими характеристиками. Застосування матриці BCG допомогло усвідомити, що пріоритети в розподілі ресурсів підприємства можуть і мають змінюватися, і частково зрозуміти причини цих змін. Ще однією перевагою такого підходу було те, що створювалося підґрунтя для розробки та раціоналізації стратегій «зростання, стабілізації та виведення на ринок» окремих видів продуктів (рис.1.3.). Але згодом у матриці BCG, як і в кожного явища, виявилися й недоліки.

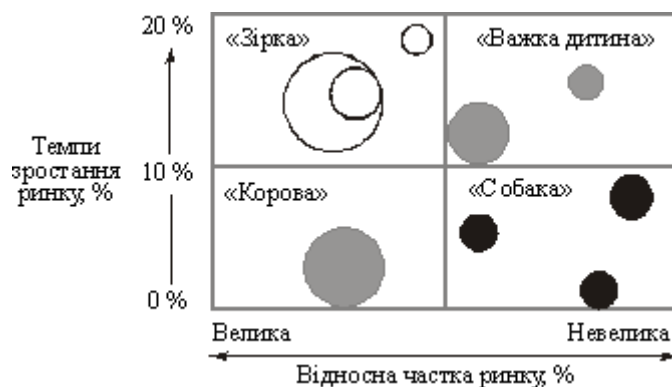


Рис. 1.4. Матриця Бостонської консалтингової групи («зростально-дольова») — умовний приклад [38]

1. Більшість СЗГ (бізнес-напрямків) характеризуються середніми показниками: ринки розвиваються середніми темпами, частки ринку, які займають підприємства, не є дуже великими або дуже малими. У матриці BCG відсутні такі чинники, які б характеризували особливості виробництва.

2. Розподіл СЗГ (бізнес-напрямків) на чотири складових: «зірки», «корови», «собаки» та «важкі діти» дуже спрощений, як і міркування про їхні перспективи та дії, які б дали змогу перетворити ці сподівання на реальність. Так, не всі бізнес-напрямки з невеликою часткою ринку є «собаками» або «важкими дітьми». Здебільшого ці напрямки виявлялися стабільними, прибутковими та конкурентоспроможними. Відомо також випадки, коли «зірки» або «корови» перетворювалися насправді на «собак» або банкрутували.

3. Матриця BCG, як показав досвід, є ненадійним інструментом визначення відносних інвестиційних можливостей у бізнес-напрямках. Не підтверджується на практиці, що інвестиції в «зірку» вигідніші, ніж у «корову». Немає також надійних відповідей на запитання: чи можуть грамотні інвестиції перетворити «собаку» на «зірку» чи на «корову»?

4. У моделі, що розглядається, не враховано стан галузі, де діє підприємство, а це важливо. У галузі з низькими темпами зростання роль «корів» не може бути надійно виконуваною, оскільки навіть при невеликих темпах інфляції для підтримки цього напрямку потрібно багато (або навіть усі) фінансових ресурсів, що зменшує або зводить нанівець можливості

реінвестування прибутків підприємства в інші напрямки. Низькі темпи зростання галузі збільшують конкурентну боротьбу між фірмами, що може призвести до падіння частки ринку «корови», а це означає зменшення межі доходів і розмірів додаткових коштів, які можна залучити у вигляді інвестицій.

5. Одним із тверджень авторів «матриці BCG» є тісний зв'язок між часткою ринку та прибутковістю, зумовленою ефектом «кривої досвіду» (див. далі). Тут не враховуються особливості окремих галузей: в одних — велика частка ринку дає економію на одиницю витрат, в інших — ні. Це свідчить про те, що частка ринку — це не дуже точний показник перспективності бізнес-напрямку.

6. У межах моделі неможливо надійно спрогнозувати довгострокову привабливість того чи іншого бізнес-напрямку, користуючись показниками темпу зростання ринку/частки ринку, які передбачені матрицею BCG. Особливе значення для прийняття рішень щодо включення СЗГ до «портфеля» є «крива досвіду» (рис. 1.5), яка орієнтує на дослідження зв'язку масштабів та ефективності виробництва з розмірами СЗГ (що обслуговується). Експериментально встановлено закономірність: зростання виробництва в два рази еквівалентно зниженню витрат на одиницю продукції на 20 %. Розробка стратегії на базі такого підходу означає стратегію економії на масштабах виробництва та спеціалізації, як реалізацію основної конкурентної переваги. Цю модель можна вважати «передмовою» до вивчення таких явищ як «точка беззбитковості» та загально конкурентної стратегії «лідирівання на основі зниження витрат» (за Портером) .[33]

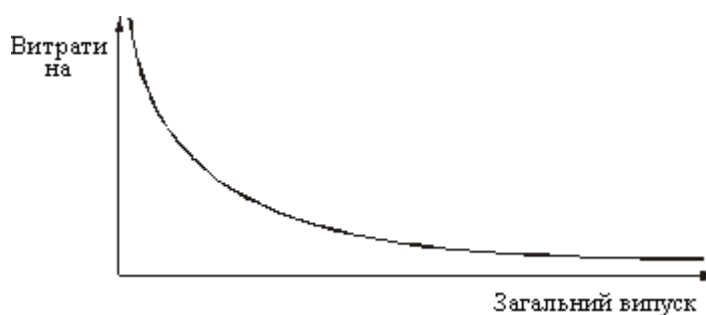


Рис. 1.5. Крива досвіду [33]

Подальший розвиток зазначених моделей, які застосовувалися на початку «портфельного планування», відбувався в напрямку дослідження джерел конкурентних переваг, а не просто констатацією наявності та розмірами їх. Зараз є відомими декілька варіантів матриць BCG з різними характеристиками.

Подолання обмеженості підходів, які орієнтуються на суто ринкові характеристики продукції демонструють матриці в яких порівняльні критерії відносяться, як до ринкових так і до виробничих сторін.

Матриця консалтингової фірми «Скандстрат» (рис. 1.6.) містить такі критерії, як «вигода покупця» (найчастіше використовується показник відношення ціни товару до «вигоди», яку отримує покупець при споживанні товару, причому «вигода» визначається експертним шляхом) так і «вигода виробника» (найчастіше використовуються варіанти показників рентабельності — ROI, ROA, ROE та рентабельності продажу, одиниці продукції тощо).

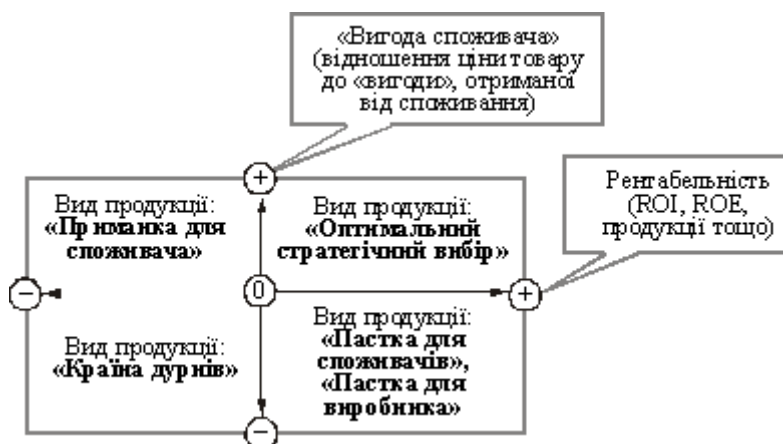


Рис.1.6. Матриця консалтингової фірми «Скандстрат» [40]

«Оптимальний стратегічний вибір» — вид продукції, яка забезпечує як вигоду виробника (наприклад, дохід на вкладені інвестиції), так й вдоволення потреб покупців в межах допустимих цін. Використовуються стратегії розвитку, пріоритетного інвестування тощо.

«Пастка для споживача» — вид продукції, що характеризується прибутковістю виробництва, тобто «вигодою виробника», а також

відсутністю «вигоди» для покупця, який не отримує товару з якостями, що відповідають ціні. Захист прав споживачів, а також входження в ринок конкурента з більш привабливими співвідношеннями «ціна / якість» перетворює цю продукцію на «пастку для виробника», оскільки покупець перестає купляти товар у підприємства, яке не опікується його потребами. Використовується широкий спектр стратегій, що відображають відношення керівників та власників підприємства до ситуації, що склалася: від монопольного утримання ринку, до — гнучкого реагування на ситуацію, різні типи конкурентних стратегій тощо.

«Приманка для споживача» — вид продукції, що характеризується збитковістю для виробника та вигідністю використання для споживача. Така ситуація може виникнути або внаслідок помилок керівників підприємства, або — на основі рішень про необхідність тимчасово поступитися своїми інтересами для формування ринку на новий, незвичний споживачу товар. Використовується широкий спектр стратегій, що відображають відношення керівників та власників підприємства до ситуації, що склалася: від стратегій зниження витрат, до — стратегій формування ринку.

«Країна дурнів» — вид продукції, який є невикладним як споживачеві, так і виробникові. Використовуються стратегії скорочення та ліквідації. [38]

Приклад матриці «Скандстрат» демонструє необхідність та можливість урахування інтересів виробників та покупців. Детальне дослідження складових запропонованої моделі дозволяє приймати рішення щодо формування «портфелю підприємства», збалансованого за критеріями вигідності споживача та ефективності виробництва. Такий підхід, безумовно, є більш обґрунтованим, у порівнянні з «росто-дольовою» матрицею БКГ, де враховуються тільки ринкові характеристики продукції, що виготовляється. Однак, матриця «Скандстрат» теж має свої обмеження [40]:

1. «Вигідність» споживання оцінюється експертним шляхом, отже — залежить від методів, які використовуються для отримання інформації та кваліфікації дослідників. Модель не передбачає усталеного методичного

підходу визначення окремих складових, тому запропоновані авторами висновки не забезпечені методично.

2. Розподіл продукції, що випускається, за квадрантами дуже спрощений. «Попадання» того або іншого продукту у квадрант зумовлюється різними причинами, тоді як усі вони отримують однакову назву. Визначення стратегій щодо окремих продуктів потребує більш глибокого аналізу.
3. Модель не дає можливості надійно спрогнозувати перспективу окремих бізнес-напрямоків, наслідки вибору та виконання стратегій.
4. Відсутні стандартні стратегії для окремих квадрантів.
5. Модель не надає можливості визначити «критичний рівень» продукції, яка опинилася у «приманці для споживача» та «пастці».

Проте, зазначені недоліки моделі, що розглядається, не зменшують її використання як допоміжного інструмента під час аналізу та планування «портфеля».

Консалтингова фірма VZB запропонувала свою матрицю для аналізу та планування «портфелю». В цій моделі використовуються як критерії показники «значення товару для покупця» та «якість виконання». Такі критерії спрямовують аналіз на перевірку доцільності випуску тих чи інших товарів («значення товару») з необхідним рівнем якості («якість виконання»). Тобто, як і в матриці «Скандстрат» застосовується як ринкові (споживчі), так і виробничі критерії.[38]

В залежності від того, в який саме квадрант попаде той або інший вид продукції, спрямованість стратегічних рішень буде різною: або підвищувати значення товару для покупця («вигоду споживача» — за матрицею «Стандарт»), тобто впливати на параметри попиту, або змінювати умови виробництва (підвищувати «якість виконання» — за VZB; зменшувати «вигоду виробника», тобто знижувати витрати чи підвищувати продуктивність — за матрицею «Скандстрат»), тобто впливати на виробництво. Так само, як й у попередній моделі, тут є подібні обмеження, що пояснюються досить жорсткою градацією класифікаційних ознак

стосовно продуктів (бізнес-напрямків) до окремих квадрантів. Матриця BZB має використовуватися як один з інструментів при аналізі та плануванні портфеля підприємства, для розробки продуктово-товарних стратегій.

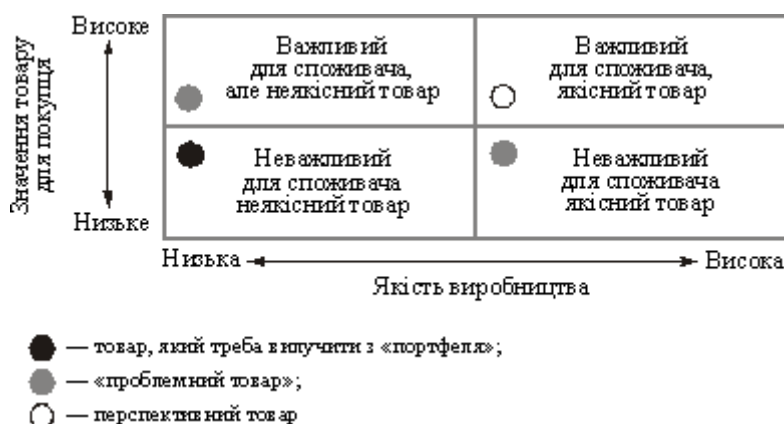


Рис. 1.7. «Аналіз закріплення» (за BZB) [38]

Найвідомішими та найбільш розповсюдженими є чотирьохквадрантні матриці. Найбільш уживані розглянуто. Вони доволі прості та забезпечують певний рівень обґрунтованості рішень, що приймаються на їх основі.

Більш розвиненою моделлю, яка використовується для портфельного аналізу та проектування, є дев'ятисекторна матриця, розроблена фахівцями консалтингової групи «Мак-Кінсі», яка співпрацювали з відомою фірмою «Дженерал Електрик» («GE-McKinsey»). У ній, на відміну від попередніх, використовуються системні критерії: «конкурентна позиція фірми» та «привабливість виду діяльності» (рис. 1.8.).

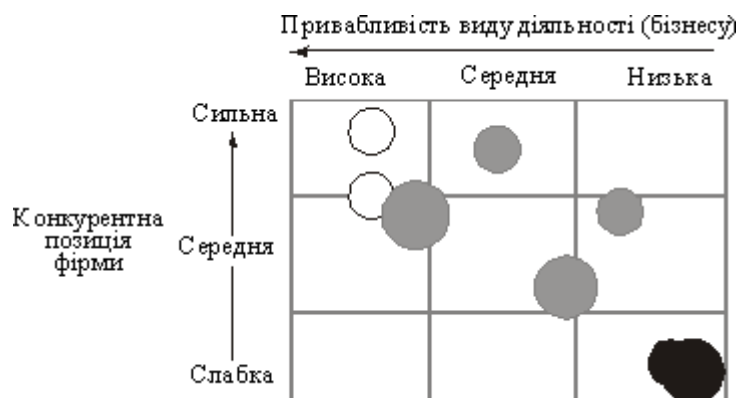


Рис. 1.8. Модель «Дженерал-Електрик — Мак-Кінсі» [38]

Матриця «Дженерал-Електрик — Мак-Кінсі» має деякі переваги порівняно з матрицею БКГ. Розглянемо деякі з них.

1. Наявність дев'яти секцій-квадрантів дає змогу оцінити не лише високий або низький темпи розвитку ринку, велику чи малу частку ринку, що обслуговується фірмою, а й виявити проміжні позиції.

2. Застосовано комплексні критерії, які більш детально характеризують позицію бізнес-напрямку на ринку; привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства.

3. Використання досить широкого кола показників для формування комплексного критерію дає змогу оцінити внесок кожного та розробити відповідні заходи для виправлення, у разі потреби становища, що склалося.

4. Більш розгорнена картина позицій бізнес-напрямків дає змогу спрямовувати ресурси для розвитку або підтримки в ті сфери, які характеризуються середньою або високою привабливістю (прибутковістю) галузі та середньою або сильною конкурентоспроможністю, оскільки нерідко (як показали дослідження) саме ці продукти та бізнес-напрямки ставали найперспективнішими та найнадійнішими.[33]

Водночас модель, що розглядається, має такі недоліки:

- матриця дає загальні рекомендації щодо окремих бізнес-напрямків: зростання й розвиток, збереження та підтримка, «збирання врожаю» й ліквідація. Ці підходи прийнятні на етапі формулювання стратегій, але вони не можуть розкрити специфіки конкурентних підходів і поведінки на ринку;
- матриця «GE-McKinsey» має ті самі недоліки, що й матриця BCG, — не дає реальних ключів до виявлення перспектив тих чи інших бізнес-напрямків;
- ринкові параметри розглядаються у статистиці, що призводить до помилок в оцінці перспектив в системі «продукт—ринок»;
- конкурентоспроможність бізнес-напрямків оцінюється досить поверхово, відсутні методичні рекомендації до розрахунків окремих складових

(наприклад, таких показників, як технологічні можливості, рівень управління тощо) .[33]

Зараз існує досить широкий вибір видів серед десятків моделей аналізу та планування «портфеля» підприємства, де використовуються локальні або системні критерії вибору окремих СЗГ для включення або виведення їх з «портфеля».

Локальний критерій — це оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами відносної важливості досягнення СЗГ кількісної характеристики фактора, що визначає етап у досягненні конкретної мети, виконанні певної стратегії чи заходу з погляду їхнього внеску у формування системного критерію.

Системний критерій — це оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами відносної важливості параметра СЗГ (або іншого досліджуваного об'єкту), визначеного як система факторів і шляхів його досягнення (локальної мети, виконання певної стратегії або заходу) з точки зору внеску цього параметра в досягнення загальної мети підприємства.[33]

Висновки до розділу 1.

Для здійснення успішної діяльності на ринку необхідна детально розроблена і добре продумана продуктова стратегія. Стратегічні рішення по продукту є головними в рамках загальної маркетингової стратегії підприємства. Це пов'язано з тим, що продукт служить ефективним засобом впливу на ринок, є головною турботою підприємства і джерелом отримання прибутку. Ціна, збут, комунікації ґрунтуються на особливостях продукту.

Продуктова стратегія - це розробка напрямів оптимізації продуктового ряду і визначення асортименту продукції, найбільш бажаного для успішної роботи на ринку і який забезпечує ефективність діяльності підприємства в цілому. Структура асортименту запропонованих на ринок продуктів повинна регулярно піддаватися аналізу з ціллю визначення, які продукти на якій стадії свого життєвого циклу знаходяться. Це здійснюється шляхом вивчення

показників збуту окремих послуг, частки ринку, яку займає кожна з них, величини витрат і рівня рентабельності.

Підприємство виправдовує своє існування, якщо його продукція визнається споживачем. Однак ступінь впливу споживача залежить також і від того, наскільки керівники та власники організації вважають за потрібне та спроможні враховувати його потреби. На рис. 1.1. наведено три основні підходи щодо орієнтації підприємства: на виробництво, на збут та на вдоволення потреб споживачів.

Обґрунтований «стратегічний набір» підприємства можна сформулювати за допомогою концепції «послідовних стратегій» як інструменту забезпечення успіху в перебудові підприємства з метою досягнення ним потрібного рівня конкурентоспроможності. У ринковій та перехідній економіці головну роль відіграють продуктово-товарні стратегії або стратегії, що розробляються та здійснюються щодо окремих напрямків діяльності (бізнес-напрямків). Лише за умов їх розробки та виконання підприємство може здійснювати свій відтворювальний процес, замикаючи цикл обігу грошей у разі успішної реалізації продукції на ринках.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ТА АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз закордонного та вітчизняного ринку пива

Пивобезалкогольна галузь є досить потужним складником харчової промисловості України. Вона є однією з найбільш рентабельних галузей в національному господарстві України і представлена виробництвом пива, безалкогольної продукції та мінеральної води [2]. Найбільш вживаним алкогольним напоєм в Україні є пиво. З кожним роком ціна на пиво зростає, що спричинило за собою зниження реалізації даного виду напою [6].

Розглянемо динаміку об'ємів продажів по категорії «пиво» за 2016-2018 рр. у грошовому та натуральному вимірі (рис.2.1-2.2).

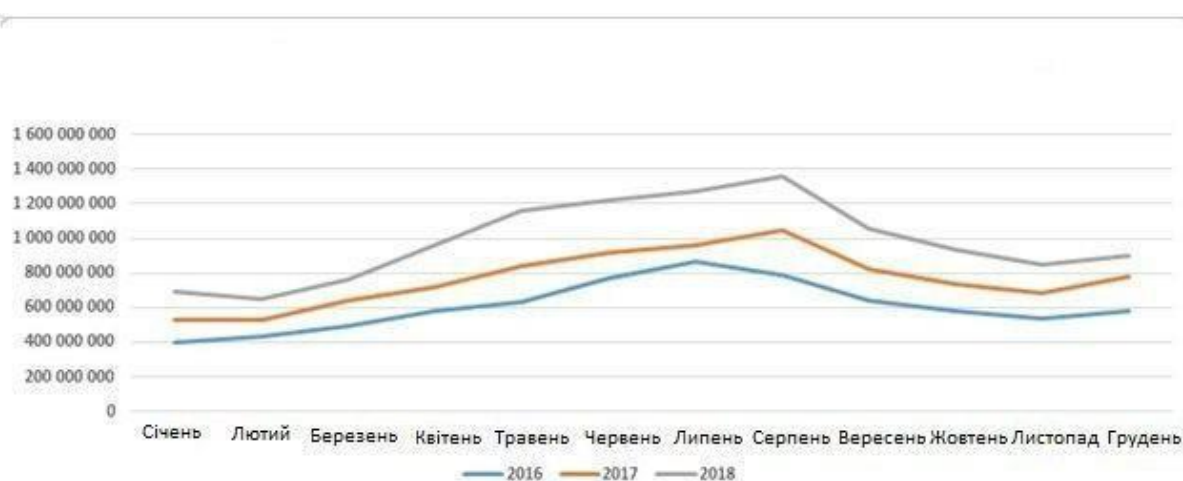


Рис. 2.1 Динаміка об'ємів продажів по категорії «пиво» за 2016-2018 рр. у грошовому вимірі.

Джерело:[6].

Продажі пива в грошовому вираженні демонструють впевнений приріст за період з 2016 по 2018 роки.

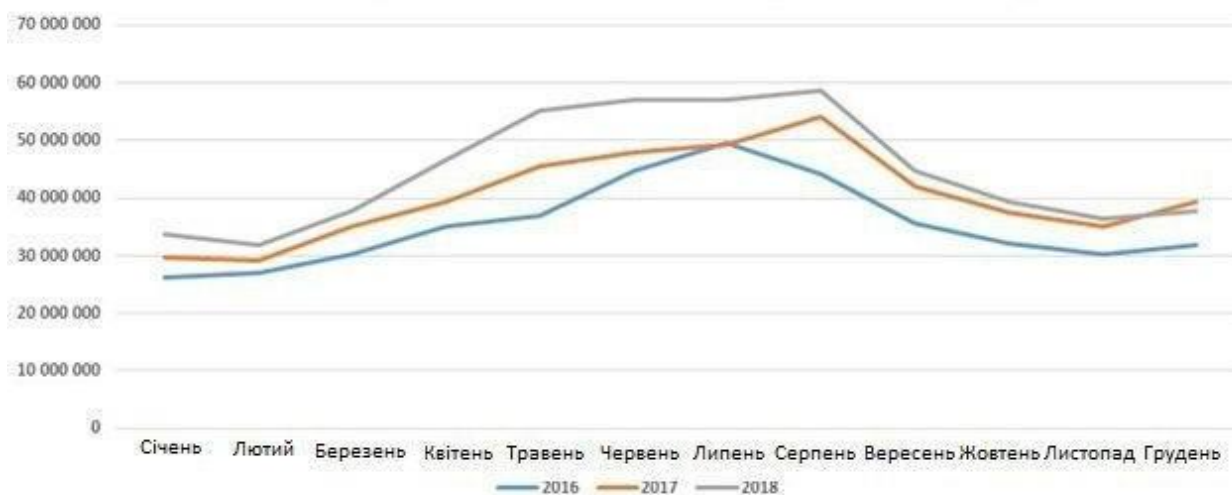


Рис. 2.2 Динаміка об'ємів продажів по категорії «пиво» за 2016-2018 рр. у натуральному вимірі.

Джерело:[6].

Виходячи з вищевказаних графіків, можна зробити висновок, що зростання об'ємів продажів по категорії «пиво» за 2016-2018 в грошовому вираженні в першу чергу обумовлене інфляційними факторами, тому що в натуральному вираженні спостерігається менш значний приріст, показуючи позитивну динаміку трохи більше 10% щорічно.

Тепер розглянемо динаміку продажів по категорії «пиво» за 2016-2018 рр. у грошовому та натуральному вимірі (рис.2.3-2.4).

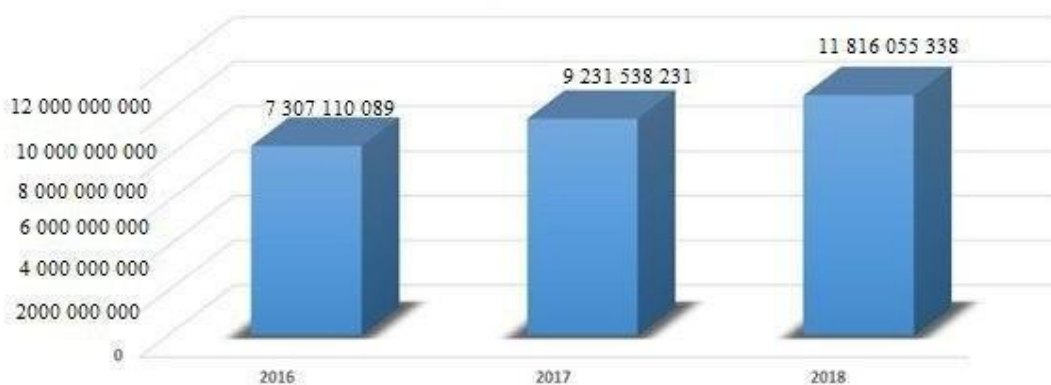


Рис. 2.3 Динаміка продажів по категорії «пиво» за 2016-2018 рр. у грошовому вимірі.

Джерело:[13].

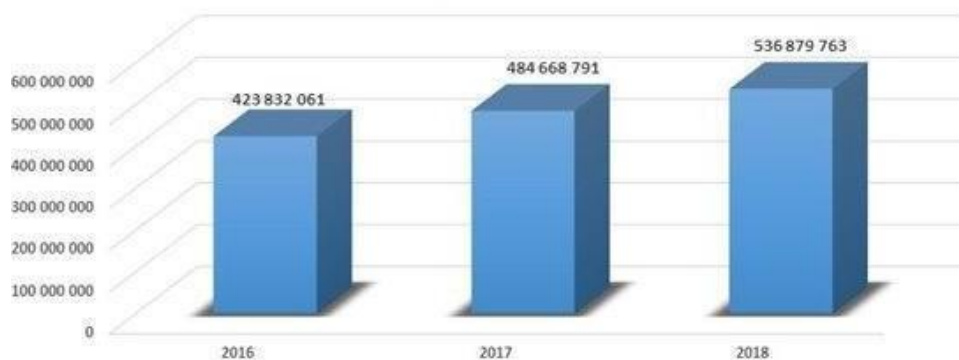


Рис. 2.4 Динаміка продажів по категорії «пиво» за 2016-2018 рр. у натуральному вимірі.

Джерело:[13].

Приріст продажів по категорії «пиво» за 2016-2018 рр. у грошовому вираженні склав 26,3% і 28% в 2017 і 2018 рр. відповідно. Приріст в натуральному вираженні нижче більш ніж в два рази і склав 14,35% в 2017 році і 10,7% в 2018 р. Причиною такої ситуації є зменшення українського ринку (анексія Криму, відділення ЛНР і ДНР) та підвищення цін на продукцію (табл 2.1).

Таблиці 2.1

Динаміка середньої ціни за за категорією «пиво» за 2016-2018 рр

Рік	2016	2017	2018
Середня ціна, грн.	16,77	17,99	20,18

Джерело: [16].

Середня ціна за категорією «пиво» в 2017 році зросла на 7,3%, в 2018 - на 12,2%.

У 2018 році стабілізація ринку пива перешкоджала різкому збільшенню акцизів та подальшому швидкому зростанню цін. Ціна на пиво в 2018 році зросла більше, ніж у середньому на харчування (рис. 2.5).

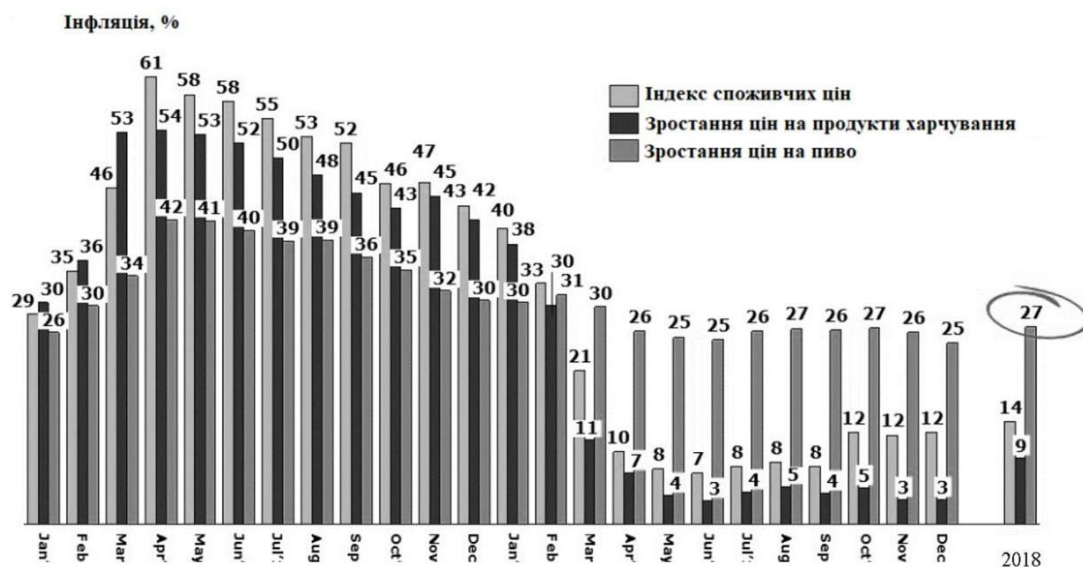


Рис.2.5 Порівняння зростання цін на продукти харчування, пиво та індекс споживчих цін в Україні в 2018 році

Джерело: [18]

Розрахунок ціни на одиницю продукції з пива здійснюється таким чином: основою береться ціна виробника, крім якої в точці продажу знаходиться акцизний збір, ПДВ та прямий роздрібний продаж. Найбільшим тягарем на коливання ціни на одну пляшку пива є акцизний збір, оскільки інші показники складають не більше 4-5% збільшення вартості. Середньозважені ціни виробників без урахування податку на додану вартість та акцизів у 2018 році зросли на 27% за 1 літр. Найшвидші темпи зростання були у першій половині 2017 року та у першій половині 2018 року. Друга половина 2017-2018 років була періодом певної стабілізації.

З огляду на безпрецедентний стрибок інфляції та проблеми з заповненням бюджету, з урядом було вирішено підвищити з 1 січня 2016 року акцизний податок на пиво – з 1,24 до 2,48 грн. за літр.

Динаміка акцизного податку в період 2009-2018 років представлено на рис.2.6.



Рис. 2.6. Динаміка акцизного податку в період 2009-2018 рр.

Джерело: [23]

Як бачимо найбільший стрибок акцизного податку був у 2016 році і надалі здійснюється його впевнений приріст. У 2017 році акцизний податок взагалі перетнув встановлену межу в країні ЄС (2,66 грн за 1 л.) і становив 2,78 грн., а в 2018 році становив 3,09 грн. за 1 л.

На додаток до зростання акцизного податку, цін на пиво та заборони реклами, в культурі споживання пива споживача також відбуваються колосальні зміни. Динаміка річного споживання пива на людину представлена на рис. 2.7.

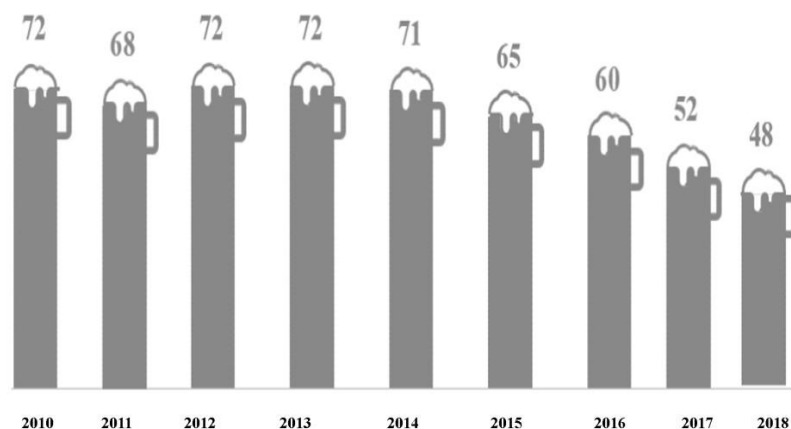


Рис. 2.7. Динаміка річного споживання пива на людину

Джерело: [16].

Більшість населення України – майже 60,8% – п'є пиво, з яких 76% – чоловіки та 24% жінок. Відповідно до вікової категорії населення, спостерігається така тенденція: 71% усіх споживаних пива в Україні потрапляє на споживачів у віці від 21 до 29 років, найвимогливішим сегментом споживачів залишається населення у віці 50-59 років – 6,5%. Як бачимо з рис.2.7 динаміка річного споживання пива на людину знижується.

За обсягом упаковки (контейнера) пивних продуктів споживання розподіляється наступним чином: найпопулярнішим є обсяг 0,5 л - 50,4%, пиво з ємкістю 1-2 літрів становить 30,1% споживачів, 0,33 л – 16,7%, а для об'єму більше 2 літрів – 2,8%.

Також ринок пива має чітко виражену сезонність: найменше споживання у зимові місяці, тоді як під час потепління та літа воно досягає найбільшого свого значення.

Варто відмітити, що основними причинами скорочення обсягів реалізації пивоварної продукції за 2016-2018 роки стали:

- складна макроекономічна ситуація в країні;
- девальвація національної валюти;
- значне підвищення цін на пиво;
- зниження купівельної спроможності населення.

Іншою ключовою тенденцією розвитку пивного ринку є зростання продажів малих, так званих крафт-виробників. У 2018 р. постачальники, що мають річний обсяг виробництва не більше 300 тис. літрів, усунули необхідність придбати дорогу оптову ліцензію, знизивши її ціну до 30 тис. грн. [24].

Для багатьох підприємців це обмеження було основною перешкодою для розширення бізнесу. Зниження вартості ліцензії призвело до збільшення кількості малих та середніх виробників, а саме крафт-пивоварних заводів, які фактично виходять за межі закону та створюють сірий ринок.

Основними виробниками пива в Україні є: ПрАТ «Карлсберг Україна», АТ «АВ ІнБев Ефес», ПрАТ «Оболонь» та ТОВ «Перша приватна browарня».

ПрАТ «Карлсберг Україна» - у 2016 році компанія вийшла на лідируючі позиції на ринку, але здобути право першості вдалось тільки за підсумками 2018 року – як в натуральному, так і в вартісному вираженні. В 2017 році Carlsberg Ukraine вдалося збільшити частку в Центральному, Північно-Західному, Північно-Східному, Південно-Східному та Південному регіонах країни, укріпити свої позиції в каналі традиційної торгівлі та сучасної торгівлі. Лідерами продажів у портфелі компанії за 2018 рік залишились ТМ «Львівське», Baltika та Арсенал. Сидр Somersby та «Квас Тарас» продовжують займати лідерські позиції в своїх продуктових категоріях [18].

АТ «АВ ІнБев Ефес» було утворене 31 березня 2018 року в результаті злиття бізнесів АВ InBev і Anadolu Efes на території України та Росії. АВ InBev Efes є одним із лідерів українського пивоварного ринку та спільним підприємством найбільшої у світі пивоварної компанії Anheuser-Busch InBev, а також найбільшої пивоварної компанії Туреччини Anadolu Efes. АВ Портфель пивних брендів складається з глобальних ТМ: Bud, Corona Extra, Stella Artois; міжнародних ТМ: Hoegaarden, Leffe, Beck's, Lowenbrau, Franziskaner, Spaten, Staropramen, Toller, Velkopropovickiy Kozel; а також локальних ТМ: «Чернігівське», «Рогань», «Янтар», «Жигулівське Оригінальне» [18].

«Оболонь» – єдина українська пивоварна корпорація, яка входить у сорок найбільших пивоварних концернів світу і є одним із лідерів пивного ринку України. 2018 рік виявився невдалим для компанії. Вона закінчила його зі збитком 365,42 млн грн., та незначною втратою українського ринку пива (2,9 в.п.). ПрАТ «Оболонь» володіє брендами Nike, Zlata Praha, Carling, Ketten Brug, BeerMix, Zibert, Оболонь, Десант, Жигулівське, Охтирське і Золотий Майстер [20].

ТОВ «Перша приватна броварня» - у 2018 році частка компанії на українському ринку склала 11,8%. «Перша Приватна Броварня» володіє брендами Старе Місто, Галицька Корона, Чорне, Бочкове, Автоске, Свізик

Розлив, Закарпатський Оригінальний, Андріївський Ель, Воздвижинське та інші. В кінці 2015 року на заводі компанії в Радомишлі розпочався ліцензійний розлив пива Heineken. Крім того, «Перша приватна броварня» виготовляє за ліцензією німецьке пиво OTTINGER та голландське пиво BAVARIA [22].

Інші основні гравці на ринку – «Опілля», «Полтав Пиво», «Умань Пиво», «Микулинецький Бровар».

Динаміка частки ринку основних гравців на ринку пивоварного ринку в Україні у 2016-2018 роках наведена на рисунку 2.8.

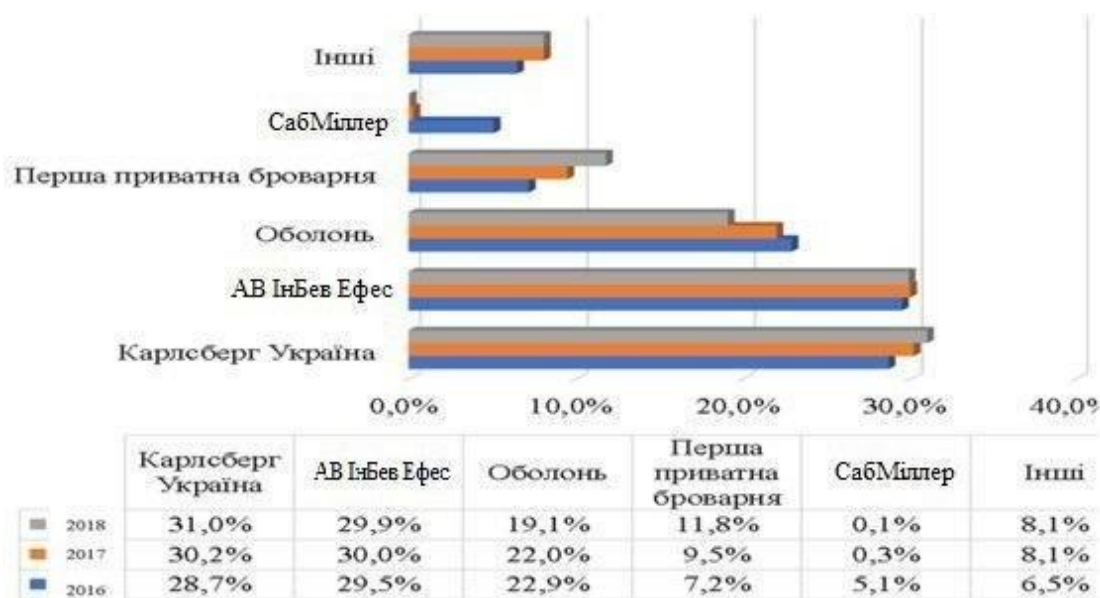


Рис.2.8 Динаміка частки ринку основних гравців на ринку пивоварного ринку України у 2016-2018 роках за природними обсягами,%

Джерело: [23].

Як бачимо, за підсумками 2018 року ПрАТ «Карлсберг Україна» стало першим на ринку з точки зору продажу та природного об'єму. Для АТ «АВ ІнБев Ефес» змін майже не відбулося (несуттєве зменшення ринку на 0,1%). ТОВ «Перша приватна броварня» показує найбільший ріст у 2018 році на 2,3 пункти, а ПрАТ «Оболонь» показало найбільший спад у обсягах - на 2,9 пункти.

Згідно з методом, що базується на використанні теорії конкурентних переваг М. Портера, показником потенційних переваг підприємства можна

вважати частку ринку, яка йому належить. За даними рис. 2.1 частка ринку ПрАТ «Оболонь» становить 19,1% у 2018 році, що значно нижча ніж частка пріоритетного конкурента Карлсберг Україна – 31,0%, але більша за частки інших конкурентів. Це характеризує конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» як середню.

За величиною частки ринку, що належить певному суб'єкту господарювання, можна проаналізувати ступінь концентрації ринку. У світовій практиці для оцінки рівня концентрації та монополізації ринків широко використовуються: індекс Херфіндаля-Хіршмана (Herfindahl-Hirschman Index, ННІ) (1.4), індекс Розенблюта (Ir) (1.5) [3; 13; 14].

$$\text{ННІ} = \sum 31^2 + 29,9^2 + 19,1^2 + 11,8^2 + 0,1^2 + 8,1^2 = 2\,425$$

ННІ=2 425, це вказує на те, що ринок висококонцентрований, а рівень інтенсивності конкуренції низький.

Враховувати ранг підприємств дозволяє індекс Розенблюта (IR), який визначається з використанням порядкового номера корпорації, отриманого на основі ранжирування часток її ринку від максимуму до мінімуму:

$$\text{Ir} = \frac{1}{2} * (1 * 0,31 + 1/2 * 0,299 + 1/3 * 0,191 + 1/4 * 0,118 + 1/5 * 0,081 + 1/6 * 0,001) = 0,285$$

Максимальне значення індексу Розенблюта дорівнює одиниці (в умовах монополії), мінімальне — $1/n$ (n — кількість підприємств на ринку). В нашому випадку мінімальне значення індексу дорівнює $1/6$ (0,16). Отримане значення індексу Розенблюта перевищує мінімальне, що свідчить про невисокий рівень інтенсивності конкуренції серед виробників у пивоварній галузі України.

У число найбільших національних ринків пива входить 11 країн, на їхню частку доводиться майже 70% світових продажів. При цьому три лідируючі країни стійко забезпечують 40,5% світових продажів. Лідирують у рейтингу США, Китай, Бразилія.

У сфері виробництва пива, так само, як і в більшості інших галузей промисловості, орієнтованих на масовий попит, спостерігається постійно зростаюча монополізація і укрупнення корпорацій. В даний час ринок збуту

пива практично поділений між чотирма найбільшими (якщо відштовхуватися від суми річного доходу) пивоварними концернами. Це:

- *бельгійсько-бразильська InBev (Interbrew + AmBev)*, яка в 2008 році приєднала американську компанію Anheuser-Busch і зараз носить назву Anheuser-Busch InBev (AB InBev). Штаб-квартира знаходиться в місті Льовен (Бельгія), кількість співробітників на 2008 рік перевищувала 120 тис. осіб. Доходи від продажів продукції Anheuser-Busch InBev в 2008 році перевищили 16 мільярдів євро. Корпорації належать такі пивні бренди як Budweiser, Busch, Brahma, Stella Artois, Beck's, Hoegaarden, Staropramen;

- *південноафриканська South African Breweries (SAB)*, заснована в 1895 році в Йоханнесбурзі. В 2002 році компанія приєднала американську компанію Miller Brewing і тепер носить назву SABMiller. Штаб-квартира корпорації знаходиться в Лондоні, кількість співробітників більше 69 тисяч осіб. Дохід SABMiller в 2008 році склав 21.410 мільярдів доларів США. Корпорація SABMiller випускає багато марок пива, серед яких найвідомішими є: Pilsner Urquell, Grolsch, Miller, Fosters і Redd's;

- *Heineken*, заснована в 1864 році в голландському Амстердамі. В 1968 році поглинула свого основного конкурента, голландську компанію Amstel, в 2007 році придбала відомий чеський бренд Krusovice. Штаб-квартира знаходиться в Амстердамі. Кількість співробітників перевищує 64 тис. осіб, дохід за підсумками 2008 року склав 14.3 мільярди євро. Heineken володіє такими відомими пивними брендами, як Heineken, Amstel, Edelweiss, Paulaner, Gosser, Zlatopramen, Krusovice, Степан Разин;

- *Carlsberg Group*, заснована в 1847 році в данському Копенгагені.. Кількість співробітників - близько 45 тис. осіб. Дохід в 2008 році склав майже 60 мільярдів данських крон (1 крона = приблизно 5 доларів США). Серед відомих марок пива, які випускаються компанією Carlsberg, є: Carlsberg, Baltika, Tuborg, Kronenbourg і Falcon.

Усього в 2018 р. у світі вироблено близько 1,9 млрд. гл. пива, що на 3,3% більше, ніж в 2017 році. У трійку найбільших виробників входять Китай

- 489,8 млн. гл. або більше 25,4% світового виробництва; США - 225,3 млн. гл. і Бразилія - 133 млн.гл. У першу десятку світових лідерів по виробництву "хмільного напою" також включена Росія (98,14 млн. гл.); Німеччина (95,54 млн. гл.); Мексика (81,5 млн. гл.); Японія (56 млн. гл.); Великобританія (45,7 млн. гл.); Польща (37,8 млн. гл.); Іспанія (33,6 млн. гл.) [93].

Країни-лідери світового виробництва пива та їх обсяги у 2017-2018 роках наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Країни-лідери світового виробництва пива у 2017-2018 рр.

Країна	Обсяг виробництва, млн. гл				Питома вага, %			
	1990 р.	2000 р.	2017 р.	2018 р.	1990 р.	2000 р.	2017 р.	2018 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Китай	70	220	448,304	489,88	7,09	17,25	26,16	27,71
США	238,997	232,5	228,982	225,337	24,20	18,23	13,36	12,75
Бразилія	58	82,6	128,7	133	5,87	6,48	7,51	7,52
Росія	-	54,9	102,93	98,14	-	4,30	6,01	5,55
Німеччина	120,161	110,429	95,683	95,545	12,17	8,66	5,58	5,41
Мексика	39,743	57,812	79,889	81,5	4,02	4,53	4,66	4,61
Японія	65,617	70,998	58,1	56	6,64	5,57	3,39	3,17
Велико-британія	63,034	55,279	44,997	45,701	6,38	4,33	2,63	2,59
Польща	12,24	24	36	37,85	1,24	1,88	2,10	2,14
Іспанія	27,315	26,4	33,375	33,6	2,77	2,07	1,95	1,90
Південна Африка	22,5	24,5	29,6	30,87	2,28	1,92	1,73	1,75
Україна	15	10,27	31	30,51	1,52	0,81	1,81	1,73
В'єтнам	1	7,43	26,5	27,8	0,10	0,58	1,55	1,57
Нова Зеландія	20,047	25,072	23,936	23,6	2,03	1,97	1,40	1,34
Венесуела	11	18,59	20,5	23,5	1,11	1,46	1,20	1,33
Інші країни	222,91	254,643	324,915	334,829	22,57	19,97	18,96	18,94
Всього	987,56	1275,42	1713,41	1767,66	100,00	100,00	100,00	100,00

Джерело: [23]

З таблиці ми бачимо, що в трійку лідерів входить Китай, США та Бразилія. Україна хоча і входить до числа лідерів світового виробництва пива, але не на першому місці з доволі обґрунтованих причин.

2.2. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»

Історія корпорації бере початок у 1974 році, коли почався налив майданчика для будівництва броварні. Відкриття виробництва було приурочене до Олімпійських ігор 1980 року. В якості експертів залучили чеських фахівців – всесвітньо відомих майстрів пивоваріння. Саме вони й визначили місце будівництва нової пивоварні. Вибір місця для будівництва визначався головним фактором – наявністю великих запасів м'якої та кришталево чистої води. Сьогодні вода з глибин юрського горизонту (290 м) забезпечує високу якість нашої продукції. Невдовзі підприємство дало поштовх до формування найбільшої в Україні корпорації з випуску пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв, мінеральної води [20].

Свою назву завод отримав не відразу – лише у 1986 році – і завдячує нею однойменному району міста Києва. Слово «Оболонь» походить з часів Київської Русі – так називалися низькі прирічні луки. Побудована за чеським проектом, пивоварня варила пиво, яке швидко набуло широкої популярності. Після здобуття Україною незалежності корпорація «Оболонь» першою розпочала експортні поставки хмільного напою до країн Європи та США. Пиво під торговою маркою «Оболонь» у всьому світі почали сприймати як традиційно українське пиво.

В 1992 році «Оболонь» стає першим приватним підприємством в Україні, отримавши свідоцтво №1 Фонду держмайна. Проектна потужність підприємства в 1980 році становила 10 млн. декалітрів пива, а на даний час воно може виробляти 70 млн. декалітрів пива. Це стало можливим завдяки постійній плановій модернізації виробництва, введенню в дію нових цехів та раціональному використанню ресурсів, постійному вдосконаленню системи управління підприємством, впевненому руху по шляху до якості [20].

Важливо стало будівництво і запуск нових варильних порядків виробництва німецької фірми «Ziemann». Одночасно були встановлені 20 нових ЦКТ (циліндрично-конічних танків) - апаратів, де відбуваються

процеси бродіння та доброджування пива. Це дозволило значно збільшити обсяги виробництва та забезпечити стабільно високу якість продукції.

Офіційне відкриття нової варниці відбулося 4 серпня 2004 року. Всі монтажні та пусконаладжувальні роботи також були проведені фірмою «Ziemann», яка загальною визнано є одним з світових лідерів по виробництву сучасного обладнання для пивоварної галузі. Це давній партнер компанії «Оболонь» і оскільки варниця один з найважливіших виробничих підрозділів підприємства, як кажуть «технологічне серце пивного виробництва», реалізацією проекту займалися кращі фахівці концерну «Ziemann» [22].

Нова варниця укомплектована трьома заторними чанами, суслотварним чаном, вірпулом та найбільшим в Україні чаном фільтрації, діаметр якого складає 11,5 метрів. Продуктивність нової варниці складає 12000 дал. пива за одне варіння. Всі технологічні процеси в новій варниці автоматизовані. Контроль процесів здійснюється завдяки новітнім комп'ютерним програмам, використання яких практично повністю виключає можливість помилок, так званий людський чинник. Автоматизована система управління гарантує максимальну і стабільну якість пива. В пристрої нової варниці закладений і такий сучасний технологічний хід, як вторинне використання тепла що виділяється в процесі варіння. Його зберігають і використовують для підігріву суслу та води в ході первинних етапів попередньої підготовки суслу [20].

Як було згадано вище, в процесі модернізації, одночасно із запуском нової варниці, варильний цех компанії поповнився двадцятьма новими ЦКТ, гігантський розмір яких вражає. Діаметр одного бродильного апарату (ЦКТ), становить 7,2 метри, що на даний момент найбільший показник не тільки для України, але і для всієї Європи, вага близько 50 тон, а місткість 600000 літрів. Ідеально відшліфована внутрішня поверхня ЦКТ спрощує процес промивки цих ємностей, що дозволяє гарантувати високу мікробіологічну чистоту обладнання і як наслідок забезпечувати відмінну якість пива, а також збільшення його стійкості.

У 2005 році згідно з рейтингом "ТОП-100. Кращі топ-менеджери України", який складає авторитетне ділове видання "Інвестгазета", переможцем став президент ЗАТ "Оболонь" Олександр Слободян, а сама компанія стала галузевим переможцем рейтингу "ТОП 100. Кращі компанії України "[20].

На першому Міжнародному турнірі з якості країн Центральної та Східної Європи "Відкритий кубок Української асоціації якості", ЗАТ "Оболонь" знову стало кращим з кращих, і здобуло першість серед підприємств-переможців Української національної нагороди за якість останнього десятиліття. У 2005 році ЗАТ "Оболонь" випустило 76,8 млн. Декалітрів пива. Як і всі українці, компанія любить і підтримує національний футбол. З 2005 року ЗАТ "Оболонь", за договором з ФФУ, отримала статус Головного спонсора національної і молодіжної збірних команд України з футболу.

З 2006 року експорт продукції заводу почався в Канаду і Францію. У липні на VIII Великому Московському фестивалі пива, "Оболонь" отримала велику кількість нагород. На виставці "Індустрія пива і безалкогольних напоїв 2006", і отримала 14 золотих медалей, два гран-прі і "Бурштинову зірку" [20].

У 2007 році президент ЗАТ "Оболонь" Олександр Слободян знову увійшов до першої десятки топ-менеджерів України та названий кращим керівником пивобезалкогольної галузі. А компанія "Оболонь" була визнана одним із кращих платників податків міста Києва, сума нарахованих податків і зборів 2006 року перевищила 700 мільйонів гривень. Експорт обсягу пива компанії займає більше 82,2% всього експорту України в цій сфері. Згідно з результатами рейтингу "Топ-100. Кращі Компанії", компанія "Оболонь" підтвердила свій статус лідера пивобезалкогольної галузі України. Пиво "Obolon Lager" було визнано найкращим серед імпортного пива сегмента Lager на щорічному пивному фестивалі "Canada Cup of Beer" у Ванкувері (Канада) [22].

Нагород немає кінця. На "Святі пива 2007" торгова марка "Оболонь" отримала визнання в різноманітних номінаціях та рекордну кількість нагород: 8 гран-прі, 13 золотих медалей, 4 срібних і 2 бурштинових зірки.

А 1 квітня 2008 року компанія "Оболонь" презентувала своїм шанувальникам оновлене пиво "Оболонь Нефільтроване". Про нього відомо не кожному, так як цей хмільний напій можна придбати тільки у фірмовому магазині в Києві. Його особливість в тому, що воно потрапляє на прилавок прямо з циліндрично-конічних танків, де народжується хмільний напій. Це особливе непастеризоване пиво природного походження, збагачене дріжджовими клітинами, які є основним джерелом вітамінів і амінокислот. Основним нововведенням компанії "Оболонь" стало впровадження етикетки - самоклеюча етикетка на розливне пиво "Оболонь Нефільтроване" у фірмовому магазині із зазначенням терміну придатності - три доби, з метою запобігання несанкціонованої торгівлі.

З 2009 року розпочав роботу солодовий завод у смт. Чемерівці Хмельницької області потужністю 120 тис. тонн солоду на рік. На ДП «Пивоварня Зібєрта» у м. Фастові після масштабної модернізації введені в експлуатацію нові варильні порядки та лінії розливу пива, що дозволило збільшити потужність підприємства із 0,5 млн дал до 23,5 млн дал пива на рік. Портфель брендів компанії поповнився новою ТМ «Zibert». До лінійки увійшли сорти — «Zibert Світле», «Zibert Баварське», «Zibert Біле».

У травні 2010 року корпорація відзначила свій 30-річний ювілей. Під час святкування був встановлений новий рекорд України: найчисельніший пивний тост одночасно проголосили 2123 працівника корпорації. Розширено асортимент відразу кількох брендів: «Живчик з соком яблука» отримав негазовану версію, а серед напоїв «BeerMix» з'явився пивний коктейль із смаком грейпфрута. Відновлено випуск пива «Жигулівське». Корпорація «Оболонь» посіла перше місце серед кращих роботодавців, які впроваджують принципи справедливої гендерної політики.

У 2011-2012 роках компанія розширює асортиментну лінійку безалкогольних напоїв, виводячи на ринок «Кола Нова зі смаком лимона» та «Ріо-де-мохіто». Розпочато налив одразу кількох видів продукції у жерстяні банки — слабоалкогольних коктейлів класичної серії («Джин-Тонік», «Бренді-Кола» та «Ром-Кола»), пива «Zlata Praha» та «Carling». Корпорація «ОБОЛОНЬ» посідає 28 місце у світі за обсягами виробництва пива за підсумками 2012 року та здійснює перші експортні поставки пива до Китаю.

З 2013 року корпорація «Оболонь» вийшла на ринок снєків з ТМ «Оболонські». Виробництво сухариків зосереджене в місті Коломия, Івано-Франківської області. «Оболонь» випустила кілька новинок у сегменті слабоалкогольних напоїв: коктейль «Віскі Вишня» та молодіжну серію «Ріо». Корпорація розпочала випуск нового сорту «Розливне» під брендом «ОБОЛОНЬ», а також розширила лінійку ТМ «Zibert» пивом «Бочкове». Лінійка бірміксів доповнена новими смаками — «Beermix Gin Rio Red» та «Beermix Карамболь». ТМ «Zlata Praha» перемогла на міжнародному конкурсі Asia Beer Awards'2013. Регіональні підприємства корпорації розпочинають випуск пива під власними торговими марками — «Охтирське» та «Фастівське».

2014 рік - «Оболонь» підвела підсумки 12-річної програми оглядових екскурсій: пивоварню у Києві відвідали понад 120 тисяч вітчизняних та іноземних гостей. Завдяки реалізації ряду енергоефективних та екологічних програм корпорації вдалося досягти максимального показника переробки та повторного використання виробничих відходів — 98%. «Оболонь» випустила кілька новинок (пиво «Zlata Praha Černe», «Zibert Weissbier», квас живого бродіння «Старокиївський», безалкогольний напій «Живчик Апельсин», слабоалкогольний напій «Водка Лайм»), а також здійснила перезапуск легендарного пива «2000». За підсумками 2013 року корпорація «Оболонь» увійшла до ТОП-5 найпрозоріших українських компаній. Шостий Звіт «Оболонь " про сталий розвиток (за 2013–2016 рр.) став першим в Україні звітом, складеним у відповідності до вимог міжнародного стандарту GRI 4.

2015 рік - корпорація «ОБОЛОНЬ» представила одразу кілька новинок у сегменті мінеральних вод: «Збручанська 77», «Прозора» з персиком та зеленим чаєм, «Оболонська» за смаком лимона й апельсина. Дитячий соковмісний напій «Живчик» отримав нову тароупаковку — ПЕТ пляшку 0,33 л, а також спеціальний різновид кришки flip-top. Компанія відкрила нові категорії продуктів, розпочавши виробництво сидру «Ciber» та нового різновиду снеків — грінок «BULBA Grenki». Пивний асортимент корпорації поповнився новинками «BeerMix Energy» та «Zibert Bockbier».

У 2016 році «Оболонь» приєдналася до Меморандуму про профілактику продажу пива неповнолітнім. Експертне журі XIX Міжнародного конкурсу пива, безалкогольних, слабоалкогольних напоїв, мінеральних та питних вод відзначило високу якість напоїв корпорації «Оболонь», нагородивши їх 6 Гран Прі, 13 золотими і 6 срібними медалями. Відбулося розширення лінійки пива Zibert: Pils, Weiss, Dunkel та Bock; запуск нової категорії «hard drink» з випуском бренду Hardmix Citrus

В 2017 році «Оболонь» змінила форму власності з ПАТ на «Приватне акціонерне товариство» [20].

Тож за даними 2018 року сновними видами продукції підприємства є:

- пиво;
- безалкогольні напої;
- мінеральна і питна вода;
- слабоалкогольні напої;
- сидр;
- солод;
- промислові товари;
- снеки.

Асортимент продукції представлений наступними лінійками (табл. 2.3.)

Таблиця 2.3

Асортимент продукції підприємства ПрАТ «Оболонь»

Назва	Вид	Різновид
1	2	3
Пиво	1. Premium Світле	1.1. Магнат: скляна пляшка 0,5л, скляна пляшка 0,33л, кег 30л; 1.2. Nike premium beer: скляна пляшка 0,5л, скляна пляшка 0,33л, алюмінієва банка 0,5л, алюмінієва банка 0,33л; 1.3. Nike premium light: скляна пляшка 0,5л, скляна пляшка 0,33л, алюмінієва банка 0,5л, алюмінієва банка 0,33л; 1.4. Pils : скляна пляшка 0,5л;
	2. Premium Темне	2.1. Портер, Колекція Зібберта: скляна пляшка 0,5л;
	3. Premium Спеціальне	3.1. Біле, Колекція Зібберт: скляна пляшка 0,5л; 3.2. Пшеничне, Колекція Зібберт: скляна пляшка 0,5л;
	4.Upper Core Світле	4.1. Преміум: скляна пляшка 0,5л, скляна пляшка 0,33л, алюмінієва банка 0,5л, алюмінієва банка 0,33л, кег 30л, скляна пляшка beer 0,33л; 4.2. Світле: скляна пляшка 0,5л, алюмінієва банка 0,5л, PET 2,0л, PET 1,0л; 4.3. Соборне: скляна пляшка 0,5л, скляна пляшка 0,33л, алюмінієва банка 0,5л, скляна пляшка beer 0,33л;
	5.Upper Core Темне	5.1. Оксамитове: скляна пляшка 0,5л;
	6.Upper Core Спеціальне	6.1. Безалкогольне: скляна пляшка 0,5л; 6.2. Міцне: скляна пляшка 0,5л, PET 1,0л;
	7.Core Світле	7.1. Десант Біла Зірка: скляна пляшка 0,5л; 7.2. Десант Комбат: скляна пляшка 0,5л, PET 1,0л; 7.3. Десант Спецназ: скляна пляшка 0,5л, PET 1,0л; 7.4. Десант ДМБ: скляна пляшка 0,5л, PET 1,0л;
Спеціальне пиво	8. BeerMix.	8.1. Бірмікс Вишня: алюмінієва банка 0,5л; 8.2. Бірмікс Гранат: алюмінієва банка 0,5л; 8.3. Бірмікс Лимон: алюмінієва банка 0,5л; 8.4. Бірмікс Кола: алюмінієва банка 0,5л; 8.5. Бірмікс Малина: алюмінієва банка 0,5л
Слабоалкогольні напої	9.Класична серія:	9.1. Бренді-кола: скляна пляшка 0,33л; 9.2. Ром-кола: скляна пляшка 0,33л; 9.3. Джин-тонік: скляна пляшка 0,33л;
	10.Нова серія:	10.1. Махітос: скляна пляшка 0,33л; 10.2. Текіза: скляна пляшка 0,33л; 10.3. Джин ананас: скляна пляшка 0,33л; 10.4. Джин апельсин: скляна пляшка 0,33л; 10.5. Джин лимон: скляна пляшка 0,33л; 10.6. Джин пітахайя: скляна пляшка 0,33л;

Продовж. табл. 2.3

1	2	3
Безалкогольні напоїв	11. Корисні напої:	11.1. Оранж А.С.Е.: ПЕТ 2,0л, ПЕТ 1,0л, ПЕТ 0,5л; 11.2. Живчик: алюмінієва банка 0,5л, ПЕТ 2,0л, ПЕТ 1,0л; 11.3. Живчик Груша: ПЕТ 2,0л, ПЕТ 1,0л; 11.4. Живчик Лимон: ПЕТ 2,0л, ПЕТ 1,0л;
	12. Ностальгічна серія:	12.1. Кола Нова: ПЕТ 2,0л, ПЕТ 1,0л, ПЕТ 0,5л; 12.2. Оболонь Лимонад: ПЕТ 2,0л, ПЕТ 1,0л, ПЕТ 0,5л; 12.3. Оболонь Ситро: ПЕТ 2,0л, ПЕТ 1,0л, ПЕТ 0,5л;
Мінеральні води:	13. Оболонська:	13.1. Оболонська: ПЕТ 2,0л, ПЕТ 1,0л; 13.2. Оболонська 2: скляна пляшка 0,33л, ПЕТ 2,0л, ПЕТ 0,5л; 13.3. Оболонська 3: ПЕТ 5,0л; 13.4. Оболонська плюс Лимон: ПЕТ 2,0л, ПЕТ 1,0л;
	14. Прозора:	14.1. Прозора Вершина Якості, газована: ПЕТ 1,5л, ПЕТ 0,5л; 14.2. Прозора Вершина Якості, негазована: ПЕТ 1,5л, ПЕТ 0,5л, ПЕТ 6л;
Енергетичні напої		1. Джетт тонік-лимон: алюмінієва банка 0,25л; 2. Джетт тонік-лимон: алюмінієва банка 0,25л; 3. Джетт вишня : алюмінієва банка 0,25 л

Джерело: розроблено на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Тож бачимо, що ПрАТ «Оболонь» спеціалізується на випуску не тільки пива, але й безалкогольної продукції. Найбільш масовим сортом пива є Premium Світле, воно має найбільше різновидів, тому що користується найкращим попитом у споживачів.

«Оболонь» - першопроходець в завоюванні зовнішніх ринків. Розпочавши у 1989 році першою серед українських пивзаводів експорт своєї продукції, компанія проводить активну зовнішню політику і на сьогоднішній день. Сьогодні «Оболонь» є найбільшим експортером, на її долю припадає близько 58% вітчизняного експорту пива. Але серед пивоварів України корпорація «Оболонь» є третьою (частка ринку 19,1%), після ПрАТ «Карлсберг Україна» (31,0%) та АТ «АВ ІнБев Ефес» (29,9%).

Стратегія корпорації «Оболонь» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв в умовах економічної кризи в Україні при постійній увазі до високої якості продукції, збереження навколишнього середовища, забезпечення гідних та безпечних умов праці, розвиток та професійне

навчання персоналу. «Оболонь» впроваджує інноваційні та енергозберігаючі технології, що покращує екологічні характеристики виробництва, мінімізує шкідливі викиди у довкілля та забезпечує ощадливе використання ресурсів [20].

Сьогодні ПрАТ «Оболонь» - національна компанія, яка володіє багатьма профільними підприємствами, має розгалужену структуру представництв. Структура ПрАТ "Оболонь" формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність. Якість продукції забезпечена сучасними технологіями та підтверджена міжнародним сертифікатом «ISO».

Під структурою апарату управління підприємством розуміють сукупність лінійних та функціональних органів управління, а також систему їх зв'язків та взаємодій. Загальна структура підприємства являє собою сукупність підрозділів основного виробництва і інфраструктури [27].

Структура управління ПрАТ «Оболонь» розроблена таким чином, щоб оперативно впливати на процес виробництва, починаючи із забезпечення його матеріально-технічними ресурсами і закінчуючи процесом реалізації готової продукції, складанням статистичної звітності та обліком витрат на виробництво, а також забезпеченням ритмічної та рентабельної діяльності у напрямках, передбачених статутом.

Керівництво ПрАТ «Оболонь»:

Президент – Олександр Слободян.

Віце-президент – Вікторія Алімова.

Голова Ради акціонерів, директор з персоналу та побуту – Сергій Блощаневич.

Генеральний директор – Олександр Пучок.

Директор з продажу – Олена Гарбарчук.

Директор технічний – Іван Горбань.

Директор з капітального будівництва – В'ячеслав Кукушкін.

Директор з економіки та фінансів – Тетяна Корж.

Директор із зовнішньоекономічних питань –Сергій Кравець.

Директор з якості – Валентина Микусевич.

Директор з маркетингу – Віталій Ткаченко.

Директор з виробництва – Сергій Чернишов.

Директор з інформаційних технологій– Олександр Ярешко.

Директор з аграрних питань – директор солодового заводу– Михайло Загородний [20].

Підпорядкованість організаційних одиниць підприємства утворюють організаційну структуру управління.

Для реалізації поставлених цілей на ПрАТ "Оболонь" діє організаційна структура управління. На підприємстві впроваджено вертикальний поділ, який передбачає три рівні управління:

1. Інституційний – генеральний директор.

2. Інформаційний (управлінський) – директор технічний, директор з продаж, директор з виробництва, директор з маркетингу, директор з матеріально-технічного постачання, директор з економіки, головний бухгалтер, директор з якості.

3. Технічний (операційний) – начальники відділів, головний механік, начальники цехів.

Структура компанії «Оболонь» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність, але останнім часом корпорація змушена використовувати на стратегію стабілізації, через низькі показники фінансового стану. Організаційна структура заводу ПрАТ "Оболонь" є досить складною і формується як система організаційних структур та підрозділів, які представлені на рис. 1.1.

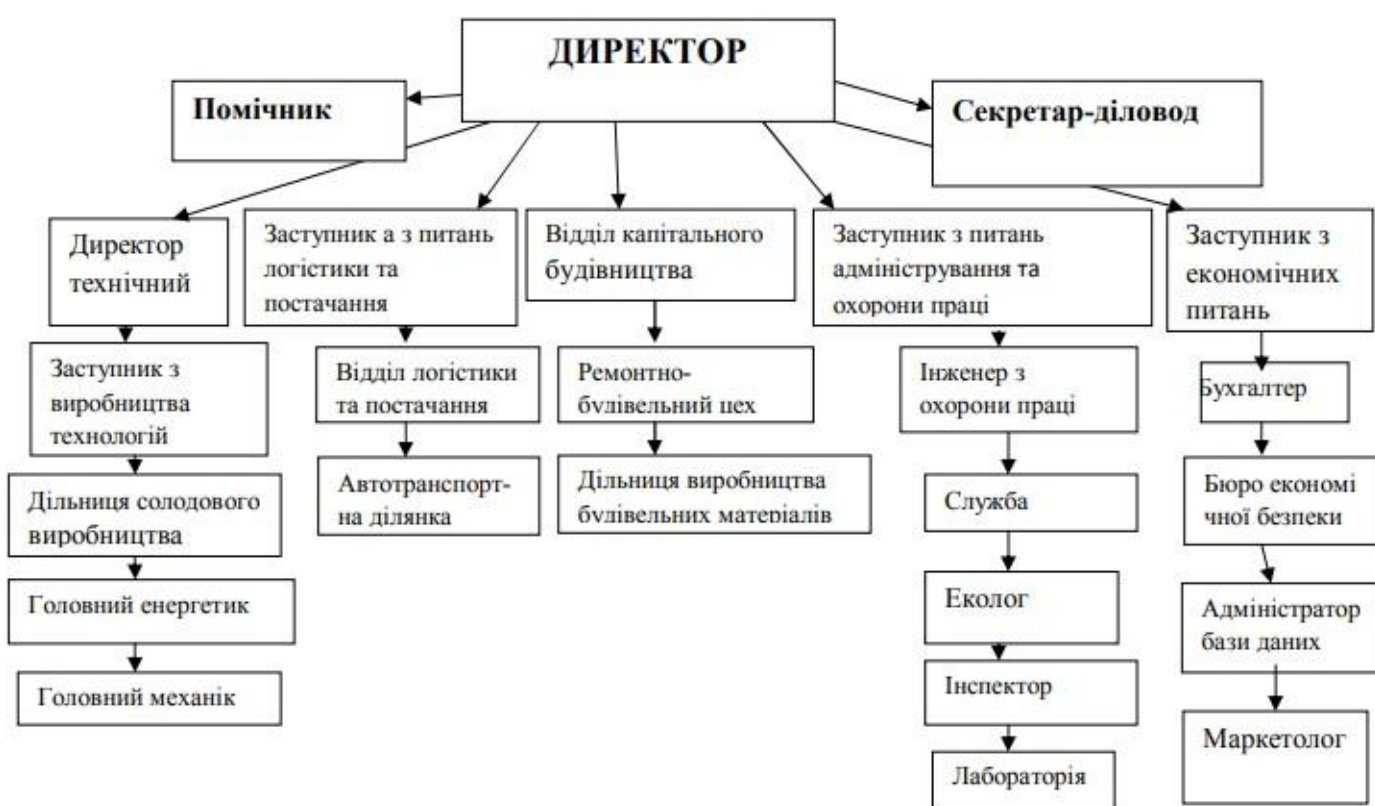


Рис. 2.1 Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

Джерело:[20].

Вище керівництво здійснює президент компанії. Стратегічне і оперативне планування - функція директора з економічних питань. В його віданні знаходиться фінансова політика, сфера управління активами, планування фінансово-економічної діяльності, фінансова, податкова, статистична звітність.

Заступник директора з виробництва здійснює управління в сфері:

виробництва продукції, контролю виробничих процесів, оперативне планування. Заступник директора з матеріально-технічного постачання здійснює управління регулює та організовує: постачання і збут, управління і контроль каналів постачання, організацію роботи з постачальниками, підрядними і партнерськими організаціями. Начальник відділу з продажу здійснює управління продажами, управління збутовою мережею, управління мережею партнерів, менеджмент логістики. Керівник структурного підрозділу з якості здійснює управління і контроль за якістю продукції, продуктової безпеки. Начальник відділу з інформаційних технологій організовує забезпечення інформаційної безпеки, захист інформації, баз даних, підтримку інформаційних систем, технічне забезпечення виробничого та інших процесів.

Директор технічний впроваджує програми удосконалення, реконструкції, технічного переозброєння діючого виробництва, забезпечує постійне підвищення рівня технічної підготовки виробництва, його ефективності, зменшення матеріальних, фінансових і трудових витрат для виробництва продукції, високу її якість, надійність і витривалість в роботі відповідно до державних стандартів, технічних умов і умов технічної естетики, раціональне використання основних виробничих фондів, організує метрологічне забезпечення виробництва і випробовувань продукції, забезпечує постійне підвищення кваліфікації кадрів у відповідності з вимогами часу, здійснює керівництво діяльністю технологічних служб підприємства, контролює результати їх роботи, стан трудової і виробничої дисципліни в підпорядкованих йому підрозділах.

Корпорація «Оболонь» об'єднує головний завод, два відокремлені цехи, два дочірніх підприємства та чотири підприємства з корпоративними правами. Загалом у компанії працює близько 7,5 тис. людей [20].

Детальний опис відокремлених структурних підрозділів знаходиться у табл.2.4.

Таблиця 2.4

**Характеристика відокремлених структурних підрозділів ПрАТ
«Оболонь»**

	Функціональні напрями діяльності	Завдання, які вирішуються	Кількість працівників, чол
1	2	3	4
Виробничий комплекс у м. Олександрія, Кіровоградська обл.	виробництво безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТ пляшки, виробництво бандажної стрічки	Виробничий комплекс в Олександрії вже 15 років реалізує проект переробки пластикових пляшок. За цей час завод очистив довкілля від 10 тис. т пластику. У рамках проекту підприємство активно працює з місцевими громадами щодо поширення інформації про еко-практики і співпрацює з місцевими закладами освіти по збору пластику.	400
Солодовий завод у смт Чемерівці, Хмельницька обл.	виробництво солоду	У рамках Угоди про соціальне партнерство з Чемеровецькою селищною радою Солодовий завод виділив 155 тис. грн. Близько 1,3 млн грн надало підприємство на реконструкцію будівлі для ДБСТ у Городоцькому районі на Хмельниччині. 53 тис. грн склала підтримка місцевих спортивних заходів. Завод передав 4 вантажні автівки (МАЗ, КРАЗ) на потреби військовослужбовців.	370
ДП “Пивоварня Зіберта”, м. Фастів, Київська обл	виробництво пива	Фастівська пивоварня компанії підтримує громади у різних сферах життя. За минулий рік така співпраця склала 125 тис. грн допомоги. На підтримку військовослужбовців підприємство виділило 15 тис. л напоїв і 250 тис. грн на медикаменти, амуніцію, паливо, обладнання, а співробітники зібрали 150 тис. грн.	490

Продовж. табл.2.4

1	2	3	4
ТОВ “Оболонь Агро”, смт Чемерівці, Хмельницька обл.	сільськогосподарське виробництво, вирощування ячменю, великої рогатої худоби та свиней.)	У рамках Угоди про соціальне партнерство з Чемеровецькою селищною радою Солодовий завод виділив 155 тис. грн. Близько 1,3 млн грн надало підприємство на реконструкцію будівлі для ДБСТ у Городоцькому районі на Хмельниччині. 53 тис. грн склала підтримка місцевих спортивних заходів. Завод передав 4 вантажні автівки (МАЗ, КРАЗ) на потреби військовослужбовців.	630
ПАТ “Охтирський пивоварний завод”, м. Охтирка, Сумська обл.	виробництво пива, безалкогольних напоїв, питної води, солоду	У 2014 році до списку партнерів ПАТ «Охтирський пивзавод» додався районний осередок розвитку сільського зеленого туризму, на ініціативи якого завод виділив 15 тис. грн. Працівники заводу за потребою допомагають у зборі коштів для місцевого Червоного Хреста. 60 тис. грн — допомога заводу на закупівлю амуніції та паливно-мастильних матеріалів для військовослужбовців.	226
ПАТ “Бершадський комбінат”, м. Бершадь, Вінницька обл.	виробництво слабоалкогольних напоїв, солоду	ПрАТ «Бершадський комбінат» виділяє продуктову та грошову допомогу місцевим громадам. За минулий рік комбінат розпочав співпрацю з регіональними військовими частинами. У співпраці з МБФ «Без кордонів» підприємство надало 95 тис. грн для військовослужбовців.	100
ПАТ “Дятьківці”, м. Коломия, Івано-Франківська обл.	виробництво солоду	Виробник житніх та пшенично-житніх сухариків (снеків) ТМ "Оболонські", виготовлених з духмяного хліба за оригінальною рецептурою, широким асортиментом смаків, запрошує до співпраці торгівлі мережі та дистрибуційні компанії з Угорщини, Румунії, Молдови, Словаччини для реалізації снекової продукції.	99

Продовж. табл.2.4

1	2	3	4
ПАТ “Рокитнівський скляний завод” , смт. Рокитне, Рівненська обл.	виробництво склотари	Підприємство спеціалізується на виробництві ексклюзивної склотари, яку потребує сучасний споживач. Продукція заводу відповідає європейським стандартам якості і здатна задовольнити найвибагливіші смаки. Нашим підприємством розробляються форми пляшок за побажаннями та запитами клієнтів. Товариство спеціалізується на виробництві пляшок в зеленому та прозорому кольорі скла місткістю від 0,2 до 1,0 літра. ВАР “Рокитнівський скляний завод” має в активі близько 50 власних розробок пляшок.	420

Джерело: розроблено автором

Корпорація "Оболонь" першою серед підприємств харчової промисловості у 2008 році сертифікувала чотири системи управління одразу.

Під час аудиту, який здійснювали представники німецької фірми "DEKRA-ITS", "Оболонь" підтвердила відповідність вимогам ISO 9001:2008 (Системи управління якістю), ISO 22 000:2005 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ISO 14 001:2004 (Системи екологічного керування), OHSAS 18 001:2007 (Системи управління безпекою та гігієною праці). Впровадження цих систем управління підтверджує той факт, що "Оболонь" піклується про споживачів, суспільство, стан навколишнього середовища та власний персонал. Завдяки виконанню всіх вимог споживач може бути впевненим в якості і безпечності продукції корпорації [20].

Разом із головним заводом сертифікацію отримали два дочірніх підприємства: ДП ПАТ "Оболонь" "Красилівське" та ДП "Пивоварня Зіберта" у м. Фастів отримали сертифікат згідно вимог ISO 9001-2008 і ISO 22 000:2005. Системи управління, які діють у корпорації "Оболонь": Система

управління якістю (ISO 9001:2008) - система взаємопов'язаних, орієнтованих на задоволення споживачів процесів, які постійно поліпшуються завдяки лідерству керівництва і залучення персоналу, діючих на підставі фактів, а також взаємовигідних стосунків з постачальниками; Система управління безпеністю харчових продуктів (ISO 22 000:2005) - попереджувальна система для забезпечення безпечності харчових продуктів (постійний аналіз небезпечних чинників та перевірка критичних контрольних точок на всіх етапах виробництва); Система екологічного керування (ISO 14 001:2004) - розробка та запровадження екологічної політики компанії, керування її екологічними аспектами; Система управління безпекою та гігієною праці (OHSAS 18 001:2007) - дає можливість організації управляти ризиками в області безпеки і гігієни праці і покращувати свої показники в цій області .

"Оболонь" забезпечує працівників належними умовами праці та життя. Кожного року передбачено підвищення рівня кваліфікації працівників, медичне обстеження, надання першої допомоги, профілактичне лікування, розвиток соціальної сфери.

Корпорація "Оболонь" є одним із кращих роботодавців України. Вся заробітна плата і премії сплачуються офіційно, тобто корпорація повністю сплачує всі обов'язкові податки, внески у пенсійний та інші фонди. Заробітна плата в ПрАТ "Оболонь" виплачується вчасно і зростає щороку не менш, ніж на 10-15%.

Отже в цілому можна сказати, що організаційна структура ПрАТ «Оболонь» є достатньо ефективною, оскільки структура управління підприємства розроблена таким чином, щоб оперативно впливати на процес виробництва, починаючи із забезпечення його матеріально-технічними ресурсами і закінчуючи процесом реалізації готової продукції, складанням статистичної звітності та обліком витрат на виробництво, а також забезпеченням ритмічної та рентабельної діяльності у напрямках, передбачених статутом.

Для більш повної та якісної характеристики об'єкта дослідження проаналізуємо основні техніко-економічні показники його діяльності в динаміці за 2017-2018 роки (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Показник	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
		2017	2018	Абсолютне +/-	Відносне %
Чистий дохід від реалізації продукції	Тис.грн	4 777 539	5 078 764	301 225	6,03
Собівартість реалізованої продукції	Тис.грн	3 878 473	4 292 370	413 897	10,67
Адміністративні витрати	Тис.грн	296 579	303 955	7 376	2,5
Витрати за збут	Тис.грн	612 349	675 489	63 140	10,3
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції	Тис.грн	5 062 584	5 663 043	600 459	11,86
Валовий прибуток	Тис.грн	899 066	786 393	-112 673	-12,5
Прибуток (збиток) чистий	Тис.грн	176 580	-365 420	-542 000	Зниження у 3 рази
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	Грн.	1,06	1,11	0,05	1,04
Фонд оплати праці	Тис.грн	448 146	529 153	81 007	18,07
Середньооблікова чисельність працівників	Чол.	2 465	2 487	22	0,89
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	Грн.	15 150	17 731	2 581	17,04
Продуктивність праці	Грн/чол.	1938,2	2 042,1	103,9	5,4
Рентабельність (збитковість) продукції	%	0,2	-3,6	-3,8	

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Чистий дохід від реалізації продукції у 2018 році у порівнянні з 2017 роком, збільшився на 301 225 тис.грн., тобто на 6,03 %, що відображає позитивну динаміку показника. Показник собівартості реалізованої продукції, якщо порівнювати 2018 і 2017 роки, збільшився на 413 897 тис.грн. Адміністративні витрати у 2018 році стали більшими, ніж у 2017

році, на 7376 тис.грн. Витрати на збут у 2018 році у порівнянні з 2017 роком збільшились на 63 000 тис.грн. Повні витрати у 2018 році у порівнянні з 2017 роком збільшились на 600 459 тис.грн. У 2018 році відбулося зниження прибутку від реалізації у 3 рази, був отриманий збиток від реалізації, що становить -365 420 тис.грн. Це відображає негативну динаміку підприємства, спричинену збільшенням собівартості продукції на 10,67%, адміністративних витрат на 2,5%, витрат на збут на 10,3%; а також тим, що темпи зростання витрат набагато більші ніж темпи росту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції. Чистий прибуток у 2017 році становив 176 580 тис.грн., а у 2018 році був отриманий збиток у розмірі 365 420 тис.грн., за рахунок суттєвого збільшення операційних та інших витрат діяльності підприємства.

Серед позитивних зрушень варто відмітити наступне: відбулося зростання оплати праці у 2018 році на 18,07%; середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 17,04 %. Продуктивність праці збільшилась на 5,4 % у порівнянні з 2017 роком.

Тож збитковість підприємства у 2018 році негативно вплинула на рентабельність продукції, яка показує, наскільки ефективна діяльність підприємства. Рентабельність продукції у 2017 році складала 0,2%, а у 2018 році знизилась аж до -3,6%, що показує негативну динаміку показника. Витрати на одну гривню реалізованої продукції ПрАТ «Оболонь» у 2018 році збільшились. Якщо у 2017 році вони становили 1,05, то у 2018 – 1,11 грн., що свідчить про погіршення ефективності управління витратами підприємства.

Щоб розібратись в причинах збитковості ПрАТ «Оболонь» пропонується провести ряд аналізів фінансово-економічних показників підприємства.

Провідну роль в ефективності діяльності виробничого підприємства відіграють його основні засоби. Основні засоби підприємства — це сукупність матеріально-речових цінностей, що діють у натуральній формі протягом тривалого часу як у сфері матеріального виробництва, так і в

невиробничій сфері, і вартість яких поступово зменшується у зв'язку з фізичним та моральним зносом [25].

З метою аналізу ефективності використання основних засобів ПрАТ «Оболонь» сформуємо табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники стану та ефективності використання основних засобів
ПрАТ «Оболонь» за 2017-2018 рр**

Показник	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
		2017	2018	Абсолютне +/-	Відносне %
1	2	3	4	5	6
Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	тис.грн.	11850066	11940760	90694	0,77
Знос основних засобів, тис. грн.	тис.грн.	6708705	7073024	364319	5,43
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	тис.грн.	5141361	4867736	-273625	-5,32
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	тис.грн.	4777539	5078764	301225	6,31
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	тис.грн.	176 580	-365420	-542000	Зменшення у 3 рази
Середньооблікова чисельність працівників	чол.	2 465	2 487	22	0,89
Коефіцієнт придатності	-	0,43	0,41	-0,02	-4,65
Коефіцієнт зносу	-	0,57	0,59	0,02	3,51
Фондовіддача	грн/грн	0,93	1,04	0,11	11,83
Фондомісткість	грн/грн	1,08	0,96	-0,12	-11,11
Фондорентабельність	%	0,03	-0,08	-0,11	
Фондоозброєність	тис.грн./чол.	2085,74	1957,27	-128,47	-6,16

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує фізичний стан основних засобів. Що нижчий коефіцієнт зносу (вищий коефіцієнт придатності), то ліпшим є технічний стан, основних засобів. Стабільність та

покращення показника в динаміці є позитивною тенденцією. Коефіцієнт придатності основних засобів: чим він більший, тим кращий технічний стан основних засобів. У 2018 році даний показник зменшився на 0,02 грн.

Фондовіддача основних засобів характеризує кількість виробленої продукції з 1 грн., вкладеної в основні засоби. Динаміка цього показника свідчить про зміни ефективності використання основних засобів. На ПрАТ «Оболонь» показник фондовіддачі в 2018 році стосовно 2017 року збільшився на 0,11 грн. (11,83%), динаміка цього показника показує зміни розміру й структури основних фондів, обсягу й асортименту продукції, що випускається. Як бачимо, цей показник має тенденцію до збільшення, що є позитивною рисою і свідчить про незначне збільшення ефективності використання основних фондів підприємства. Фондомісткість є величиною, оберненою до фондовіддачі, характеризує вартість основних засобів, необхідну для випуску продукції на суму в 1 грн. На ПрАТ «Оболонь» для випуску продукції на 1 грн. потрібно 0,96 грн. основних засобів. Показник зменшився на 0,12 грн, що свідчить про незначне, але покращення ефективності у 2018 році.

Показник фондоозброєність праці основними засобами вказує на вартість основних засобів, що припадає на одну особу промислово-виробничого персоналу на підприємстві. У 2018 р на підприємстві на одного працівника припадає основних засобів вартістю 1957,27 тис.грн. За рахунок тенденції з 2017 року по 2018 рік фондоозброєність зменшилася на 128,47 грн/чол, що свідчить про зниження технічної озброєності, а відповідно, і продуктивність праці. Тому логічно буде зупинитись більш детально саме на показниках оцінки ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності. Трудові ресурси являють собою категорію, що займає проміжне положення між економічними категоріями "населення" і

"сукупна робоча сила" [25]. Абсолютні та відносні показники ефективності використання трудових ресурсів досліджуваного підприємства проаналізовані нами на підставі даних аналітичної табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Показники ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ
«Оболонь» за 2017-2018 рр**

Показник	Роки		Відхилення	
	2017	2018	Абсолютне +/-	Відносне %
Середньоспискова чисельність працюючих, чол.	2 465	2 487	22	0,89
Чистий дохід, тис.грн	4777539	5078764	301 225	6,31
Продуктивність праці, грн./ чол	1938,2	2 042,1	104	5,36
Фонд оплати праці, тис.грн.	448 146	529 153	81 007	18,08
Середньомісячна заробітна плата, грн.	15 150	17 731	2 581	17,04
Відношення темпів росту продуктивності праці до росту заробітної плати	-	0,32	-	-

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Відповідно до табл. 2.7. можна побачити, що протягом досліджуваного періоду відбулись зміни в середньосписковій чисельності працюючих, що у 2018 році порівняно з 2017 роком чисельність збільшилась на 22 чол. (майже на 1%). Продуктивність праці в 2018 році порівняно з 2017 роком підвищилась на 104 тис.грн. (5,36%).

Відбулося зростання оплати праці у 2018 році на 18,08%.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 17,04 %.

Та якщо говорити про відношення темпів росту продуктивності праці до темпів росту заробітної плати, то продуктивність праці зростає повільніше, що є негативним фактором.

Також, для оцінки та аналізу виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» необхідно використати інформацію про склад та структуру елементів його операційних витрат (табл. 2.8)

Таблиця 2.8.

**Склад і структура елементів операційних витрат ПрАТ «Оболонь»
2017-2018 рр**

Показник	Од. виміру	Роки		Відхилення	
		2017	2018	Абсолютне +/-	Відносне %
Матеріальні витрати	тис.грн.	2960495	3267238	306743	10,36
Витрати на оплату праці	тис.грн.	448146	529153	81007	18,08
Відрахування на соціальні заходи	тис.грн.	95052	113058	18006	18,94
Амортизація	тис.грн.	451790	457032	5242	1,16
Інші операційні витрати	тис.грн.	1107101	1296562	189461	17,11
Разом	тис.грн.	5062584	5663043	600459	11,86

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Відповідно до таблиці 2.8. можна побачити, що в 2018 році абсолютно всі елементи операційних витрат зросли, найбільше зросли витрати на оплату праці, на 18,08% та на відрахування на соціальні заходи (18,94%). Це свідчить про те, що підприємство турбується про своїх працівників, але необхідно врахувати, як це відобразиться на його фінансовому стані.

Збільшення операційних витрат у 2018 році порівняно з 2017 роком на 11,86% може негативно вплинути на ПрАТ «Оболонь», зокрема на його фінансове положення, саме тому варто задуматись над шляхами зменшення витрат.

Фінансовим результатом господарської діяльності підприємства є прибуток або збиток. Прибуток, в основному, утворюється в результаті продажу (реалізації) готової продукції (послуг, товарів). Крім того, підприємство може продавати інші матеріальні цінності і послуги допоміжних виробництв та господарств, а також мати доходи і збитки, що збільшують від інвестиційної та фінансової діяльності [25].

Прибуток формується поступово протягом фінансового-господарського року. Більшу частину прибутку становить прибуток від реалізації продукції.

Визначення фінансових результатів полягає у визначенні чистого прибутку звітного періоду, динаміку якого на прикладі досліджуваного підприємства можна простежити за даними табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показник	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
		2017	2018	Абсолютне +/-	Відносне %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн.	4777539	5078764	301225	6,31
Валовий прибуток	тис.грн.	899066	786393	-112673	-12,53
Прибуток від операційної діяльності	тис.грн.	49482	-128200	-177682	Зменшення у 3 рази
Прибуток до оподаткування	тис.грн.	220797	-325802	-546599	Зменшення у 2 рази
Чистий прибуток	тис.грн.	176580	-365420	-542000	Зменшення у 3 рази

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Горизонтальний аналіз абсолютних показників, наведених у таблиці 2.9. показує, що підприємство у звітному році отримало досить низькі фінансові результати у господарській діяльності порівняно з фактичними даними минулого року. Проаналізувавши таблицю, можна виявити, що позитивна тенденція стосується лише показників чистого доходу, який зріс на 301 225 тис.грн (6,31%) у 2018 році, що свідчить про зростання обсягів реалізованої продукції. Що стосується інших фінансових показників, то у 2018 році відбулось їх зменшення, яке свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства.

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. Як правило, що вищі показники обсягу виробництва і реалізації продукції, робіт, послуг і нижча їх собівартість, то вища прибутковість підприємства, що позитивно впливає на його фінансовий стан. Неритмічність виробничих процесів, погіршення

якості продукції, труднощі з її реалізацією призводять до зменшення надходження коштів на рахунки підприємства, в результаті чого погіршується його платоспроможність. Існує і зворотній зв'язок, оскільки брак коштів може призвести до перебоїв у забезпеченні матеріальними ресурсами, а отже у виробничому процесі [25].

Для проведення аналізу фінансового стану проведемо оцінку структури джерел фінансових ресурсів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10.

Показники фінансового стану ПрАТ «Оболонь» за 2017-2018 рр.

Показник	Роки		Відхилення	
	2017	2018	Абсолютне +/-	Відносне %
$K_{\text{автономії}}$	0,36	0,34	-0,02	0,94
$K_{\text{фінансової стабільності}}$	0,57	0,52	-0,05	0,91
$K_{\text{концентрації залучених коштів}}$	0,36	0,31	-0,05	0,86
$K_{\text{фінансової залежності}}$	2,8	2,9	0,1	3,6
$K_{\text{фінансового ризику}}$	0,64	1,31	0,67	Збільшення у 2 рази

Джерело: розраховано автором

1. Показник фінансової автономії - один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Якщо, як у нашому випадку за 2018 рік коефіцієнт дорівнює 0,34, то це означає, що компанія здатна профінансувати 34% активів за рахунок власного капіталу.

$$K_{\text{автономії}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Сума пасивів}} \quad (1.1)$$

$$K_{\text{автономії}} 2017 = \frac{2495482}{6881460} = 0,36 \quad K_{\text{автономії}} 2018 = \frac{2082548}{6110149} = 0,34$$

2. Показник фінансової стабільності - індикатор фінансової стійкості, який говорить про здатність компанії відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі. Значення показника вказує на те, скільки гривень власного капіталу припадає на кожну

гривню зобов'язань компанії. Високе значення говорить про низький рівень фінансових ризиків.

$$K_{\text{фінансової стабільності}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Короткострокові зобов'язання}} \quad (1.2)$$

$$K_{\text{фінансової стабільності 2017}} = \frac{2495482}{2786127 + 1599851} = 0,57 \quad K_{\text{фінансової стабільності 2018}} = \frac{2082548}{1297478 + 273023} = 0,52$$

Показник концентрації залучених коштів вказує на рівень левереджа компанії. Леведж означає використання фінансових інструментів або позикового капіталу з метою підвищення потенційної рентабельності інвестицій. У компанії, в якій сума позикового капіталу є значно вищою власного, рівень левереджа високий. У свою чергу, таке явище свідчить про високий рівень фінансових ризиків. Варто зауважити, що залучення позикового капіталу дозволяє забезпечити ріст компанії. Тому значна частина підприємств стабільно працює в умовах використання позикових коштів.

$$K_{\text{концентрації залучених коштів}} = \frac{\text{Сума позикового капіталу}}{\text{Сума активів}} \quad (1.3)$$

$$K_{\text{концентрації залучених коштів 2017}} = \frac{2455835}{6881460} = 0,36 \quad K_{\text{концентрації залучених коштів 2018}} = \frac{1906724}{6110149} = 0,31$$

3. Коефіцієнт фінансової залежності обернений до коефіцієнта автономії. Збільшення коефіцієнта Кф.з. у часі свідчить про підвищення частки позикових коштів у фінансуванні підприємств, і навпаки. Цей коефіцієнт показує скільки одиниць сукупних джерел припадає на одиницю власного капіталу.

$$K_{\text{фінансової залежності}} = \frac{\text{Сума пасивів}}{\text{Власний капітал}} \quad (1.4)$$

$$K_{\text{фінансової залежності 2017}} = \frac{6881460}{2495482} = 2,8 \quad K_{\text{фінансової залежності 2018}} = \frac{6110149}{2082548} = 2,9$$

4. Рекомендоване значення цього показника фінансового ризику ≤ 1 . Зазначений коефіцієнт є узагальнюючим при аналізі фінансової стійкості підприємства. Зростання його значення свідчить про посилення залежності підприємства від позикових коштів і, відповідно, зниженні його фінансової

стійкості. Якщо значення цього показника дорівнює 1, то це означає, що на одну гривню, вкладену у власний капітал підприємства, припадає одна гривня позикових коштів. Це крайня межа (рівність між власними та позиковими коштами підприємства), яка явно показує міру його фінансової стійкості.

$$K_{\text{фінансового ризику}} = \frac{\text{Поточні зобов'язання}}{\text{Власний капітал}} \quad (1.5)$$

$$K_{\text{фінансового ризику 2017}} = \frac{1599851}{2495482} = 0,64 \quad K_{\text{фінансового ризику 2018}} = \frac{2730123}{2082548} = 1,31$$

Аналіз джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Оболонь» за 2017-2018 рр. показує незначне зменшення всіх показників. Зменшення $K_{\text{автономії}}$ у 2018 році на 0,02 одиниці говорить про те, що компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів лише 0,34% своїх активів; значення показника фінансової стабільності також зменшується, у 2018 році на кожну гривню зобов'язань компанії припадає 0,52 грн гривень власного капіталу; також зменшився на 0,05 одиниць. Зміни показника фінансової залежності є майже не суттєвими, а от таке зростання $K_{\text{фінансового ризику}}$ з 0,64 у 2017 році до 1,31 у 2018 році свідчить про посилення залежності підприємства від позикових коштів і, відповідно, зниження його фінансової стійкості.

Наступним кроком буде визначення платоспроможності ПрАТ «Оболонь», тобто рівня його ліквідності (табл.2.11.).

Таблиця 2.11.

Показники ліквідності ПрАТ «Оболонь» за 2017-2018 рр.

Показник	Роки		Відхилення	
	2017	2018	Абсолютне +/-	Рекомендоване значення
$K_{\text{абсол.ліквідності}}$	0,03	0,006	-0,024	Від 0,3 до 0,5
$K_{\text{пот.ліквідності}}$	1,04	0,4	-0,64	Більше 0,6
$K_{\text{швидк.ліквідності}}$	0,57	0,14	-0,43	В межах 0,5-1 і вище

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

$$K_{\text{абсол.ліквідності}} = \frac{\text{Грошові кошти та еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (1.6)$$

$$K_{\text{абсол.ліквідності 2017}} = \frac{46172}{1599851} = 0,03 \quad K_{\text{абсол.ліквідності 2018}} = \frac{16876}{2730123} = 0,006$$

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

$$K_{\text{пот.ліквідності}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (1.7)$$

$$K_{\text{пот.ліквідності 2017}} = \frac{1664771}{1599851} = 1,04 \quad K_{\text{пот.ліквідності 2018}} = \frac{1105944}{2730123} = 0,4$$

3. Коефіцієнт швидкої ліквідності - індикатор короткострокової ліквідності компанії, який вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів. Норматив показника знаходиться в межах 0,5-1 і вище. Таке значення вказує на те, що в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

$$K_{\text{швидк.ліквідності}} = \frac{\text{Оборотні кошти} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (1.8)$$

$$K_{\text{швидк.ліквідності 2017}} = \frac{1664771 - 750663}{1599851} = 0,57 \quad K_{\text{швидк.ліквідності 2018}} = \frac{1105944 - 719638}{2730123} = 0,14$$

Аналіз показників ліквідності ПрАТ «Оболонь» за 2017-2018 рр. Показує дуже низькі результати. Вражають катастрофічно низькі значення $K_{\text{абсол.ліквідності}}$, це свідчить про те, що у разі необхідності підприємство ніяк не зможе розрахуватися з короткострковими зобов'язаннями найближчим часом. Значно погіршився у 2018 році порівняно з 2017 і $K_{\text{пот.ліквідності}}$, на 0,64 одиниці і в 2018 році він становить лише 0,4 при граничному значенні 0,6, а одже з погашенням поточних зобов'язань у ПрАТ «Оболонь» також можуть виникнути проблеми. І як бачимо $K_{\text{швидк.ліквідності}}$ також значно відстає від норми, лише 0,14 у 2018 році.

В 1989 році на ПрАТ «Оболонь» починається експортна діяльність, і вперше "Жигулівське пиво/Zhiguli Beer" виробництва "Оболонь" надходить до споживачів Великобританії та отримує високу оцінку. На даний момент продукція ПрАТ «Оболонь» поставляється в такі країни: Росія, Молдова, Білорусь, Естонія, Латвія, Литва, Польща, Ізраїль, Великобританія, Німеччина, Португалія, Іспанія, США, Казахстан, Тайвань, тобто продукція підприємства представлена на п'яти континентах світу. В 2010 році на карті експорту з'явилися дві нові країни - Канада і Франція. ПрАТ «Оболонь» довго та серйозно готувалося до цієї події. І Канада, і Франція мають великий внутрішній ринок, на якому існує жорстка конкуренція. Тому вихід на цей ринок свідчить про високу репутацію компанії та європейський рівень продукції ПрАТ «Оболонь».

Основними видами зовнішньоекономічних операцій на ПрАТ «Оболонь» є продаж товарів матеріально речовій формі, таких як: пива, безалкогольних, слабоалкогольних напоїв та мінеральної води; купівля сировини, допоміжних матеріалів, обладнання, тари, упаковки, рекламної продукції. Процес товароруку забезпечується транспортними, транспортно-експедиторськими, розрахунково-фінансовими, страховими операціями, які безпосередньо регулюються та документально оформляються відділом

зовнішньоекономічних зв'язків. Останні три роки в експортно-імпортній діяльності не спостерігалась купівля чи продаж об'єктів інтелектуальної власності.

Отже, в результаті отриманої інформації можна зробити висновки, що динаміка товарної та географічної структури зовнішньоторговельних операцій ПрАТ «Оболонь» за останні 3 роки майже не змінювалась, деякі зміни будуть після того як підприємство повністю вийде на ринок двох нових країн (Канади і Франції) та отримає результати від цієї нової діяльності. За даними останніх років обсяги експорту постійно зростали (з 20766,77 до 23039,58 тис. дол.). Найбільша частка експорту пива складає до таких країн: Росія, Молдова, Білорусь, Прибалтика.

Метою зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» є перш за все розширення ринків збуту продукції та диверсифікація ризику недотримання прибутку, по-друге, ПрАТ «Оболонь», як один із найбільших вітчизняних виробників, має на меті поступово вийти на більш високий рівень зовнішньоекономічних операцій, розширити свою присутність в різноманітних країнах та вийти на глобальний рівень.

Експортні можливості ПрАТ «Оболонь» досить високі адже, як вже було проаналізовано раніше підприємство має достатній виробничий, фінансовий, кадровий потенціал, техніко-технологічну базу та сучасні методи управління. ПрАТ «Оболонь» забезпечується сировинними ресурсами в достатній кількості, адже підприємство має значний досвід, надійних постачальників сировини. Завдяки тому, що підприємство має стабільний розвиток та позитивні результати діяльності був підібраний колектив із відданих, висококваліфікованих працівників з усіх напрямків і зокрема із зовнішньоекономічної діяльності; підприємство повністю забезпечене відповідними відділами та службами: відділ зовнішньоекономічних зв'язків, служба митного оформлення, відділ маркетингу, рекламний відділ, бюро сертифікації та стандартизації та інші. Щодо якості експортованого товару, то можна сказати наступне: прагнучи

випускати високоякісну продукцію, яка б була конкурентоспроможною не лише на українському ринку, а й на зарубіжних ринках, у 1998 році ПрАТ «Оболонь» перше серед вітчизняних підприємств харчової галузі отримало Міжнародний сертифікат на систему управління якістю ISO-9001 версії 1994 року. Цей документ було видано німецькою фірмою "DEKRA-ITS". У серпні 2001 року ПрАТ «Оболонь» підтвердило високу організацію систему управління якістю і перше в Україні отримало сертифікат згідно стандарту ISO-9001 версії 2000 року. Вище керівництво компанії двічі на рік аналізує систему управління якістю з метою забезпечення її постійної відповідності та ефективності. У рамках аналізу визначається потреба у внесенні змін у політику та цілі в галузі якості, розробці нових планів, удосконалення системи управління якістю. В ПрАТ «Оболонь» проводяться внутрішні та зовнішні аудити для визначення: відповідності системи якості вимогам стандарту ISO-9001, ефективності функціонування системи якості для досягнення встановлених цілей.

Маркетингові дослідження зовнішнього ринку на ПрАТ «Оболонь» організовуються таким чином, що відповідними фахівцями підприємства розробляються основні напрямки і методології ринкових досліджень, визначення характеру та джерел необхідної інформації, здійснюються планування та контроль конкретних дослідницьких програм, узагальнюються отримані результати і підготовляються необхідні рекомендації. Більшість маркетингових досліджень - вивчення демографічних, природних, економічних, політико-правових, культурних факторів зовнішнього ринку, вивчення лояльності ринку та покупців та перспектив їх розвитку та інші види дослідження, на ПрАТ «Оболонь» ведуться за допомогою комп'ютерних інформаційних систем, зокрема за допомогою всесвітньої мережі Інтернет.

Отже, ознайомившись із організацією зовнішньоторговельних операцій можна зробити висновок, що мета зовнішньої торгівлі повністю відповідає та вдало доповнює внутрішні та зовнішні можливості ПрАТ «Оболонь» та може безумовно вдало реалізовуватись і надалі.

Маркетинговий аналіз ринкової конкуренції та методів маркетингової роботи включає в себе ознайомлення з часткою ПрАТ «Оболонь» та часткою фірм-конкурентів, видом та типом конкуренції і конкурентними перевагами аналізованої продукції ПрАТ «Оболонь». Для цього ми виберемо один з найбільших ринків збуту продукції ПрАТ «Оболонь» - ринок пива Росії та на його прикладі проаналізуємо всі параметри конкуренції.

Аналіз динаміки продажів ліцензійного пива показує, що його частка в загальній структурі постійно росте. За 2011 рік вона збільшилася з 7,2% до 10,3% у вартісному вираженні, а в першому півріччі 2010-го, за даними маркетингового агентства "Бізнес Аналітика", склала вже 12,8%.

Ще одна причина поповнення портфеля брендів закордонними марками зв'язана з високим рівнем мита на імпорт і транспортні витрати. Доказом цьому служить значна різниця роздрібної ціни імпортного і ліцензійного пива. Хоча варто відзначити, що існує і ризик зниження ефективності запуску нових брендів при їхньому масовому збільшенні: як показує практика, приблизно через рік після появи новинки її частка може почати падати. Привабливість розливу високомаржинального ліцензійного пива очевидна. Але запуск дорогих ліцензійних марок, як правило, під силу тільки великим гравцям чи ринку їхнім регіональним підрозділам. Закордонні бренди стають відомими в основному завдяки рекламній підтримці на федеральних телевізійних каналах, а це може дозволити собі не кожен пивоварний завод.

Для виходу закордонного бренду на ринок дуже важлива наявність налагодженої системи дистрибуції. Сегмент ліцензійного пива практично весь належить транснаціональним корпораціям, а хто платить, той і замовляє музику. Тут, як у мистецтві, спочатку необхідно створити імідж, а потім всі ідеї будуть визнаватися шедеврами. Сегмент ліцензійного пива динамічно розвивається і є одним із самих швидко зростаючих як по всій Росії, так і в окремих регіонах. Ріст обумовлений насамперед збільшенням реальних

доходів населення. Споживачі переключаються на продукцію з більш високих цінових сегментів.

У міжнародній торговій практиці використовуються, як відомо, два основні методи здійснення збуту товару на зовнішньому ринку: прямий, що передбачає поставку безпосередньо іноземному споживачеві та непрямий, який полягає у продажі товарів через посередників. Продукція ПрАТ «Оболонь» поставляється на зовнішній ринок прямим методом, без залучення посередників, адже цей метод надає низку переваг для ПрАТ «Оболонь»: краще та безпосереднє пізнання кон'юнктури ринку, більш тісні контакти з контрагентами компанії, дає змогу швидше пристосовувати виробничі потужності ПрАТ «Оболонь» до потреб та вимог споживачів.

При здійсненні досліджень зовнішнього ринку ПрАТ «Оболонь» у першу чергу використовує кабінетні методи, які передбачають роботу з документами самої фірми (внутрішньою інформацією) та з довідковими матеріалами, періодикою, інформацією, яка видається по ринках, комп'ютерними базами даних, звітами фірм, банків тощо (зовнішньою інформацією). Позакабінетні, або польові, методи дослідження не використовуються, оскільки потребують значну вартість та необхідність залучати спеціалізовані організації за кордоном.

Стимулювання збуту продукції ПрАТ «Оболонь» відбувається методом гнучких цін та знижок для постійних клієнтів, також значну роль відіграє надійність та стабільність ПрАТ «Оболонь» у поставці товару, невід'ємною складовою стимулювання збуту є реклама на радіо, телебаченні, у пресі та участь ПрАТ «Оболонь» у виставках, ярмарках та постійна участь у міжнародних професійних конкурсах, де підприємство не одноразово займало найвищі місця.

Виходячи з даної інформації, можна сказати, що підприємство розробило та вдало впроваджує маркетингову політику просування, яка включає в себе вдалу рекламну кампанію, стимулювання збуту. Послуги з транспортування вантажу на ПрАТ «Оболонь» відбуваються на досить

високому рівні, адже підприємство повністю забезпечене сучасним автотранспортом та співпрацює із надійними перевізниками. Найбільш часто на ПрАТ «Оболонь» використовуються такі способи перевезення зовнішньоторговельних вантажів як: автомобільне, залізничне та морське. Категорія вантажу - масові наливні, особливо збережувані - ті, що швидко псуються. Транспортне сполучення змішане. Після проведення аналізу транспортного забезпечення підприємства можна зробити висновок, що процедура перевезення вантажів на ПрАТ «Оболонь» розроблена професійно та повністю відповідає всім вимогам, для кожної угоди на основі факторних переваг обирається найоптимальніший варіант транспортування вантажу, документальне оформлення та організація відправки вантажу відбувається правильно та відповідно умов договору.

ПрАТ «Оболонь» з більшістю своїх контрагентів працює на основі довгострокових договорів.

Проаналізуємо обсяги експорту продукції ПрАТ «Оболонь» за 2017 та 2018 роки (табл.2.12.).

Таблиця 2.12

Структура експорту підприємства за 2017-2018 рр., дал

Продукція	2017	2018	Відхилення +/- %	
Пиво, дал	12459679	16016022	3556343	28,5
Безалкогольні напої	111927	249487	137560	122,9
Мінеральна вода,дал	11196	10440	-756	-6,7

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Дані таблиці свідчать, що в 2018 році спостерігалось зростання обсягів експорту пива та безалкогольних напоїв, а обсяг експорту мінеральної води навпаки знизився.

2.3. Аналіз стратегічного менеджменту на підприємстві

ПрАТ «Оболонь» займає сильні позиції на ринку, проте підприємство не здатне самостійно змінити ситуацію на останньому. Для вдосконалення управління підприємством необхідно розробити стратегічні цілі розвитку

підприємства на ринку. Для діяльності ПрАТ «Оболонь» позитивним є момент отримання стабільних прибутків. Проте необхідні інвестиції для впровадження новітніх технологій для підвищення конкурентоздатності продукції підприємства на міжнародних ринках.

SWOT-аналіз є досить широко визнаним підходом, що дозволяє провести сумісне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища організації. [38]

Побудуємо матрицю SWOT для ПрАТ «Оболонь» (таблиця 2.13).

На підставі отриманих даних, можна сказати, що ПАТ «Оболонь» може скористатися стратегічною альтернативою під назвою «сильні сторони і можливості». Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги ПрАТ «Оболонь» може увійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також маючи значні виробничі потужності ПрАТ «Оболонь» може розширити виробництво.

Найбільшу увагу необхідно приділити слабостям і загрозам компанії, щоб вплив цих факторів не призвів до погіршення стану заводу.

Споживачі достатньо обізнані про продукцію компанії та прихильні до неї, доцільно впроваджувати стратегію підтримки конкурентних переваг з метою збереження ринкової частки.

Таблиця 2.13

«SWOT- аналіз ПрАТ «Оболонь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Відповідальність структури апарату управління; 2. Високий рівень кваліфікованого персоналу; 3. Можливість розширення асортименту продукції; 4. Технічна оснащеність; 5. Перевірені та надійні поставщики; 6. Випуск високоякісної продукції; 7. Налагоджені канали збуту;	1. Високі затрати на виробництво; 2. Відсутність інформаційного забезпечення всіх структурних підрозділів.
Загрози	Можливості

<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька оплата праці; 2. Поява конкурентів; 3. Недосконалість податкової політики, що ускладнює роботу через нечіткість, незрозумілість та можливості можливих протиріч в окремих моментах законодавства; 4. Зниження попиту в зв'язку з зниженням доходів населення, що виявляється у зменшенні продажів; 5. Боротьба за сировинні зони. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення якості виробництва; 2. Розширення каналів збуту; 3. Впровадження інновацій; 4. Розробка та практична реалізація стратегічних рішень; 5. Введення нової технологічної лінії; 6. Розширення товарного асортименту; 7. Підвищення рівня продуктивності праці; 8. Зацікавленість іноземних партнерів у співробітництві, зокрема, інвестуванні проектів.
---	--

Джерело: складено автором на основі [38].

Отже, провівши SWOT-аналіз, я визначила фактори внутрішнього та зовнішнього середовища які впливають на діяльність компанії. Найбільшу увагу необхідно приділити полю «слабкість і загрози» матриці можливих стратегій, щоб вплив цих факторів не призвів до погіршення стану компанії.

Побудуємо матрицю БКГ на рис 2.3, де:

- 1 - Пиво;
- 2 - Мінеральна вода;
- 3 - Безалкогольні (б/а) напої;
- 4 - Слабоалкогольні (с/а) напої;

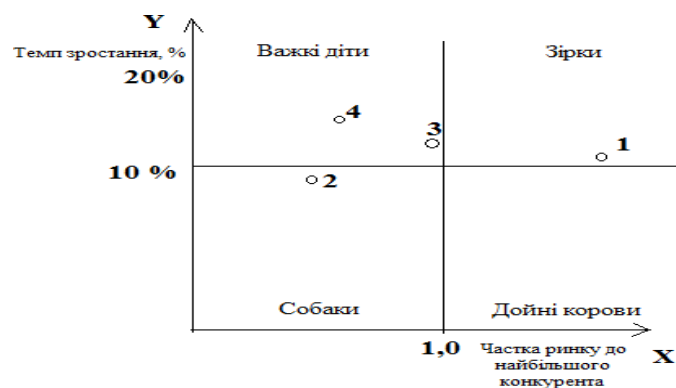


Рис. 2.8 «Матриця БКГ ПрАТ «Оболонь» [38]

Побудувавши матрицю БКГ, можна зробити відповідні висновки. Положення «важка дитина» займають слабоалкогольні напої та безалкогольні напої ПрАТ «Оболонь». Для них характерні такі риси: малий вплив на ринку, що розвивається підтримка з боку споживачів не значна, конкурентні

переваги не стабільні, потребує значних інвестицій в маркетингову діяльність з метою підвищення ринкової частки. Оскільки ПрАТ «Оболонь» значну увагу приділяє на даний момент активному просуванню слабоалкогольних напоїв за рахунок зміни дизайну, вкладання коштів у рекламну кампанію лінії слабоалкогольних напоїв та іншого, можна зробити висновок, що цей сегмент являється перспективним та таким, що спроможний зайняти належне місце «зірок» згодом.

Сегмент пиво можна віднести до «зірок», що переходять у «дійні корови», адже пиво займає лідируюче положення у галузі, що поступово переходить до зрілої. Частка ринку пива ПрАТ «Оболонь» може підтримуватись або збільшуватись за рахунок зниження ціни, але в той самий час витрати на маркетинг та розробки майже стабільні оскільки споживачі достатньо обізнані про товар та прихильні до нього, доцільно впроваджувати стратегію підтримки конкурентних переваг з метою збереження ринкової частки.

Продукція – мінеральна вода, відноситься до «собак», що знаходяться на межі з «важкими дітьми». Це означає, що продукція збувається обмеженим об'ємом, хоча і галузь відносно нарощує темпи зростання. ПрАТ «Оболонь» має достатньо серйозно підійти до оцінки цього сегменту та вирішити питання про доцільність або його виходу з ринку або вкладення значних коштів або зайняття певної ніші на ринку та втримання цієї позиції. Для цього сегменту доцільним буде впроваджувати стратегію або «зняття вершків» або елімінації в залежності від того на скільки сильно оцінює цей сегмент підприємство і наскільки воно буде спроможним надалі бути присутнім на ринку.

Проаналізуємо внутрішнє та зовнішнє середовище ПрАТ «Оболонь». Для цього проведемо PEST– аналіз.

Для проведення PEST – аналізу сформуємо ряд факторів, які впливають на розвиток ПрАТ «Оболонь» і занесемо їх в таблицю 2.14. Сутність PEST-

аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства. [38]

Таблиця 2.14

PEST–аналіз ПрАТ «Оболонь»

P	Політичні	E	Економічні
S	<ul style="list-style-type: none"> • Введення в дію нових законів; • Урядова політика; • Зміни в оподаткуванні; • Корупція. 	T	<ul style="list-style-type: none"> • Рівень інфляції; • Динаміка зайнятості населення; • Загальні зовнішні витрати: витрати на сировину, витрати на енергоносії, витрати на транспортування.
	<ul style="list-style-type: none"> • Зміна у структурі доходів населення; • Зміна загальних споживчих переваг; • Зміна базових цінностей споживачів. 		<ul style="list-style-type: none"> • Технологічні зміни, які мають вагоме значення для підприємства; • Поява нових інноваційних технологій; • Швидка адаптація нових інноваційних технологій до умов ринку.

Джерело: складено автором на основі даних про підприємство [38].

Для керівництва підприємства велике значення мають такі аспекти політичного фактора, як стабільність уряду, можливості і сила опозиційних політичних структур, можливі зміни щодо бізнесу після виборів у законодавчі органи. Серед інших аспектів політичного середовища необхідно відслідковувати такі, як кредитна політика й обмеження на одержання позичок, угода з тарифів і торгівля між країнами, митна політика, субсидії, податкові пільги, розміщення сил провідних політичних партій і спілок, структура великих фінансово-промислових груп, структура і сили впливу професійних спілок і асоціацій на суспільні рухи на захист професійних інтересів трудящих та ін. [33].

Побудуємо матрицю І.Ансоффа для визначення стратегії позиціонування товару на ринку (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15

Матриця розвитку товару на ринку (І.Ансоффа)

Товар	Ринок	
Наявний	Стратегія глибокого проникнення на ринок (збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарно-ринкових позицій за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках)	Стратегія розвитку ринку (розвиток продажу наявних товарів на нових ринках)
Новий	Стратегія розвитку товару (розвиток продажу нових товарів для наявних клієнтів)	Стратегія диверсифікації (вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу)

Джерело: складено автором на основі [33].

Заходи для стратегії глибокого проникнення на ринок:

- зниження витрат виробництва та збуту;
- активізація рекламної діяльності та засобів стимулювання збуту;
- переконування споживачів збільшити обсяг споживання товару;
- переконувати споживачів частіше використовувати товар;
- залучення до споживання товару нових споживачів;
- визначення нових можливостей використання товару;
- підвищення рівня сервісного обслуговування;
- розвиток збутової мережі;
- зміна позиціонування торгової марки;
- створення професійних об'єднань (для збирання інформації про ринок).

Заходи для стратегії розвитку ринку:

- виявлення нових сфер використання товару;
- вихід на нові сегменти ринку через репозиціонування товару;
- вихід на нові територіальні ринки збуту;
- пропонування товару через нові канали збуту.

Заходи для стратегії розвитку товару:

- підвищення якості товару;

- розробка нових моделей товару;
- розробка нових товарів;
- розширення асортименту.

Заходи для стратегії диверсифікації:

- виготовлення нових товарів, які технологічно пов'язані з наявними товарами.

До сил, що характеризують пряму загрозу становищу підприємства, відносяться існуючі конкуренти, оцінка становища яких базується на аналізі кількох чинників, розмір і кількість компаній у галузі. Розглянемо модель п'яти сил конкуренції, що показана на рис. 2.9.

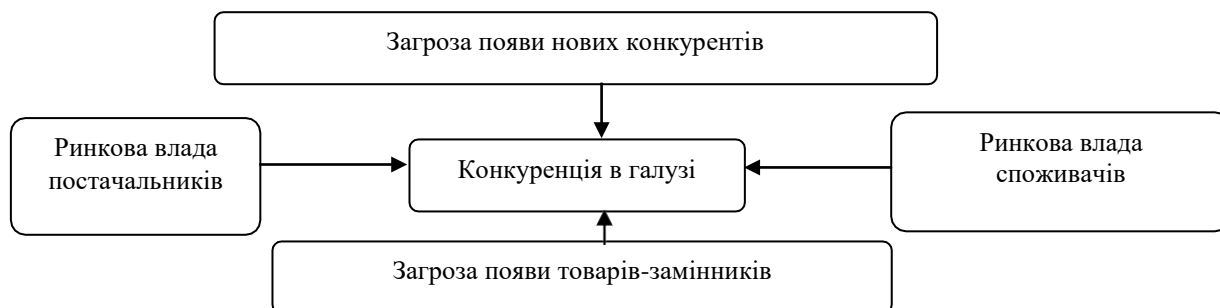


Рис.2.9 Модель п'яти сил конкуренції

Джерело: [33]

ПрАТ «Оболонь» випускає продукцію ідентичну продукції низки інших компаній галузі, і навіть удосконалені, менш стандартні товари. І все-таки диференціація продукції є середньою, що сприяє підвищенню конкуренції серед компаній. Темпи зростання галузі оцінюються як низькі, що викликано насиченням ринку виробниками, нові великі компанії на ринку майже не з'являються.

Загроза появи над ринком нових конкурентів. Це друга за пріоритетністю сила, що оцінюється за такими факторами:

- Бар'єри входу у галузь дуже високі, особливо великих компаній. Потрібні великі капіталовкладення в виробничі потужності і збутову мережу. Інвестори навряд на це підуть, через високий рівень конкуренції на ринку, тому загроза оцінюється як низька.
- Сила реакції існуючої компанії на вхід нового конкурента

характеризується відповідними діями компанії. Загроза є сильною, бо за появи нового конкурента компанія може лише незначно розширити асортимент і трохи знизити ціни.

- Загроза з боку постачальників характеризується кількістю і розмірами постачальників у галузі. Постачальники діють на конкурентну боротьбу переважно за допомогою ціни, і якості поставленої сировини й матеріалів. І оскільки вони відіграють важливу роль у виробництві якісної продукції, це посилює залежність підприємств від постачальників.
- Постачальники можуть визначати політику поставок, вибирати найвигідніші пропозиції по поставкам і відмовляти небажаним клієнтам. На разі розглядаються постачальники сировини і матеріалів, необхідних для упаковки продукції. Загроза оцінюється як середня.
- Загроза з боку споживачів визначається, переважно, кількістю і розміром споживачів на галузі. Вплив споживачів, тобто здатність покупців диктувати умови. Вплив покупців невеликий оскільки підприємство випускає вживаний харчовий продукт. Інтерес до пивної продукції був, і залишатиметься високим, і стабільним. Загроза оцінюється як низька, оскільки коло споживачів вельми широке і охоплює всі соціальні верстви українського суспільства.

Для оцінки впливу окремих факторів конкурентного середовища доцільно використовувати 3-х бальну шкалу: 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – помірний вплив і 3 бали – сильний вплив. По кожній конкурентній силі підраховується середнє значення її впливу.

Методика експертної оцінки конкурентного середовища (на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера) показана в додатку А.

За результатами експертної оцінки конкурентних сил доцільно розрахувати коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства, за формулою:

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 \times I_{\text{нк}} + 0,2 \times I_{\text{тз}} + 0,3 \times I_{\text{пок}} + 0,1 \times I_{\text{пост}} + 0,2 \times I_{\text{к=1}}$$

(2.1)

Коефіцієнти при індексах відображають відносну вагомість впливуконкурентних сил на компанію. Найбільш важливою є сила впливу споживачів на діяльність компанії, оскільки залежно від її рівня досліджуване середовище може бути кваліфікованим як «ринок споживача» або «ринок виробника». [27]

Показник загального впливу конкурентного середовища на рівні менше 1,5 означає максимально сприятливе для розвитку компанії середовище, мінімальний вплив конкурентних сил, тобто ситуацію, в якій ринкова позиція компанії є близькою до монопольної. Значення коефіцієнту загального впливу більше 2,5 несприятливу для розвитку підприємства ринкову ситуацію з максимальним впливом конкурентних сил, що свідчить про тип ринку, близький до умов чистої конкуренції. Колективні дії цих сил визначають характер конкурентної боротьби на даному ринку. Чим сильніші сили конкуренції, тим нижча колективна рентабельність фірм, що беруть участь у змаганні. Найбільш гостра конкуренція виникає в тому випадку, коли ці п'ять сил створюють жорсткі умови на ринку, забезпечуючи на перспективу субпаритетну прибутковість або однакову збитковість для більшості фірм. Потенційні конкуренти та товари-замінники становлять пряму конкурентну загрозу, а споживачі та постачальники – непряму, яка залежить від їхньої спроможності диктувати свої умови.

Висновки до 2 розділу

ПрАТ «Оболонь» - корпорація з виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води. Корпорація володіє багатьма профільними підприємствами, має розгалужену структуру представництв.

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

забезпечена сучасними технологіями та підтверджена міжнародним сертифікатом «ISO».

Проведений аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Оболонь» показав, що підприємство у звітному 2018 році отримало досить низькі фінансові результати у господарській діяльності порівняно з фактичними даними минулого року. Також протягом досліджуваного періоду відбулись негативні зміни в показниках рентабельності. Якщо в 2017 році всі показники були в нормі, то у 2018 році рентабельність перейшла у від'ємні значення показників. Тобто активи компанії та власний капітал використовується неефективно; витрати переважають над доходами, тому що присутнє неефективне використання активів, що приймають участь у процесі формування доходу. Така фінансово-економічна ситуація пагубно впливає на конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь», оскільки неефективне використання активів призвело до впевненого росту операційних та інших витрат діяльності корпорації і станом на 2018 рік у ПрАТ «Оболонь» не вистачає власних коштів на підтримку життєдіяльності організації. Тож для стабілізації ситуації потрібно діяти зворотнім шляхом, тобто накопичувати власний капітал для розвитку підприємства через скорочення витрат.

З метою одержання об'єктивної інформації про реальну ситуацію у зовнішньому середовищі ПрАТ «Оболонь», виявлення та оцінки сили впливу основних чинників був проведений аналіз ринку пива України, який за останні роки показує тенденцію до незначного зростання та стабільності. Основними виробниками пива в Україні є: ПрАТ «Карлсберг Україна», АТ «АВ ІнБев Ефес», ПрАТ «Оболонь» та ТОВ «Перша приватна броварня». Ринок висококонцентрований, а рівень інтенсивності конкуренції низький. Корпорація «Оболонь» є третім серед пивоварів України. Частка ринку ПрАТ «Оболонь» становить 19,1% у 2018 році, що значно нижча ніж частка пріоритетного конкурента Карлсберг Україна – 31,0%, але більша за частки інших конкурентів. Це характеризує конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» як середню.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Механізм прийняття управлінських рішень щодо формування продуктової стратегії підприємства

Прийняття рішень - творче, відповідальне завдання управління, зміст якого в тому, щоб відповідно до ситуації визначити подальші дії підлеглих у конкретній сфері діяльності, завдання структурних підрозділів у системі діяльності організації, порядок їх взаємодії.

Процеси прийняття управлінських рішень посідають центральне місце в структурі управлінської діяльності виробничо-економічних систем, оскільки вони найбільшою мірою визначають зміст цієї діяльності і її результату. Система розробки управлінського рішення в системі менеджменту підприємства має основоположний вплив як на основні підсистеми менеджменту, так і на підприємство в цілому.

Прийняття рішень є найважливішою функцією управління, успішне здійснення якої забезпечує досягнення організацією її цілей. Через невміння якісно і раціонально здійснювати цей процес, через відсутність в організації механізму його здійснення, технології, страждає більшість фірм і підприємств, державних установ і органів в Україні. Успіх організації, у якій би сфері вона не функціонувала, багато в чому залежить від цього, а тим більше в Україні, де більшість організацій проходять перші етапи свого розвитку і дуже важливо яку технологію рішення проблем вони опрацьовують. Прийняття рішень, поряд з координацією і комунікацією, є одним з найважливіших внутрішньоорганізаційних процесів, а особливість цього процесу полягає в тім, що він безпосередньо спрямований на досягнення цілей організації [1].

Прийняття рішень в організації являє собою свідомий вибір з наявних варіантів або альтернатив напрямку дій, що скорочують розрив між сьогоденням і майбутнім бажаним станом організації. Сам процес прийняття

рішень включає безліч різних елементів, але неодмінно в ньому присутні такі елементи, як проблеми, цілі, альтернативи і рішення [8].

Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідні такі умови: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність.

Право прийняття рішень окреслює сферу діяльності конкретних менеджерів щодо прийняття відповідних рішень. Певними правами щодо прийняття рішень наділені всі менеджери, але кожен з них чи відповідні їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення. Загальні рішення мають право приймати лише лінійні керівники.

Повноваження характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень. Наприклад, начальники цехів не можуть приймати рішення, які, згідно з посадовими обов'язками, може приймати тільки директор підприємства.

Обов'язковість є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення відповідно до ситуації, що склалася. Вимагає від менеджера неминучого прийняття рішення, якщо цього потребують обставини.

Компетентність характеризує вміння менеджера приймати адекватні реаліям, кваліфіковані, обґрунтовані рішення.

Відповідальність постає як покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, вчинки; показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера в разі прийняття ним невдалого рішення [15].

В управлінні організацією прийняття рішень здійснюється менеджерами різних рівнів і носить більш формалізований характер, ніж це трапляється у житті. Справа в тім, що тут рішення стосується не тільки однієї особистості, найчастіше воно відноситься до частини або до цілої організації, і тому підвищується відповідальність за прийняття організаційних рішень. Виділяють два рівні рішень в організації: індивідуальний і організаційний.

Якщо в першому випадку керівника більше цікавить сам процес, його внутрішня логіка, то в другому – інтерес зрушується у бік створення відповідного середовища навколо цього процесу [17].

Раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття. Щодо його особливостей і структури існують різні погляди. Так, американський вчений С. Янг [28] стверджує, що процес вироблення раціональних рішень охоплює десять етапів:

1. Визначення цілей організації.
2. Виявлення проблем у процесі досягнення визначених цілей.
3. Дослідження проблем і з'ясування їх особливостей.
4. Пошук варіантів вирішення проблеми.
5. Оцінювання всіх альтернатив і вибір найоптимальнішої з них.
6. Узгодження рішень в організації.
7. Затвердження рішення.
8. Підготовка рішення до реалізації.
9. Управління реалізацією рішення.
10. Перевірка ефективності рішення.

Такий підхід до вироблення управлінських рішень найдоцільніше використовувати щодо загальних рішень, рішень на вищому рівні управління, перспективних рішень тощо. Однак, він має суттєві недоліки. Зокрема, перший його етап є елементом функції планування і реалізується задовго до прийняття управлінського рішення. Крім того, він недостатньо чітко виокремлює ідею оптимізації управлінських рішень.

Найоптимальніший варіант процесу вироблення раціональних управлінських рішень охоплює такі стадії:

1. З'ясування проблеми

- збір інформації,
- з'ясування актуальності,
- визначення умов при яких ця проблема буде вирішена.

2. Складання плану рішення

- розробка альтернативних варіантів рішення,
- зіставлення варіантів рішення з наявними ресурсами,
- оцінка альтернативних варіантів по соціальних наслідках,
- оцінка альтернативних варіантів по економічній ефективності,
- складання програм рішення,
- розробка і складання детального плану рішення.

3. Виконання рішення

- доведення рішень до конкретних виконавців,
- розробка заохочень і покарань,
- контроль за виконанням рішень.

Перша стадія процесу складається у визнанні необхідності рішення і включає наступні етапи: визнання проблеми; формулювання проблеми; визначення критеріїв успішного рішення.

Кожне нове рішення в керуванні виникає на основі раніше зробленого рішення, дія по якому або завершилася, або відхилилася від спочатку обраного варіанту. Відхилення ситуації від заданого стану в процесі ухвалення рішення виявляється менеджером не відразу. На практиці це відхилення являє собою розрив між цілями організації і способами їхнього досягнення.

Швидкість виявлення цієї розбіжності залежить від двох факторів:

- 1) здатності системи керування робити це в режимі саморегулювання;
- 2) досвідченості й індивідуальних характеристик менеджера.

Етап вивчення ситуації спрямований на визнання або не визнання існуючої в організації проблеми. Процес буде йти по-різному для структурованих і неструктурованих проблем. У першому випадку визнання проблеми буде відбуватися досить прямолінійно. Якщо виробниче завдання виконане на 70%, то для її керівника зовсім очевидно, що проблема існує і проблему треба вирішити. В другому випадку визнання проблеми саме стає проблемою. Це трапляється тоді, коли мається неясна і неадекватна

інформація про розвиток і тенденції в організації й у її зовнішньому середовищі. Прикладом такого рішення може бути введення нової продукції на ринок на основі інформації, отриманої з відділу маркетингу.

Визнання або не визнання проблеми багато в чому залежить від рівня її сприйняття. При цьому можливі помилки, зв'язані з наступними обставинами:

- проблема дана кимось зверху й у менеджера немає вибору крім як “визнати” її;
- бажано швидке рішення проблеми ,що виникла, і не залишається досить часу на її визнання;
- припустиме рішення низької якості, проблема може повторюватися;
- проблема добре знайома і до неї застосовується старе рішення;
- немає попереднього досвіду по проблемі і її визнання може не відбутися;
- проблема є дуже складною й її ідентифікація ускладнена.

Визнання проблеми є необхідною умовою для її рішення, тому що якщо проблема не існує для того, хто приймає рішення, то ухвалення рішення не відбудеться. У разі, коли проблема визнана, то наступний етап у розглянутому процесі – це інтерпретація і формулювання проблеми.

Інтерпретація проблеми – це додання значення і визначення тієї проблеми, що визнана. Проблема може бути визначена як можливість, як криза або як рутинна. Перший тип проблеми необхідно знайти і розкрити. Другий і третій виявляються самі і вимагають утручання менеджера. Рутинні, або повторювані, проблеми відносяться до категорії структурованих, а можливості і криза до неструктурованого. Відповідно кожне з них буде вимагати різного типу рішень: структуровані – програмованих; неструктуровані – непрограмованих.

Визначення і наступне формулювання проблеми дозволяють менеджерів ранжувати її в ряді інших проблем. Найбільш важливими, як правило, стають проблеми з наступними характеристиками:

– проблема підтримується ресурсами, необхідними для її рішення (наприклад, виділені додаткові бюджетні засоби);

– рішення проблеми відкриває можливість, від якої не можна відмовитися (наприклад, вихід на ринок з новою продукцією дозволяє фірмі поліпшити конкурентні позиції).

ПрАТ «Оболонь» є одним із лідерів на пивобезалкогольному ринку України, який має широкий асортиментний склад продукції, тому вірна та ефективна продуктова стратегія є важливою складовою успіху компанії.

З попереднього аналізу можемо зробити певні висновки про формування продуктової стратегії, якої дотримується керівництво компанії „Оболонь”.

Так, підприємство використовує всі три напрями продуктових стратегій:

1) стратегія інновації товару. ПрАТ «Оболонь» постійно веде роботу щодо розробки та впровадження нового товару. За останні п'ять років, на ринок України було введено велику кількість нової продукції, яка згодом стала брендинговою, а саме: пиво під торговими марками «Магнат», «Pils», «Колекція Зіберта», «Оболонь Безалкогольне», «Десант», «Оболонь Живе», «Бірмакс», «hike»; слабоалкогольні напої: «Нестримна Мері», напої серії «Джинів», «Torsida», «Коктейлі світу», «IceLife»; безалкогольні напої та мінеральні води: нові найменування продукції в серії «Живчик», ТМ «Frest», «Квас Богатирський справжній», ТМ «Прозора Вершина якості» та багато інших;

2) стратегія варіації товару. Відбувається за рахунок зміни споживчих властивостей товару, етикетки, пляшки, іміджу тощо. Так, у 2000 році ПрАТ «Оболонь» змінила пляшки для всього асортименту пива, регулярно оновлюються етикетки тощо;

3) стратегія елімінації товару. Кожен товар має свій життєвий цикл. Не є виключенням і продукція ПрАТ «Оболонь». Отже, ПрАТ «Оболонь»

використовує комбінацію товарних стратегій, пристосовуючи їх до певної ситуації та до певного товару.

Марочні стратегії є складовим елементом товарної політики підприємства. У господарській діяльності ПрАТ «Оболонь» використовує різні можливості:

1) розширення товарної лінії. Компанія намагається задовольнити всі потреби споживачів, а також гідно відповісти на успішне розширення асортименту у конкурентів, тому вдається до розширення товарної марки за рахунок надання додаткових властивостей. Це чітко прослідковується у діяльності компанії „Оболонь”. ТМ „Живчик” за останні роки завдяки додавання нових смаків розширився на 4 позиції: „Живчик Груша”, „Живчик Яблуко”, „Живчик Уник”, „Живчик негазований”. ТМ „Оболонь” ввїбрала у свій склад три нових продукта: „Оболонська Апельсин”, „Оболонська Лимон”, „Оболонська слабогазована”. У класі „Пиво” лідируюче становище належить ТМ „BeerMix”. За рахунок додавання товару з новими смаками, марка збільшилася на чотири позиції: „BeerMix Апельсин”, „BeerMix Малина”, „BeerMix Енерджі”, „BeerMix Грейпфрукт”;

2) розширення меж використання торгової марки. Яскравим прикладом є виведення пива „Оболонь Живе” під торговою маркою „Оболонь”. Використання успішної марочної назви полегшило компанії просування на ринку нової товарної категорії, забезпечило товарів миттєве визнання та більш швидке прийняття покупцями;

3) застосування багатомарочного підходу. Дану стратегію ПрАТ „Оболонь” використовує у повній мірі. В аналізованому році компанія має наступну кількість торгових марок в окремих товарних категоріях:

- товарна категорія „Пиво” – 8 ТМ;
- товарна категорія „БАН” – 8 ТМ;
- товарна категорія „САН” – 5 ТМ;
- товарна категорія „Мінеральна вода” – 4 ТМ.

4) створення нової торгової марки. З часок смаки споживачів змінюються і щоб їх не втратити, підприємство повинне створювати нові продукти. Даний підхід ПрАТ „Оболонь” досить часто використовує. Так, за останні роки були створені наступні торгові марки: „Magnat”, „Bitburger”, „Pils”, „Зіберт”, „Десант”, „Охтирське” (пиво); „IceLife”, „Коктейлі світу” (САН); „Джетт”, „Frest” (БАН); „Прозора”, „Охтирська”, „Підгірна” (мінеральні води).

3.2. Формування продуктової стратегії виходу на ринок Молдови

При формуванні продуктової стратегії виходу на ринок Молдови враховуються основні критерії, за якими кінцевий споживач обирає продукцію ПрАТ «Оболонь». Пиво Zibert яскравий тому приклад.

З продуктового портфеля ПрАТ «Оболонь» видно, що пиво Zibert має лідируючі позиції на молдавському ринку. Ми пропонуємо експорт на ринок Молдови пива «Zibert» в обсязі 40000 пляшок, ємністю 0,5 л. в скляній тарі.

ПрАТ «Оболонь» може експортувати до Молдови на базисній умові DAP Кишенев 40000 пляшок пива за рахунок зниження виробництва на внутрішньому ринку.

Нижче у табл. 3.1 наведено дані щодо рівня собівартості та прибутковості даного виду продукції підприємства.

Таблиця 3.1

Планова калькуляція собівартості пива «Zibert», грн./0,5 л.

Статті витрат	Собівартість одиниці продукції
Сировина та матеріали	7,99
Паливо і електроенергія	0,8
Заробітна плата виробничих працівників	0,9
Відрахування на соціальне страхування	0,6
Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	1,32
Собівартість виробленої продукції	11,61
Адміністративні витрати	0,6
Повні витрати	12,21
Прибуток	3,2
Ціна EXW	15,41

Джерело: складено автором на основі матеріалів ПрАТ «Оболонь»

1. Витрати на завантаження на ПрАТ «Оболонь» одиниці

автомобільного транспорту, який доставляє товар до Кишенева, складають 2000 грн. Для транспортування 40000 пляшок, ємністю 0,5 л. буде потрібен 1 автомобіль. Отже загальні витрати на завантаження складуть 2000 грн.

2. Витрати на страхування вантажу (3% від страхової суми):

$$15,41 \times 40000 \times 0,03 = 18,492 \text{ (тис. грн.)}$$

3. Відстань від Києва до Кишенева (Молдова) дорівнює 470 км, у тому числі до кордону Україна – Молдова (пункт переходу Могилів-Подільський) – 216 км, вартість автомобільного перевезення складає 24 грн./км). Оскільки потрібен 1 автомобіль (по 24 тон), то вартість перевезення складе:

- до кордону Україна - Молдова: $216 \times 24 = 5,184$ (тис. грн.)

- від кордону Україна – Молдова до Кишенева: $254 \times 24 = 6,096$ (тис.

грн.)

При складанні контракту курс фіксується на рівні 1 дол. США = 26,7 грн.

4. Митна вартість складає:

$$МВ = 616,4 + 2 + 18,492 + 5,184 = 642,076 \text{ (тис. грн.)}$$

5. Згідно з Податковим кодексом України від 2 грудня 2013 року № 2755-VI експорті продукції визначаються нульові ставки на сплату ПДВ, мита та акцизу.

На основі Закону України «Про єдиний збір, який справляється у пунктах пропуску через державний кордон України» в редакції від 01.01.2011, підстава 2756-17, при експорті продукції єдиний збір не стягується. Тоді вартість отримання відповідних сертифікатів буде становити:

1. Сертифікат відповідності – 4000 грн.;

2. Сертифікат походження – 1500 грн.;

3. Картка реєстрації – 200 грн.

6. В штаті ПрАТ «Оболонь» працює митний брокер, тому витрат на оформлення МД підприємство не несе.

Таким чином, експортні витрати складають:

$$2 + 18,492 + 5,184 + 6,096 + 4,0 + 1,5 + 0,2 = 37,472 \text{ (тис. грн.)}$$

Експортні витрати на 1 пляшку пива становитимуть:

$$37,472 / 40000 = 0,94 \text{ (грн.)}$$

Повна собівартість експорту пива складає:

$$464,4 + 24,0 + 37,472 = 525,872 \text{ (тис. грн.)}$$

Контрактна вартість складає:

$$\text{KB (DAP)} = 616,4 + 37,472 = 653,872 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальний прибуток від експорту складає:

$$653,872 - 525,872 = 128 \text{ (тис. грн.)}$$

Розрахуємо рентабельність експорту:

$$P = 653,872 / 525,872 * 100\% = 12,5\%$$

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

В результаті експорту партії пива до Кишенева прибуток складе 128 тис. грн. В таблиці 3.2. представлений розрахунок економічної ефективності запропонованого заходу.

Таблиця 3.2

Економічна ефективність запропонованого заходу, тис. грн.

Назва показників	Експорт пива на ринок Молдови
Виробнича собівартість	464,4
Накладні витрати при експорті, у тому числі:	37,472
Адміністративні витрати	24,0
Собівартість експортованої продукції	525,872
Виручка від реалізації експорту	653,872
Контрактна вартість	653,872
Прибуток	128
Чистий прибуток	104,96
Рентабельність експорту %	12,5
Ефективність експорту	1,13

*Розроблено автором

Розрахунок економічної ефективності цього заходу показав, що в результаті його впровадження прибуток від експорту продукції підприємства становитиме 128 тис. грн. при обсязі виручки від реалізації експортованої продукції 653,872 тис. грн. Рентабельність експорту при даному заході становить 12,5 %, а ефективність експорту – 1,13. Розрахунки свідчать, що

запропонований варіант може бути рекомендованим в рамках формування продуктової стратегії при виході на ринок Молдови до впровадження на підприємстві.

Вплив запропонованого рішення на діяльність ПрАТ «Оболонь» наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Показник	Одиниці виміру	Роки		Абсолютне +/-
		2018	Проект	
Виручка від реалізації продукції	Тис.грн	5 078 764	5079417,8	653,872
Собівартість реалізованої продукції	Тис.грн	4 292 370	4292834,4	464,4
Адміністративні витрати	Тис.грн	303 955	303979	24,0
Витрати за збут	Тис.грн	675 489	675526,47	37,472
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції	Тис.грн	5 663 043	5663568,8	525,872
Валовий прибуток	Тис.грн	786 393	786521	128
Прибуток (збиток) чистий	Тис.грн	-365 420	-365315,04	104,96
Рентабельність (збитковість) продукції	%	-6,5	-6,5	

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

З вищевказаної таблиці ми бачимо, що запропонований захід позитивно вплине на основні показники діяльності підприємства, зокрема валовий прибуток збільшиться на 128 тис.грн., виручка від реалізації продукції також збільшиться на 653,8 тис.грн.

Висновки до розділу 3.

Прийняття рішень - творче, відповідальне завдання управління, зміст якого в тому, щоб відповідно до ситуації визначити подальші дії підлеглих у конкретній сфері діяльності, завдання структурних підрозділів у системі діяльності організації, порядок їх взаємодії.

Процеси прийняття управлінських рішень посідають центральне місце в структурі управлінської діяльності виробничо-економічних систем, оскільки вони найбільшою мірою визначають зміст цієї діяльності і її результату. Система розробки управлінського рішення в системі менеджменту підприємства має основоположний вплив як на основні підсистеми менеджменту, так і на підприємство в цілому.

Розрахунок економічної ефективності заходу показав, що в результаті його впровадження прибуток від експорту продукції підприємства становитиме 128 тис. грн. при обсязі виручки від реалізації експортованої продукції 653,872 тис. грн. Рентабельність експорту при даному заході становить 12,5 %, а ефективність експорту – 1,13. Розрахунки свідчать, що запропонований варіант може бути рекомендованим в рамках формування продуктової стратегії при виході на ринок Молдови до впровадження на підприємстві.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Для здійснення успішної діяльності на ринку необхідна детально розроблена і добре продумана продуктова стратегія. Стратегічні рішення по продукту є головними в рамках загальної маркетингової стратегії підприємства. Це пов'язано з тим, що продукт служить ефективним засобом впливу на ринок, є головною турботою підприємства і джерелом отримання прибутку. Ціна, збут, комунікації ґрунтуються на особливостях продукту.

Продуктова стратегія - це розробка напрямів оптимізації продуктового ряду і визначення асортименту продукції, найбільш бажаного для успішної роботи на ринку і який забезпечує ефективність діяльності підприємства в цілому. Структура асортименту запропонованих на ринок продуктів повинна регулярно піддаватися аналізу з ціллю визначення, які продукти на якій стадії свого життєвого циклу знаходяться. Це здійснюється шляхом вивчення показників збуту окремих послуг, частки ринку, яку займає кожна з них, величини витрат і рівня рентабельності.

Підприємство виправдовує своє існування, якщо його продукція визнається споживачем. Однак ступінь впливу споживача залежить також і від того, наскільки керівники та власники організації вважають за потрібне та спроможні враховувати його потреби. На рис. 1.1. наведено три основні підходи щодо орієнтації підприємства: на виробництво, на збут та на вдоволення потреб споживачів.

Обґрунтований «стратегічний набір» підприємства можна сформулювати за допомогою концепції «послідовних стратегій» як інструменту забезпечення успіху в перебудові підприємства з метою досягнення ним потрібного рівня конкурентоспроможності. У ринковій та перехідній економіці головну роль відіграють продуктово-товарні стратегії або стратегії, що розробляються та здійснюються щодо окремих напрямків діяльності (бізнес-напрямків). Лише за умов їх розробки та виконання підприємство може здійснювати свій відтворювальний процес, замикаючи цикл обігу грошей у разі успішної реалізації продукції на ринках.

ПрАТ «Оболонь» - корпорація з виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води. Корпорація володіє багатьма профільними підприємствами, має розгалужену структуру представництв.

Структура ПрАТ "Оболонь" формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність. Якість продукції забезпечена сучасними технологіями та підтверджена міжнародним сертифікатом «ISO».

Проведений аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Оболонь» показав, що підприємство у звітному 2018 році отримало досить низькі фінансові результати у господарській діяльності порівняно з фактичними даними минулого року. Також протягом досліджуваного періоду відбулись негативні зміни в показниках рентабельності. Якщо в 2017 році всі показники були в нормі, то у 2018 році рентабельність перейшла у від'ємні значення показників. Тобто активи компанії та власний капітал використовується неефективно; витрати переважають над доходами, тому що присутнє неефективне використання активів, що приймають участь у процесі формування доходу. Така фінансово-економічна ситуація пагубно впливає на конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь», оскільки неефективне використання активів призвело до впевненого росту операційних та інших витрат діяльності корпорації і станом на 2018 рік у ПрАТ «Оболонь» не вистачає власних коштів на підтримку життєдіяльності організації. Тож для стабілізації ситуації потрібно діяти зворотнім шляхом, тобто накопичувати власний капітал для розвитку підприємства через скорочення витрат.

З метою одержання об'єктивної інформації про реальну ситуацію у зовнішньому середовищі ПрАТ «Оболонь», виявлення та оцінки сили впливу основних чинників був проведений аналіз ринку пива України, який за останні роки показує тенденцію до незначного зростання та стабільності. Основними виробниками пива в Україні є: ПрАТ «Карлсберг Україна», АТ

«АВ ІнБев Ефес», ПрАТ «Оболонь» та ТОВ «Перша приватна броварня». Ринок висококонцентрований, а рівень інтенсивності конкуренції низький. Корпорація «Оболонь» є третім серед пивоварів України. Частка ринку ПрАТ «Оболонь» становить 19,1% у 2018 році, що значно нижча ніж частка пріоритетного конкурента Карлсберг Україна – 31,0%, але більша за частки інших конкурентів. Це характеризує конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» як середню.

Розрахунок економічної ефективності запропонованого заходу показав, що в результаті його впровадження прибуток від експорту продукції підприємства становитиме 128 тис. грн. при обсязі виручки від реалізації експортованої продукції 653,872 тис. грн. Рентабельність експорту при даному заході становить 12,5 %, а ефективність експорту – 1,13. Розрахунки свідчать, що запропонований варіант може бути рекомендованим в рамках формування продуктової стратегії при виході на ринок Молдови до впровадження на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батюк Б.Б. Теорія прийняття управлінських рішень в менеджменті підприємства та їх класифікація [Електронний ресурс] / Б.Б. Батюк, І.В. Вороний // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. Серія :Економічні науки. – 2016. – Т. 18, № 2. – С. 3 –8.
2. Валерія Білінчук, Олена Соболева-Терещенко. Сучасний стан та перспективи розвитку пивного ринку в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ppeu.stu.cn.ua/tmppdf/559.pdf>
3. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2002. 420 с.
4. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. К.: КОНДОР, 2009. 187 с.
5. Геєць В. М. Особливості взаємозв'язку економічних і політичних передумов реконструктивного розвитку економіки України. Економіка України. 2016. № 12. С. 3–22.
6. Герасименко А. Г. Ринкова влада: джерела, масштаби, наслідки : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 600 с.
7. Держстат України. Комплексні статистичні публікації. Статистичний збірник «Україна у цифрах». URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_ukr_zb.htm
8. Дідковська Л.Г. Менеджмент: навч. посіб. / Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко. – К.: Алерта, КНТ, 2007. – 516 с
9. Євтушенко О.Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси / О.Н. Євтушенко // Наукові праці. Державне управління. – 2014. – Випуск 237. Том 249. – С. 47-51
10. Ігнатюк А. І. Галузеві ринки: теорія, практика, напрями регулювання : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2010. 465 с. 5. Мазаракі А. А., Лагутін В. Д. Внутрішній ринок України в умовах дисбалансів між виробництвом і споживанням. Економіка України. 2016. № 4. С. 4–18.

11. Кузиляк В. Підходи до розробки та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику [Електронний ресурс] / В.Кузиляк, Р.Яковчук, А.Саміло, О.Повстин, В.Шишко. – 2016. – Режим доступу : http://science2016.lp.edu.ua/sites/default/files/Full_text_of_%20papers/vnulpurn_2016_855_36.pdf
12. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: /Монографія/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – 180 с
13. Лагутін В. Д., Уманців Ю. М., Герасименко А. Г. та ін. Внутрішній ринок і торгівля України: структурно-інституціональна трансформація : монографія / за ред. В. Д. Лагутіна. Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. 432 с.
14. Методичка переддипломної практики студ. IV курсу спеціальності 073 "Менеджмент" денної та заочної форм навчання / уклад.: М.А. Міненко, С.А. Стахурська, С.П. Дунда. – К.: НУХТ, 2017. – 16 с.
15. Ніпіаліді О. Прийняття управлінських рішень, аналітичний і інформаційний аспект / О. Ніпіаліді // Наукові записки. – 20011. – № 7. – С. 176 – 178.
16. NielsenMediaResearch: Глобальна вимірювальна компанія, яка надає дані та маркетингову інформацію. URL: <http://www.nielsen.com/de/de.html>
17. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. матеріали / М. С. Орлів ; упоряд. Г. І. Бондаренко. – К. : НАДУ, 2013. – 40 с.
18. Офіційна сторінка української галузевої компанії по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод ПрАТ «Укрпиво». URL: <http://ukrpivo.com/pro-kompaniyu/>
19. Офіційний сайт Вілек Filtry [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://filtrace.com/ru/>

20. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://obolon.ua/ukr/home/>

21. Офіційний сайт Української галузевої компанії по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод «Укрпиво». URL: <http://ukrpivo.com/>

22. Перша приватна броварня. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/>

23. Пивное дело. Международный аналитический журнал. «Рынок пива Украины 2017», № 4. URL: <http://www.pivnoe-delo.info/2017/01/18/rynok-pivaukrainy-2015-4-2017/>

24. Продажі слабоалкогольних напоїв в Україні скоротили. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forum.finance.ua/topic166464.html>.

25. Савицька Г.В. Економічний аналіз господарської діяльності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://westudents.com.ua/knigi/123-ekonomichniy-analz-dyalnost-pdprimstva-savitska-gv.html>

26. Ukrstat.org – публікація документів Державної Служби Статистики України. Експорт-імпорт окремих видів товарів за країнами світу. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2016/zd/e_iovt/arh_iovt2016.htm

27. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект: монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. В.М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М.В. Ніколайчука. – Хмельницький: ХНУ, 2010. – 389 с.

28. Уоррен Баффет. Системне управління організацією. Пер. з англ. під ред. С. П. Ніканорова, С. А. Батасова. 2012, стр. 456.

29. Управління експортним потенціалом України : монографія / А. А. Мазаракі [та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. А. Мазаракі; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 210 с.

30. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посібник: 2-ге вид., випр. і доп. / За заг. ред. А.І. Кредісова. -К.: ВІРА-Р, 2010. – 552с.

31. Харчук Т. В. Шляхи виходу підприємства на зовнішні ринки [Електронний ресурс] / Т.В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. –2009.

– №8 – С. 12–16.

32. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз : підручник / Ю. С. Цал- Цалко, Ю. Ю. Мороз, Л. А. Суліменко; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, М-во аграр. політики та продовольства України, Житомир. нац. агрокол. ун-т.— Вид. 5-е, допов. — Житомир : Рута, 2012. — 608 с.

33. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: [навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц] / Циганкова Т. М.– К. : КНЕУ, 2005. – 300 с.

34. Черниш С. С. Економічний аналіз: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 312 с.

35. Чуев И.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. / Чуев И.В., Чуева Л.Н. – М.: Дашков и К, 2006. - 368 с.

36. Швець В.Г. Теорія бухгалтерського обліку: Підручник. — К.: Знання, 2012. — 447 с.

37. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности.

/ Шеремет А.Д. – М.: ИНФРА-М, 2012. — 415 с.

38. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2014. – 699 с.

39. Шталь Т. В. Комплексна оцінка ресурсного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі : автореф. дис. канд. екон. наук / Т. В. Шталь. –Х., 2006. – 18 с.

40. Юлдашева О. У. Промышленный маркетинг: теория и практика / О. У. Юлдашева. – СПбГУЭФ, 2004. – 129 с.

41. Ястремська О.М. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. : [для студ. вищ. навч. закл.] / Ястремська О. М., Яковенко К. В., Ястремська О. О. ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Харк. нац. екон. ун-т. — Х. : ХНЕУ, 2011. — 171 с.

42. Яценко В.М. Фінансовий аналіз : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / В. М. Яценко, О. М. Шинкаренко, Н. М. Бразілій; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. — Черкаси : ЧДТУ, 2010. — 267 с.

43. Lidl [Електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <http://www.lidl.bg/bg>

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ОБОЛОНЬ"

Територія
Організаційно-
правова форма
господарювання
Вид економічної
діяльності

Дата
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ
31.12.2018
05391057

Середня кількість працівників: 2487

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

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

v

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.
Форма №1-к

Код за ДКУД 1801007

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	8 337	6 857
первісна вартість	1001	43 259	43 396
накопичена амортизація	1002	(34 922)	(36 539)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48 455	20 201
Основні засоби	1010	5 141 361	4 867 736
первісна вартість	1011	11 850 066	11 940 760
знос	1012	(6 708 705)	(7 073 024)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18 522	109 397
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних	1065	0	0

фондах			
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом І	1095	5 216 689	5 004 205
ІІ. 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 ІІ	1195	1 664 771	1 105 944
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	6 881 460	6 110 149

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
І. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 945 067	2 763 289
Додатковий капітал	1410	8 353	8 353
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	546	-2 356
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-518 048	-746 302
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Інші резерви	1435	0	0

Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 495 482	2 082 548
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	511 172	542 401
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	2 037 873	487 124
Інші довгострокові зобов'язання	1515	237 082	267 953
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	2 786 127	1 297 478
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	417 962	1 419 600
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	830 232	1 021 281
розрахунками з бюджетом	1620	150 294	91 167
у тому числі з податку на прибуток	1621	282	-858
розрахунками зі страхування	1625	5 364	5 926
розрахунками з оплати праці	1630	51 430	44 447
одержаними авансами	1635	46 900	64 560
розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	10 306	11 462
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	85 487	69 804
Усього за розділом III	1695	1 599 851	2 730 123
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	6 881 460	6 110 149

Керівник

Булах І.В.

Додаток Б

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
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 078 764	4 777 539
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у 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 виплатами	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 оподаткування: прибуток	2290	0	220 797
збиток	2295	(325 802)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-39 618	-44 217
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	176 580
збиток	2355	(365 420)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-2 902	662
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-2 902	662
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-2 902	662
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-368 322	177 242
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить: 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

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.