

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

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки і права

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

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

«__» _____ 20__ р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

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

«__» _____ 20__ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

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

освітньо-професійної програми «Економіка підприємства»

на тему: «Корпоративна стратегія підприємства та шляхи її реалізації»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 1a

(прізвище, ім'я, по батькові повністю) Дьоміна Марія Ігорівна
(підпис)

Керівник Луцька Тетяна Валеріївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) _____
(підпис)

Рецензент Закревська Л.М.
(прізвище та ініціали) _____
(підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2020 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» Дьоміної Марії Ігорівни з напрямку підготовки 6.030504 «Економіка підприємства». Національний університет харчових технологій, Київ, 2020.

Кваліфікаційна робота присвячена вирішенню проблем наукових і прикладних завдань обґрунтування корпоративної стратегії підприємства.

У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади формування корпоративної стратегії підприємства. При дослідженні зазначеного питання нами було досліджено сутність та зміст корпоративної стратегії, розглянуто класифікацію стратегічного управління підприємством та систематизовано методичні підходи до управління корпоративної стратегії.

У другому розділі проаналізовано господарську діяльність та ресурсний потенціал ПрАТ «Оболонь» зокрема, аналіз наявності, стану та ефективності використання основних засобів підприємства, аналіз оборотних коштів підприємства, аналіз трудових ресурсів підприємства, проведено оцінку фінансового стану підприємства.

У третьому розділі запропоновано розробку та обґрунтування корпоративної стратегії на ПрАТ «Оболонь». Запропоновано підвищення кваліфікації працівників підприємства.

Ключові слова: корпоративна стратегія, управління, основні засоби, оборотні активи, трудові ресурси, фінансовий стан, ефективність, економічні ресурси, витрати, прибуток, рентабельність.

ANNOTATION

Qualification work for the degree of "bachelor" Diomins Maria Igorivna in the direction of training 6.030504 "Economics of the enterprise". National University of Food Technologies, Kyiv, 2020.

Qualification work is devoted to solving problems of scientific and applied problems of substantiation of corporate strategy of the enterprise.

In the first section the theoretical and methodical bases of formation of corporate strategy of the enterprise are investigated. In studying this issue, we studied the essence and content of corporate strategy, considered the classification of strategic management of the enterprise and systematized methodological approaches to corporate strategy management.

The second section analyzes the economic activity and resource potential of PJSC "Obolon" in particular, analysis of the availability, condition and efficiency of fixed assets of the enterprise, analysis of working capital of the enterprise, analysis of labor resources of the enterprise, assessment of the financial condition of the enterprise.

The third section proposes the development and justification of corporate strategy at PJSC "Obolon". Advanced training of employees of the enterprise is offered.

Key words: corporate strategy, management, fixed assets, current assets, labor resources, financial condition, efficiency, economic resources, costs, profit, profitability.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та класифікація стратегій підприємства	6
1.2. Особливості реалізації корпоративної стратегії	24
1.3. Методичні підходи до управління корпоративної стратегії.....	37
Висновки до розділу 1	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	44
2.1. Характеристика господарської діяльності підприємства та ресурсного потенціалу ПрАТ «Оболонь»	44
2.2. Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь»	52
2.3. Аналіз фінансового стану підприємства.....	60
2.4. Оцінка корпоративної стратегії на підприємстві ПрАТ «Оболонь»	73
Висновки до розділу 2	82
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	84
3.1. Напрями вдосконалення стратегії для підприємства ПрАТ «Оболонь»	84
3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів від впровадження корпоративної стратегії.....	86
3.3. Вплив запропонованих заходів на господарську діяльність ПрАТ «Оболонь»	88
Висновки до розділу 3	92
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

В сучасному світі управління корпоративною стратегією відіграє дуже важливу роль в розвитку підприємства, оскільки від правильного підходу до управління корпоративною стратегією залежить управління організацією в цілому.

Ефективне управління корпоративною стратегією в діяльності малих та середніх підприємств дозволяє значно зменшити вплив факторів ризику та невизначеності, які притаманні ринковій системі господарювання. Адже в процесі управління обґрунтовуються та формуються цілі підприємства, аналізуються сильні та слабкі сторони його діяльності, виробляється програма вирішення актуальних оперативних та стратегічних завдань, а також оцінюються наявні для цього ресурси і визначаються шляхи одержання потрібних кадрових, товарних, виробничих, фінансових та інших ресурсів.

Значні зміни, наявність кризової ситуації в соціальній, економічній, політичній сферах сучасності впливають на діяльність підприємств корпоративного типу. Удосконалення методів управління корпоративною стратегією у таких умовах покликане враховувати цілий спектр питань адаптації підприємства до зовнішніх умов ринку.

Спалах коронавірусної інфекції та введення карантину в Україні викликали об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретичних і методико-прикладних засад утворення і функціонування дієвих систем корпоративного управління з урахуванням особливостей розвитку виробництва, стану та динаміки ринку праці на Україні, що і обумовлює актуальність теми та доцільність проведення досліджень.

За останні роки практика корпоративного управління в нашій країні зазнала ряд змін. На сучасному етапі розвитку економіки криза корпорацій і корпоративного глобалізму поглиблюється, оскільки вона відображає конфлікт інтересів корпорацій та суспільства. Наразі єдиним виходом з кризи є зміцнення підприємства зсередини, а саме створення ідеальної корпоративної

стратегії. Корпоративне управління є одним з ключових елементів і передумовою успішної діяльності товариства, підвищення довіри інвесторів. Наявність ефективної системи збільшує вартість капіталу, компанії заохочуються до більш ефективного використання ресурсів, що створює базу для зростання.

Корпоративне управління досить складний процес, який потребує володіння керівниками товариства багатьох навичок у сфері прийняття управлінських рішень, оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, прогнозування, використовуючи сучасні методи управління товариством корпоративного типу.

З метою аналізу корпоративного управління обрано підприємство ПрАТ «Оболонь», що знаходиться в місті Київ.

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Оболонь».

Предметом дослідження виступає діяльність підприємства ПрАТ «Оболонь» по формуванню та забезпеченню управління корпоративною стратегією.

Мета даної кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення методів управління корпоративною стратегією підприємства.

В ході виконання дослідження були поставлені та вирішені такі завдання:

1. охарактеризувати теоретико-методичні засади формування корпоративної стратегії підприємства;
2. визначити особливості реалізації корпоративної стратегії;
3. здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності та провести оцінку ресурсного потенціалу ПрАТ «Оболонь»;
4. дослідити фінансовий стан підприємства та провести оцінку корпоративної стратегії ПрАТ «Оболонь»;
5. визначити напрями вдосконалення стратегії для ПрАТ «Оболонь»;
6. обґрунтувати шляхи удосконалення управління корпоративною стратегією.

Мета даної роботи – провести аналіз теоретичної бази управління корпоративною стратегією; здійснити ґрунтовне дослідження корпоративного управління ПрАТ «Оболонь» та запропонувати заходи для підвищення ефективності управління досліджуваного підприємства.

Проблемам корпоративного управління присвячено праці вітчизняних та зарубіжних вчених: Довгань , Л. Є, Володькина М. В., Виханский О. С., Виханский О. С., Дементьева А. Г., Черничинець С. П., Уманців Ю., Тепман Л. Н., та інших дослідників.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи 114 сторінок, в тому числі 4 рисунки, 28 таблиць та 3 додатки. Список використаної літератури включає 63 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація стратегій підприємства

З метою досягнення безперервного зростання обсягів діяльності підприємство повинно формувати власну стратегію розвитку.

Стратегія підприємства – це процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення [2, стор. 15].

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище-підприємство». Більшість серед існуючих сьогодні концепцій управління розглядають підприємство як відкриту систему, яка постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими організаціями, банками, організаціями, які належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів тощо і дає змогу організаціям підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються.

Планування – необхідна передумова успішної реалізації будь-якого ділового починання підприємства. Як загальна функція управління, планування є процесом підготовки на перспективу рішень про те, що, ким, як, коли повинно бути зроблено.

Стратегічне планування вносить суттєві корективи в методи управління, відкидаючи можливість керування діяльністю підприємства виходячи з екстраполяції минулих тенденцій. Виникає необхідність вносити стратегічні корективи в поставлені завдання згідно зі змінами на ринку, аж до можливості прогнозування виходу на ринок інших товарів. Ця управлінська концепція робить акцент на умови ринку, особливо на умови конкуренції та збуту як на критерій управління. Ця концепція вже наближається до маркетингу, але в ній ринкові умови враховуються лише як фактори випадкових відхилень від

виробленої стратегії, а стратегічний план прилаштовується до таких змін, але не передбачає заходів, що спроможні активно впливати на ситуацію ринку.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємств та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору»). Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираження у характерних рисах її застосування [16, стор. 175].

Характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників:

- галузевої приналежності;
- розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характерних рис виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств. Апологет стратегічної думки І. Ансофф, наприклад, розглядає такі варіанти побудови стратегічного управління: «управління за допомогою вибору стратегічних позицій», «управління ранжируванням стратегічних завдань», «управління на основі врахування «слабких сигналів», «управління в умовах стратегічних несподіванок».

Реалізація концепції стратегічного управління підприємством можлива лише тоді, коли воно є стратегічно орієнтованим. Стратегічно орієнтоване підприємство – це таке підприємство, в якому персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти й використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і

поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

До переваг стратегічно орієнтованих підприємств відносять [39, стор. 25]:

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;
- можливість враховувати об'єктивні (зовнішні й внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки;
- можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- полегшити роботу із забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;
- можливість зробити підприємство більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості й пристосованості підприємств та окремих його підсистем до змін;
- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;
- створення виробничого потенціалу й системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.

Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Стратегії організації розрізняють залежно від таких класифікаційних ознак:

- рівень управління, на якому розробляється стратегія;
- стадія «життєвого циклу» підприємства;

- характер поведінки на ринку;
- позиція в конкурентному середовищі [45, стор. 275].

Відповідно до рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють (рис. 1.1):

- корпоративну;
- ділову;
- функціональну;
- ресурсну;
- оперативну стратегії.

Серед загальних стратегій, які мають місце впродовж «життєвого циклу» підприємства, розрізняють:

- стратегії зростання;
- стратегії стабілізації;
- стратегії скорочення;
- стратегія реструктуризації. [23,с. 245]

Вибір стратегії зумовлений цілями організації, ризиком, на який іде компанія, зовнішнім та внутрішнім середовищем фірми. За характером поведінки на ринку розрізняють:

- активну;
- пасивну. [67,с. 218]

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

- 1) диверсифікацією (постійним розширенням діяльності фірми);
- 2) технологічною орієнтацією (фірма розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку);
- 3) наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

- 1) концентрацією діяльності фірми на визначеній сфері;
- 2) ринковою орієнтацією (фірма спочатку вивчає потреби споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розроблення товару, який може

задовольнити потреби);

3) обороною (фірма захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів) [23,с. 246].

Пасивний вид стратегій може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної. Для рецептивної стратегії характерне обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів. Адаптивна стратегія має на меті втриматися серед новаторських фірм шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо.

Залежно від позиції на ринку (позиція лідера на ринку, позиція організації, яка кидає виклик ринковому оточенню, позиція послідовника, позиція організації, яка знає своє належне місце на ринку) застосовуються різні стратегії конкурентної боротьби.



Рис.1.1. Стратегічна піраміда (за А. А. Томпсоном та Дж. Стріклендом) [сформовано автором самостійно на основі джерел [26]

Стратегії розробляються на чотирьох організаційних рівнях:

- корпоративна стратегія – стратегія для компанії та сфер її діяльності в цілому. Необхідна для досягнення цілей на загальнокорпоративному рівні;
- ділова стратегія – для визначення кожного окремого виду діяльності компанії;
- функціональна стратегія – для кожного функціонального напрямку відповідної сфери діяльності.
- операційна стратегія – вузька стратегія для основних структурних

одиниць. Стратегія нижнього рівня підтримує й доповнює стратегію вищого рівня та робить свій внесок у досягнення цілей на вищому рівні, який охоплює компанію в цілому.

Корпоративна стратегія є загальним планом управління для диверсифікованої компанії. Вона поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрями діяльності (рис. 1.2)[67,с. 87].

Корпоративна стратегія проявляється в тому, як диверсифікована компанія підтверджує свої ділові принципи в різних галузях, а також у діях і підходах, спрямованих на поліпшення діяльності груп підприємств.

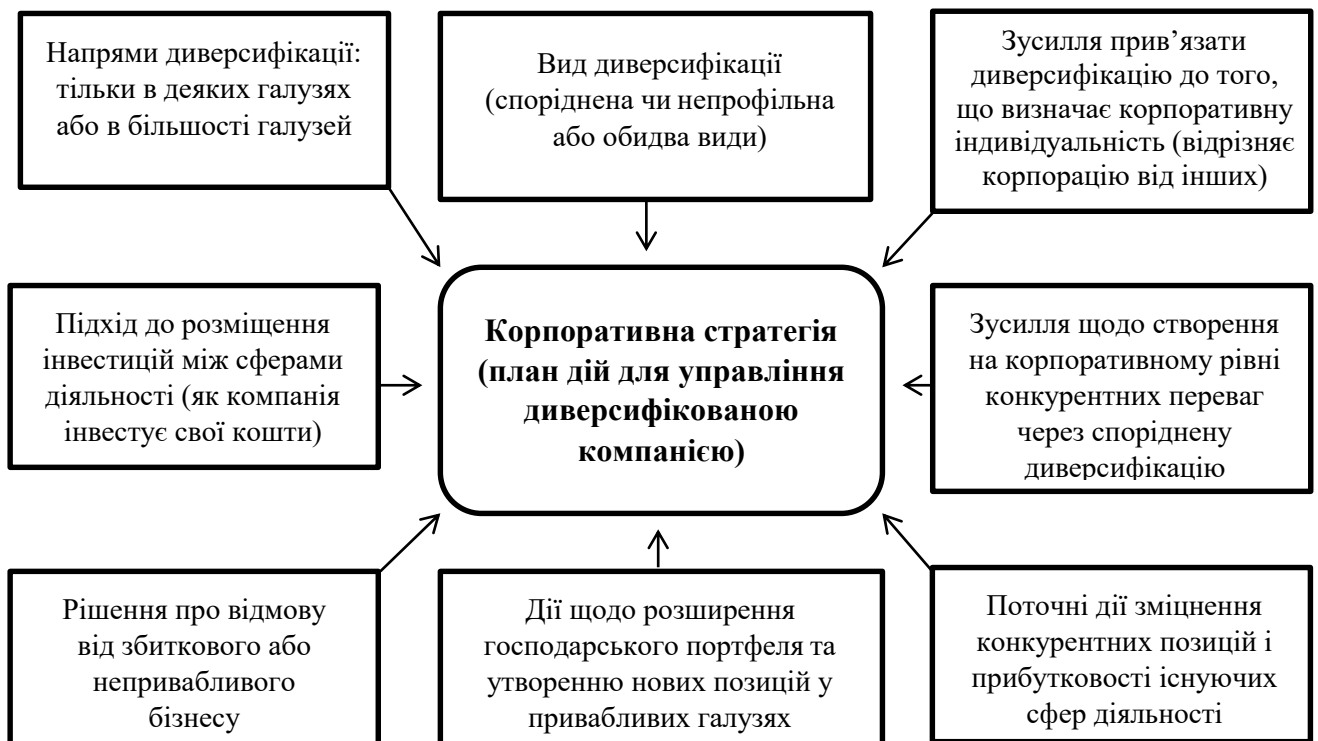


Рис. 1.2. Види проявів корпоративної стратегії диверсифікованої компанії
[розроблено автором на основі [8]]

Розроблення корпоративної стратегії для диверсифікованої компанії передбачає такі види дій [51, стор.191]:

1. Дії по досягненню диверсифікації. Перша проблема диверсифікації – визначення сфери діяльності, зокрема в яких галузях промисловості діятиме компанія та як саме – відкриє нову компанію чи придбає існуючу. Цей аспект корпоративної стратегії визначає: буде диверсифікація обмежуватися окремими

галузями промисловості чи розповсюджуватиметься на кілька галузей, що буде визначати позицію компанії в кожній із цільових галузей.

2. Кроки з поліпшення загальних показників роботи в тих галузях, де вже діє фірма. З укріпленням позиції компанії в обраних галузях корпоративна стратегія концентрується на поліпшенні роботи в усіх сферах діяльності компанії. Рішення повинні бути прийняті по відношенню до посилення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі та прибутковості підприємств. Материнські компанії можуть допомогти дочірнім фірмам бути успішними, фінансуючи додаткові потужності та заходи щодо підвищення ефективності виробництва, надаючи відсутні управлінські технології і ноу-хау, купуючи іншу компанію, що діє в цій галузі та об'єднує два напрями в більш ефективний, і/або купуючи компанію, що вже має сильні позиції на ринку. Загальний план управління диверсифікованою компанією зазвичай містить орієнтацію на стратегію швидкого зростання, забезпечення нормального функціонування основних сфер діяльності, проведення заходів щодо підтримки та відновлення ділової активності на низькоприбуткових, але перспективних напрямках, відмова від непривабливих або невідповідних довгостроковим планам корпорації сфер бізнесу.

3. Знаходження шляхів досягнення ефекту синергії серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу. Розширюючи свою діяльність у бізнесі зі схожими технологіями, аналогічним характером роботи, каналами збуту, покупцями або іншими схожими умовами, компанія досягає переваги перед фірмою, що переходить на абсолютно нову для нею діяльність у непов'язаних галузях. За родинної диверсифікації компанія має можливість здійснювати передачу навичок і досвіду, спільно використовувати потужності, тим самим знижуючи загальні витрати, підвищуючи конкурентоспроможність виробів компанії, поліпшуючи можливості підрозділів, що можуть забезпечити конкурентну перевагу. Чим сильніший зв'язок між різноманітними напрямками діяльності компанії, тим більша можливість для спільних зусиль із досягнення конкурентних переваг.

Звичайно, пов'язану диверсифікацію привабливою роблять спільні зусилля, завдяки чому можна досягти результатів роботи, які недосяжні за незалежної роботи кожного підрозділу. Такий аспект стратегії, як формула « $2+2=5$ », доводить, що пов'язана диверсифікація є ефективним засобом поліпшення показників роботи корпорації і, отже, підвищення прибутків акціонерів.

4. Створення інвестиційних пріоритетів і переливання ресурсів корпорації в найбільш перспективні сфери. Напрями діяльності диверсифікованої компанії відрізняються по інвестуванню додаткових засобів. Керівнику компанії необхідно ранжувати пріоритетність інвестування у найбільш перспективні напрями[41, стор.16].

Корпоративна стратегія створюється керівниками вищого рівня, які несуть головну відповідальність за аналіз повідомлень і рекомендацій, що надходять від керівників нижчих рівнів управління. Керівники ключових виробництв можуть брати участь у розробленні стратегії компанії, особливо якщо це стосується очолюваного ними виробництва. Найважливіші стратегічні рішення розглядаються та приймаються Радою директорів корпорації.

Терміном «бізнес-стратегія» позначають план управління окремою сферою діяльності компанії. Бізнес-стратегія складається з ряду підходів і напрямів, які розробляє керівництво з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.

Ділова стратегія концентрується на діях і підходах, що пов'язані з управлінням, спрямованим на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Сутність ділової стратегії полягає в тому, щоб показати, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції.

Ділова стратегія націлена на встановлення та зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції компанії на ринку [11, стор.126].

Для досягнення цієї мети ділова стратегія розробляється з таких напрямів:

- реагування на зміни в галузі, економіці, політиці та інших значимих сферах;
- розроблення конкурентоспроможних заходів і ринкових підходів, що

можуть дати тривку конкурентну перевагу;

- об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів;
- вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних на даний момент.

Різниця між сильною й слабкою діловою стратегією полягає в умінні розробляти заходи, спроможні забезпечити стійку конкурентну перевагу. Володіючи такою перевагою, компанія може розраховувати на вищий рівень прибутковості, ніж середньогалузевий, і на свій успіх. Без такої переваги компанія ризикує програти сильнішим конкурентам і залишитися на другорядних позиціях. Розроблення ділової стратегії, що дає тривку конкурентну перевагу, має три грані [30, стор. 84]:

- 1) вирішення питання, де фірма має найбільші шанси виграти конкурентну боротьбу;
- 2) розроблення характеристик продукції, які спроможні зацікавити покупця та виокремити компанію серед інших;
- 3) нейтралізація конкурентних заходів супротивників.

Стратегія конкуренції, як правило, буває атакуючою й оборонною одночасно: деякі дії можуть бути прямим наступом на ринкові позиції конкурентів або, з іншого боку, спробою нейтралізувати нові методи конкурентної боротьби.

Основні конкурентні підходи при розробленні ділової стратегії [30, стор. 89]:

- прагнення стати виробником із низькими витратами (тим самим прагнути одержати конкурентну перевагу, основувану на витратах);
- досягнення диференціації, основуваної на таких перевагах, як якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага, незвичайно висока цінність;
- концентрація уваги на невеличкій ринковій ніші шляхом якіснішого виконання роботи порівняно з конкурентами та задоволення специфічних потреб покупців.

Стратегічні дії необхідні для кожної функціональної сфери діяльності та загальної ділової стратегії, щоб підтримати конкурентоспроможність корпорації. Стратегічна єдність і координація дій різноманітних напрямів посилюють ділову стратегію.

Термін «функціональна стратегія» стосується управлінського плану дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку усередині визначеної сфери бізнесу [50, стор. 210].

Функціональна стратегія є вузкою порівняно з діловою. Вона конкретизує окремі деталі в загальному плані розвитку компанії шляхом визначення підходів, необхідних дій і практичних кроків із забезпечення управління окремими підрозділами або функціями бізнесу. Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності компанії. Крім цього, значення функціональної стратегії полягає в створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей фірми. Таким чином, функціональна стратегія у виробництві являє собою план виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки ділової стратегії і досягнення виробничих цілей і місії компанії.

Ділова стратегія підприємства має опиратися на функціональні стратегії. Складність полягає в тому, що не завжди функціональні стратегії стикуються між собою, іноді навіть суперечать одна одній. Скоординувати, збалансувати їх має вище керівництво підприємства обов'язково за участю керівників функціональних підрозділів. Координацію функціональних стратегій краще здійснювати на стадії обговорення. Якщо нескоординовані функціональні стратегії передаються керівництву для остаточного схвалення, то обов'язок керівника — визначити невідповідності й усунути їх.

Серед головних функціональних стратегій виділяють:

- маркетингову;
- інноваційну;
- стратегію виробництва;
- фінансову;

- соціальну;
- екологічну;
- стратегію структурних перетворень [24, стор. 173].

Операційні стратегії порівняно зі стратегіями вищого рівня доповнюють і завершують загальний бізнес-план роботи компанії. Головна відповідальність за розроблення операційних стратегій лягає на керівників середньої ланки, пропозиції яких повинні бути розглянуті й прийняті вищим керівництвом.

Відповідність між діловою стратегією та функціональною й операційною стратегіями настає при переході від організаційної взаємодії до цілей. Функціональні або операційні менеджери відповідають за встановлення цілей роботи й починають стратегічні дії, що будуть допомагати досягненню цілей господарських підрозділів і покращувати виконання ділової стратегії. Це означає, що процес створення стратегії більше спрямований зверху вниз, ніж навпаки. Менеджери нижчих рівнів управління не можуть бути хорошими розроблювачами стратегії, якщо вони не розуміють довгострокового напрямку розвитку компанії і корпоративних стратегій.

Розглянемо найпоширеніші, вивірені практикою й широко освітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу, які називаються базисними, або еталонними.

Вони відбивають підходи до зростання фірми та пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів:

- 1) продукту;
- 2) ринку;
- 3) галузі;
- 4) положення фірми всередині галузі;
- 5) технології.

Кожний з елементів може перебувати в одному з двох станів: існуючому чи новому. Наприклад, щодо продукту, то це може бути рішення робити той самий продукт, або переходити до виробництва нового.

Першу групу еталонних стратегій становлять стратегії концентрованого зростання, які пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку. При використанні цієї стратегії фірма намагається поліпшити або виробляти новий продукт, не змінюючи галузі. Фірма веде також пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.

Конкретні типи стратегій концентрованого зростання [59, стор. 267]:

- стратегія посилення позиції на ринку, коли фірма робить усе, щоб з продуктом на ринку завоювати кращі позиції. Реалізація цієї стратегії потребує великих маркетингових зусиль, здійснення горизонтальної інтеграції, за якої фірма намагається встановити контроль над своїми конкурентами;
- стратегія розвитку ринку полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту;
- стратегія розвитку продукту допускає зростання за рахунок виробництва нового продукту, який буде реалізовуватися на вже освоєному фірмою ринку.

Стратегії інтегрованого зростання пов'язані з розширенням фірми шляхом додавання нових структур. Фірма може використовувати такі стратегії, якщо вона знаходиться в сильному бізнесі, не може здійснювати стратегії концентрованого зростання, в той же час інтегроване зростання не суперечить її довгостроковим цілям. Фірма може здійснювати інтегроване зростання шляхом придбання власності або розширення зсередини. При цьому в обох випадках змінюється положення фірми всередині галузі.

Виділяються два основних типи стратегій інтегрованого зростання:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на зростання фірми внаслідок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Фірма може або створювати дочірні структури, що здійснюють постачання, або ж приєднувати компанії, які вже здійснюють постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати фірмі дуже сприятливі результати, пов'язані з тим, що зменшиться залежність від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. Більше того, постачання як центр витрат для фірми

можуть перетворитися на центр доходів;

- стратегія прямої вертикальної інтеграції виражається зростанням фірми за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між фірмою й кінцевим споживачем, а саме – системами розподілу та продажу. Даний тип інтеграції надзвичайно вигідний, якщо посередницькі послуги дуже розширюються або фірма не може знайти посередників з якісним рівнем роботи [23, стор. 251].

Стратегії диверсифікованого зростання реалізуються тоді, коли фірма далі не може розвиватися на цьому ринку з цим продуктом у рамках цієї галузі. Сформульовані основні фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання [55, стор. 431]:

- ринки в стані насичення або ж скорочення попиту на продукт, який перебуває в стадії занепаду;
- поточний бізнес потребує значних грошових надходжень, які можуть бути вкладені більш прибутково в інші сфери бізнесу;
- новий бізнес може викликати ефект синергії за рахунок ефективного використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо;
- антимонопольне регулювання не дає змоги далі розширювати бізнес у рамках галузі;
- скорочення податкових витрат;
- полегшення виходу на світові ринки;
- залучення нових кваліфікованих службовців або ефективного використання потенціалу наявних менеджерів.

Основні стратегії диверсифікованого зростання:

- стратегія центрованої диверсифікованості ґрунтується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів на освоєному ринку. Тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає з урахуванням існуючих технологій використання спеціалізованої системи розподілу;
- стратегія горизонтальної диверсифікованості допускає пошук

можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що потребує нової технології. За такої стратегії фірма орієнтується на виробництво технологічно не пов'язаних продуктах, які використовували б наявні можливості фірми, наприклад, у сфері постачань;

- стратегія конгломеративної диверсифікованості полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже виробленими новими продуктами, що реалізуються на нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку, тому що її успішне здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема від компетентності наявного персоналу й особливо менеджерів, сезонності ринку, наявності необхідних фінансових ресурсів тощо [45, стор. 324].

Стратегії скорочення фірми використовують для цілеспрямованого згорання виробництва. Виділяється чотири типи стратегій скорочення бізнесу:

- стратегія ліквідації компанії – являє собою граничний випадок стратегії скорочення, здійснюється тоді, коли фірма не може вести подальшого бізнесу;

- стратегія «збирання врожаю» – допускає відмовлення від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується стосовно безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час «збирання врожаю». Ця стратегія допускає скорочення витрат на закупівлі, на робочу силу та максимальне одержання доходу від розпродажу наявного продукту при скороченні виробництва;

- стратегія скорочення частини компанії – полягає в тому, що фірма закриває чи продає один зі своїх підрозділів бізнесу, щоб здійснити довгострокову зміну меж ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими фірмами тоді, коли потрібно дістати кошти для розвитку перспективніших або початку нових бізнесів, що більше відповідають довгостроковим цілям фірми;

- стратегія скорочення витрат – передбачає пошук можливостей і

проведення відповідних заходів щодо зменшення витрат. Вона орієнтована на усунення невеликих джерел витрат, а її реалізація має характер тимчасових чи короткострокових заходів. Реалізація цієї стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням прийому та навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей. Можна вважати, що стратегія скорочення витрат переходить у попередні стратегії скорочення, коли починають продаватися підрозділи, основні фонди [26, стор. 182].

До основних чинників, які впливають на вибір стратегії, належать:

- цілі організації;
- пріоритети керівництва;
- розмір організації;
- конкурентні переваги організації;
- фінансові ресурси організації та зобов'язання фірми;
- стадія життєвого циклу підприємства та особливості продукції;
- стратегії конкурентів;
- стратегічний потенціал організації;
- витрати на виробництво та збут продукції;
- кваліфікація працівників;
- ступінь залежності від зовнішнього середовища;
- фактор часу тощо [51, стор.197].

У реальній практиці фірма може одночасно реалізовувати кілька стратегій. Особливо це поширено в багатогалузевих компаніях. Фірма може проводити і визначену послідовність у реалізації стратегій (рис. 1.3).

Швидке зростання ринку		
Слабка конкуренція	II. Квадрант стратегій:	I. Квадрант стратегій:
	2.1. Перегляд стратегій концентрації.	1.1. Концентрація.
	2.2. Горизонтальна інтеграція або злиття.	1.2. Вертикальна інтеграція.
	2.3. Скорочення частини фірми.	1.3. Центрована диверсифікованість

	2.4. Ліквідація компанії	
	III. Квадрант стратегій:	VI. Квадрант стратегій
	3.1. Скорочення витрат.	4.1. Центрована диверсифікованість.
	3.2. Диверсифікованість.	
	3.3. Скорочення частини фірми.	4.2. Конгломератна диверсифікованість.
	3.4. Ліквідація компанії	4.3. Спільне підприємство в новій області
Повільне зростання ринку		

Рис.1.3. Базові стратегії розвитку в моделі Томпсона–Стріклєнда

В економічній літературі виділяється декілька підходів розроблених вітчизняними та зарубіжними економістами щодо обґрунтування стратегічного вибору підприємства (рис. 1.4) [69, с. 210].

Врахувати всі названі чинники при виборі стратегії практично неможливо. Найбільший вплив при виборі стратегії мають цілі та фінансові ресурси організації, пріоритети та інтереси керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, ризик, чинник часу.



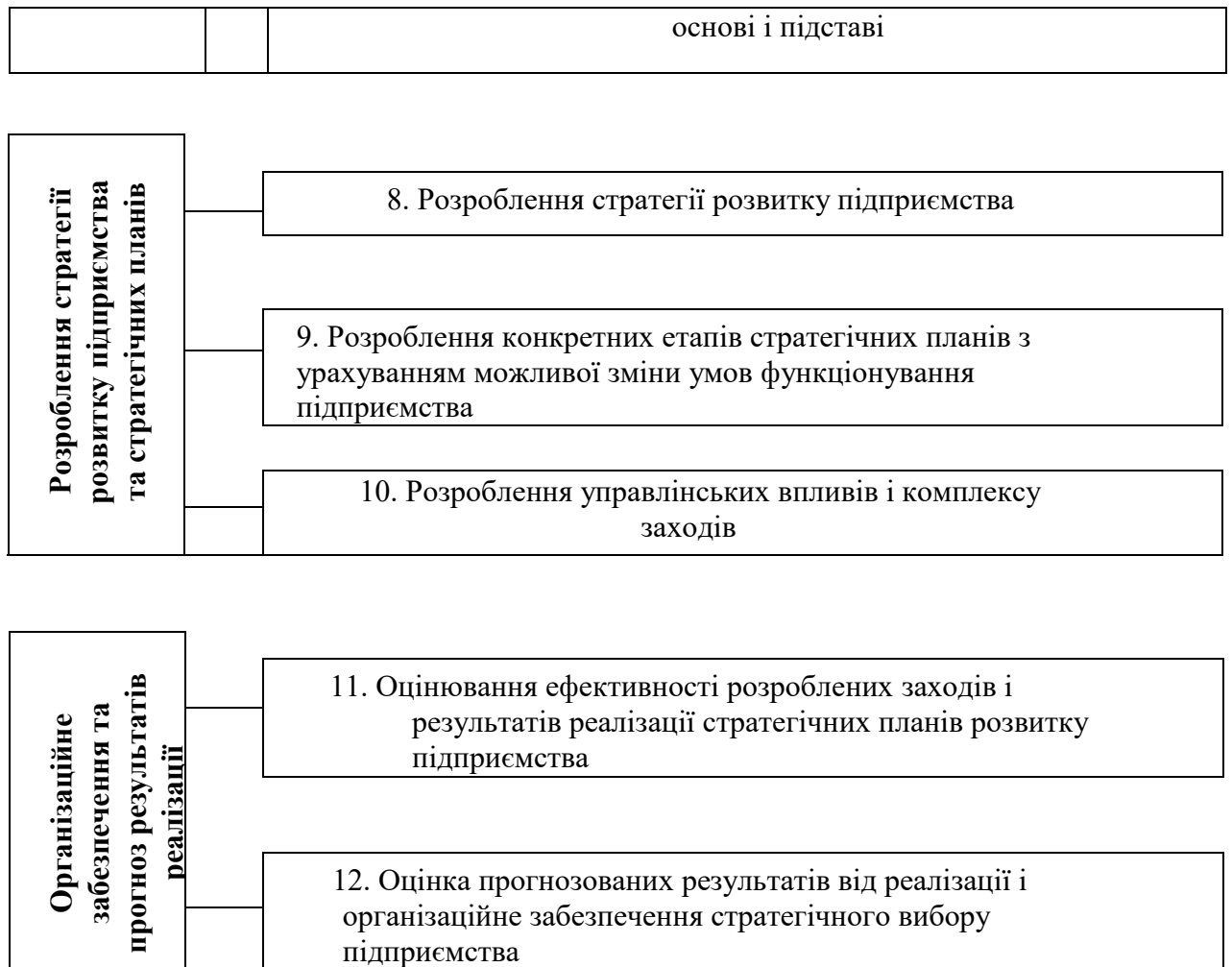


Рис.1.4 Алгоритм здійснення стратегічного вибору підприємства

До чинників, які найбільше впливають на вибір стратегії, слід віднести цілі організації, пріоритети та інтереси вищого керівництва (табл. 1.2). Цілі фірми додають унікальності й оригінальності вибору стратегії стосовно кожної конкретної фірми. В цілях відображено те, до чого прагне фірма.

Таблиця 1.2

Ціннісні орієнтації керівників

Орієнтації	Категорії цінностей	Типи пріоритетних цілей організації
Теоретичні	Знання, раціональне мислення, досвід	Довгострокові дослідження та розробки
Економічні	Практичність, корисність	Зростання, прибутковість, результативність
Політичні	Влада, визнання	Загальний обсяг капіталу та продажу, чисельність працівників

Соціальні	Добрі відносини між людьми, відсутність конфліктів	Добрі відносини між людьми, відсутність конфліктів
Естетичні	Художня гармонія, форми та симетрія	Дизайн виробу, якість, привабливість
Релігійні	Моральні норми	Етика

Якщо, наприклад, цілі не допускають інтенсивного зростання фірми, то їй не можуть бути обрані відповідні стратегії зростання, навіть якщо для цього є всі передумови на ринку, в галузі й потенціалі фірми.

Не менш важливим чинником слід вважати розмір організації. Розмір організації оцінюється в більшості країн за кількістю працюючих залежно від галузі (осіб):

- дуже малі організації — до 20;
- малі організації — 20-99;
- середні організації — 100-499;
- великі організації — 500 і більше.

В Україні всі підприємства залежно від кількості працюючих розподілені на три категорії (осіб):

- малі (1-50);
- середні (50-50);
- великі (понад 250).

Вибір стратегій організацій великого бізнесу здійснюється керівництвом на підставі аналізу ключових факторів, що характеризують стан фірми, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесів, а також характеру й сутності реалізованих стратегій. Стан та позиція фірми в галузі найчастіше можуть відігравати вирішальну роль при виборі стратегії зростання фірми. Провідні, сильні фірми повинні прагнути максимально використати можливості і зміцнити це положення. Лідируючі фірми залежно від стану галузі повинні вибирати різні стратегії зростання. Так, якщо галузь занепадає, то варто робити ставку на стратегії диверсифікованості, а якщо галузь бурхливо розвивається, то слід обрати стратегію концентрованого зростання або ж стратегію

інтегрованого зростання.

1.2. Особливості реалізації корпоративної стратегії

Поняття корпоративного управління не має загальнопризнаного визначення. Однак це не означає, що в економічній теорії відсутнє розуміння того, що саме становить основу відносин корпоративного управління.

Сутність корпоративної стратегії достатньо розкрита в роботах зарубіжних та вітчизняних учених таких як: Томпсон А., Стрікленд А. Дж., І. Ансофф, Г. Мінцберг, Попов С.А., Маркова В. Д., Кузнєцова В. А., Василенко В.А., Ткаченко Т.І., Оберемчук В.Ф. та ін., з огляду яких можна визначити, що мова йде про комплексний управлінський план для диверсифікованої компанії (сукупність різноманітних видів бізнесу чи стратегічних зон господарювання).

Необхідно зазначити, що на сьогодні відмічається відсутність єдиних підходів до розробки алгоритму побудови корпоративної стратегії підприємств [34, стор. 99-105].

Проблеми корпоративного управління пов'язані з відокремленням прав власності від прав управління (контролю) в умовах розпорошеності між численними акціонерами титулів (прав) власності. Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» дає наступне визначення корпоративного управління: корпоративне управління – система відносин, яка визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності господарського товариства та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між органами товариства та його учасниками стосовно управління товариством [45, стаття 1].

В англійській інтерпретації термін «корпорація», крім значення окремої юридичної особи, має й інше значення – «велика група компаній», тоді як у німецькому економічному лексиконі останнє передається поняттям «концерн». Цілком слушною є позиція Л. Федулової про те, що більшість теоретичних і методологічних аспектів розвитку корпоративного сектору та управління ним не мають належного ступеня розробки в Україні. Відсутні систематизовані

знання про структуру організаційно управлінського механізму корпоративного розвитку, визначення критеріїв його ефективності. Відсутня також чіткість у питанні про застосування у дослідженнях корпоративних відносин підходів, що сформовані світовою наукою, – неокласичного, інституціонально-еволюційного, соціодинамічного, синергетичного тощо [78, стор. 383].

Ряд авторів трактують проблематику корпоративного управління з позицій організаційно-управлінської бази функціонування корпорацій. Так, Є. Коротков визначає корпоративне управління як «управління, побудоване на пріоритетах інтересів акціонерів та їхній ролі у розвитку корпорації, управління, що враховує реалізацію прав власності, передбачає взаємодію акціонерів, побудоване на стратегії розвитку корпорації в цілому, нарешті, це управління, яке породжує корпоративну культуру, тобто має комплекс загальних традицій, установок, принципів поведінки» [56, стор. 125]. Більш «прагматичний» аспект діяльності корпорацій визначає Д. Уорті, відповідно до якого корпоративне управління є сумою зобов'язань, найбільш принциповими серед яких є виділення проблем корпоративного управління, питань законності корпоративної влади, корпоративної підзвітності, з'ясування того, перед ким і за що корпорація має відповідальність, хто і за якими нормами повинен нею управляти [58, стор. 7]. До такої ж думки, фактично схиляється В. Євтушевський, який розглядає корпоративне управління як «процеси регулювання власником руху його корпоративних прав з метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством, відшкодування витрат через отримання частки майна при його ліквідації» [17, стор. 317].

З іншого боку, заслуговує на увагу визначення Світового банку [34, стор. 60], за яким корпоративне управління розглядається водночас і як таке, що поєднує, крім практики господарювання в приватному секторі, й норми законодавства, нормативні акти, які створює держава в особі своїх компетентних інститутів. Такий механізм дозволяє корпораціям залучати фінансові та кадрові ресурси, ефективно здійснювати господарську діяльність «під опікою» інститутів офіційної влади, користуючись результатами

соціальної політики держави (у сфері освіти, охорони здоров'я, науки та ін.). За допомогою внутрішнього управління корпорації продовжують власне функціонування, накопичуючи довгострокову економічну вартість шляхом підвищення вартості акцій та дотримуючись при цьому інтересів акціонерів і суспільства загалом [30, с. 24].

Важливим аспектом аналізу проблематики корпоративного управління є виявлення внутрішньої логіки побудови взаємин між елементами, підрозділами корпоративної структури, уточнення повноважень і управлінських функцій відповідних суб'єктів. Найбільш повно сутність корпоративного управління визначено у спеціальному документі, який схвалено Організацією економічного співробітництва та розвитку (вона об'єднує 30 країн з розвиненою ринковою економікою) [23, стор. 344].

Проаналізувавши детально низку наведених визначень та підходів, можна зробити висновок, що наявні думки та трактування поняття «корпоративне управління» досить широко охоплює всю сферу розглядуваного явища. Водночас ігноруються властиві для нього внутрішні методи регулювання корпоративних відносин, а також відповідні ним способи та шляхи розв'язання корпоративних конфліктів в акціонерному товаристві. У зв'язку з цим в економічній літературі інколи виділяють інше поняття – корпоративний менеджмент, який, як вважається, більшою мірою, ніж корпоративне управління, зосереджений на механізмах ведення бізнесу. Навіть існує думка про те, що якщо під терміном «корпоративний менеджмент» розуміється діяльність професійних фахівців під час проведення ділових операцій, то поняття корпоративне управління є набагато ширшим і означає взаємодію безлічі осіб і організацій, що мають відношення до різних аспектів функціонування фірми. До того ж «корпоративне управління знаходиться на більш високому рівні керівництва компанією, ніж менеджмент», а у конкретному управлінському аспекті «перетин функцій корпоративного управління і менеджменту має місце тільки при розробці стратегії розвитку компанії» [37, стор. 81].

Поняття «корпоративне управління» широко використовується в західній економічній літературі і досить швидко запроваджується в Україні. Це пояснюється поширеною формою корпоративного господарювання і власності, необхідністю управління нею й стрімким розвитком такої власності в Україні.

Слово «корпорація» походить від лат. *Corporatio* (об'єднання, співтовариство) та означає об'єднання, союз, що створюється на основі професійних або станових інтересів. Тому зрозуміло, що корпоративне управління є управлінням специфічною об'єднаною власністю. З іншого боку, всі власники мають певні відносини власності з корпорацією [31, стор. 24].

Природа корпоративної власності не є простою, і відповідно корпоративне управління як категорія також являє собою складну систему економічних відносин, яка включає багато внутрішніх і зовнішніх елементів. Проте треба мати на увазі те, що таке поняття, як «корпоративна власність», не використовується в законодавчо-правовій базі України, хоча знайшли застосування поняття «корпоративні права» та «корпорація». Водночас термін «корпоративне управління» використовується досить часто. На сьогоднішній час не існує єдиного визначення корпоративного управління ні в зарубіжній, ні у вітчизняній науковій літературі. Часто під корпоративним управлінням розуміють загальний менеджмент, що не точно визначає його сутність. Іноді корпоративне управління подають як систему органів управління або сукупність організаційно-правових норм. Усі визначення мають право на існування, але складність проблеми потребує більш глибокого підходу. Тому слід вивчати корпоративне управління в кількох його вимірах [35, стор. 101].

З однієї сторони корпоративне управління можна розглядати як управління корпоративними правами. Таке визначення є загальним, оскільки управління корпоративними правами стосується усіх їх власників, а ними є значна частина громадян України.

Отже, якщо брати корпоративні права як найбільш загальний об'єкт корпоративного управління, то його можна охарактеризувати так: корпоративне управління являє собою процеси регулювання власником руху його

корпоративних прав із метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством, відшкодування витрат через отримання частки майна при його ліквідації, можливих спекулятивних операцій з корпоративними правами. Головною метою корпоративного управління є отримання частини прибутку, яку називають дивідендом. Дивіденд – це частина прибутку (платіж), що проводиться на користь власника (довірених осіб власника) корпоративних прав, емітованих юридичною особою внаслідок розподілу частини її прибутку [51, стор. 248].

Однак корпоративні права є втіленням частки (паю) в капіталі конкретних підприємств. Рух корпоративних цінних паперів або паїв, залежить від ефективності діяльності підприємств-емітентів. Тому, досліджуючи особливості корпоративного управління, обов'язково слід мати на увазі специфіку управління цими підприємствами (корпораціями) з погляду на узгодження інтересів власників та менеджменту.

З іншої сторони корпоративне управління розглядається як управління безпосередньо корпорацією (бізнесом).

Отже, вивчення проблематики корпоративного управління здійснюється з урахуванням інтересів власників корпоративних цінних паперів, які, у свою чергу, досліджуються через розвиток і функціонування підприємств-емітентів корпоративних прав [47, стор.13].

Термін «стратегічне управління» був введений в ужиток на стику 60-70-х рр. для того, щоб позначити різницю між поточним управлінням на рівні виробництва і управлінням, здійснюваним на вищому рівні. Необхідність фіксації такого розходження була викликана в першу чергу змінами в умовах ведення бізнесу. Розробка ідей стратегічного управління знайшла відображення в роботах таких авторів, як Frankenhofs and Granger (1971), Ansoff (1972), Schendel and Hatten (1972), Irwin (1974) та ін. Провідною ідеєю, що відображає сутність переходу від оперативного управління до стратегічного, з'явилася ідея необхідності переносу центра уваги вищого керівництва на оточення, для того щоб відповідним чином і своєчасно реагувати на зміни, що в ньому

відбуваються [80, стор. 134].

Можна вказати на кілька конструктивних визначень, які були запропоновані авторитетними розроблювачами теорії стратегічного управління. Шендел і Хаттен розглядали його як «процес визначення і (встановлення) зв'язку організації з її оточенням, що складається в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам». За Хіггенсом, «стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодії організації з її оточенням» (Higgins, p. 3), Пірс і Робінсон визначають стратегічне управління «як набір рішень і дій по формулюванню і виконанню стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації» (Pearce and Robinson, p. 6). Існує ще цілий ряд визначень, які акцентують увагу на ті чи інші аспекти та особливості стратегічного управління або ж на його відмінності від «звичайного» управління [11, стор. 47-48].

Проте аналізуючи різноманітні підходи до визначення предметної галузі, доходимо висновку, що корпоративне управління – це сукупність відносин між окремими особами чи групами осіб, що ґрунтуються на відокремленні прав власності від прав управління (контролю).

Згідно з проведеними попередніми дослідженнями вважається доцільним розглядати корпоративну стратегію як певний «стратегічний набір»: власне загальну стратегію, продуктово-ринкові стратегії окремих бізнес-напрямків, забезпечуючи (функціональні та ресурсні) стратегії для кожного з ланцюгів бізнесу підприємства. Можна виділити основні логічні стадії побудови корпоративної стратегії [88, стор. 212]:

- як системи функціональних стратегій (представлення стратегії як комплексу стратегій основних функціональних напрямків діяльності підприємства);

- первинного виділення провідної ключової стратегії-підприємства (продуктово-ринкової) з наступною похідною побудовою на її основі всіх

інших стратегій-підсистем, а також корпоративної стратегії в цілому;

- системи стратегій окремих бізнесів (представлення підприємства як системи його бізнесів і, відповідно, його стратегії як системи стратегій цих бізнесів);

- ресурсного підходу до побудови корпоративної стратегії;

- формування корпоративної стратегії на основі виділення стратегій основних елементів (ключової компетентності) підприємства [84, стор.118].

З огляду на вище представлені концепції побудови корпоративної стратегії, вітчизняні вчені-економісти відзначають найбільш застосовуваним в Україні функціональний підхід (Василенко В.А., Ткаченко Т.І., Ковтун О.І.).[9, стор. 32]

В.Ф. Оберемчук піддає критиці деякі визначення відомих зарубіжних авторів щодо питань виокремлення етапів стратегії, спроби розробити їх послідовність за їх неповність для сучасної стадії розвитку ринкових відношень, а саме:

- У. Кінга, який вважає, що стратегія підприємства має три стадії: на першій підприємство прагне досягти поставленої мети за допомогою наявних продуктів і ринків, намагаючись зберегти існуючу репутацію; на другій підприємство приділяє більше уваги новим ринкам, намагаючись скласти більш вигідне уявлення про себе; на третій підприємство розроблює нові продукти для існуючих ринків, намагаючись значно поліпшити свою репутацію [32, стор.147].

- Ф. Котлера, що визначає таку послідовність етапів розробки стратегії, яка складається з програми фірми; завдань і цілей фірми; планів розвитку господарського портфеля; стратегії зростання фірми[39, стор. 152-176].

- І. Ансоффа, який вирізняє такі шляхи розробки стратегії підприємства: аналіз перспектив підприємства; аналіз позицій у конкурентній боротьбі; вибір стратегії[1, стор. 85].

Розглянуті основні етапи формування стратегії підприємства (стратегії конкурентоспроможності) за В.Ф. Оберемчуком можуть бути застосовані

лише на вузькопрофільних підприємствах (підприємствах з одним видом бізнесу), де така стратегія буде виступати одночасно загальною (корпоративною) [56, стор.125].

Дещо по-іншому представляє процес формування конкурентної стратегії С.М. Гайдаєва, акцентуючи свою увагу на те, що процес стратегічного аналізу передувє процесу встановлення курсу розвитку підприємства та формуванню його місії та цілей.

В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко відзначають сім стадій процесу розробки стратегії: заява про місію, заява про ціль (цілі), заява про цінності, аналіз оточуючого середовища (нараховує в собі збір й інтерпретацію інформації про зовнішнє середовище, внутрішнє середовище і очікуваннях зацікавлених груп), завдання, стратегічний вибір: а) стратегії, б) аналіз варіантів, дії [9, стор. 174].

Г.В. Осовська розглядає алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства, виокремлюючи основні функції та найважливіші дії: визначення місії; визначення цілей (трансформації місії в сукупність цілей; побудова «дерева цілей»); аналіз внутрішніх можливостей (аналіз продукції, виробничого потенціалу, маркетингу, собівартості; визначення сильних та слабких позицій підприємства; формування конкурентних переваг підприємства); аналіз зовнішнього середовища (аналіз ринку, покупців, конкурентів; аналіз та оцінка впливу макросередовища; вибір цільового ринку та ринкового сегменту); аналіз альтернатив та вибір стратегії (стратегічна сегментація та формування портфелю стратегій; вибір базової стратегії розвитку); розробка (або оптимізація) оргструктури (розробка принципів та методів мотивації; приведення організаційної структури у відповідність); реалізація стратегії (підбір людей на ключові позиції; визначення стратегічно важливих переваг; мотивація; створення культури організації) [59, стор. 347].

Л.Г. Зайцев та М.І. Соколова запропонували чотири етапи процесу розробки стратегії: всебічний аналіз внутрішнього стану компанії та її зовнішнього макро- і мікрооточення; формування стратегічних альтернатив; оцінка відібраних стратегічних альтернатив та вибір однієї чи декілька

найкращих стратегій. А.Н. Люкшинов деталізує наступні етапи процесу вироблення стратегії: стратегічна сегментація (виділення СЗГ та СХЦ; виділення зон стратегічних ресурсів; виділення груп стратегічного впливу); вибір позиції в конкуренції (оцінка привабливості СЗГ; оцінка майбутнього конкурентного статусу організації; вибір конкурентного статусу); управління стратегічним набором (балансування набору СЗГ з різними життєвими циклами; оцінка гнучкості та синергізму; управління набором при множинних орієнтирах); розробка стратегії організації по відношенню до суспільства [27, стор. 192].

В.Д. Маркова, С.А. Кузнєцова фокусують свою увагу на трьох основних етапах формування стратегії. В.Д. Савченко, М.І. Байдак, Р.М. Шелудько надають алгоритм формування стратегії фірми, який включає такі етапи: оцінку поточної стратегії; аналіз портфеля продукції; вибір стратегії; оцінку стратегії; розробку стратегічного плану; розробку системи бізнес-планів [45, стор. 85].

Стратегія бізнес-одиниці повинна розроблятися операційними менеджерами в кожній стратегічній бізнес-одиниці (СБО). Стратегія корпоративного центру повинна розроблятися головою ради директорів, президентом або декількома близькими колегами, але впливати, перевіряти та схвалювати її повинні кращі менеджери бізнес-одиниць [72, стор. 45].

Подібний розподіл зумовлений порівняльними перевагами різних груп осіб – менеджерів, з одного боку, та власників (акціонерів) – з другого. Водночас така спеціалізація пов'язана з низкою ризиків, нівелювання яких є важливим чинником забезпечення ефективності системи корпоративного управління [54, стор. 56].

Очевидно, що часто учасники корпоративних відносин – акціонери, рада директорів та виконавчі органи – можуть мати протилежні інтереси, що призводить до виникнення конфліктів у товаристві. У разі розбіжності інтересів власників та менеджерів постає проблема, яку називають «проблемою між принципалом та агентом». Зміст її полягає у визначенні того, яким чином принципал (інвестор, власник) може спонукати агента діяти в інтересах

принципала, замість того щоб дбати про власні інтереси. В інституціональній теорії корпоративне управління трактується як функціонування інституціональної угоди у відповідному оточенні. Інституціональна угода – певний набір поведінкових правил, що діють у якійсь конкретній сфері. Це поняття характеризує сукупність прав власності, що формально закріплені у контрактах, а також у значній кількості неформальних угод та механізмах підтримання репутації компанії. Інституціональна угода має забезпечувати рівні права, які дозволяють вносити зміни у закони та систему прав власності. Довіра всіх учасників до укладених контрактів свідчить про наявність інституціональної впорядкованості, оскільки угоди укладаються добровільно. Через це інституціональну впорядкованість можна назвати результатом зміцнення нових етичних та правових норм. Важливе значення має також інституціональне оточення, яке можна визначити як загальну стійкість структур власності та правил присвоєння, що склалися упродовж усього періоду здійснення довгострокових інвестицій. Це поняття включає в себе також вимоги до політичної та судової систем, зміни у «характеристиках довіри» [12, стор. 61].

Слід також проаналізувати особливості корпоративного контролю, під яким розуміють схему, що описує процес здійснення контролю в акціонерних товариствах. Механізм контролю запроваджується і спрямовується інтересами контролюючої групи. Його компонентами передусім виступають спрямованість контролю, органи, через які здійснюється контроль, форми участі центру контролю у цих органах, способи здійснення контролю. Принциповим для розуміння сутності цього механізму є багатоваріантність контролюючого впливу. Контроль може здійснюватися різними способами, через різні органи, з використанням різних форм участі панівної групи у діяльності цих органів. Основними способами здійснення контролю є: призначення та звільнення членів ради директорів та вищого керівництва компанії; директивне управління корпорацією шляхом видання наказів та розпоряджень; оцінка управлінських рішень і накладення вето на невігідні для центру контролю рішення;

неформальний тиск на керівництво корпорації з метою змусити його виконувати рішення, що вигідні учасникам панівної групи [11, стор. 264].

Відмінною рисою інституту корпоративного контролю на нинішньому етапі розвитку є його комплексність та поєднання всіх форм і методів впливу на корпорації. У зв'язку з цим керівництво акціонерних товариств, усвідомлюючи можливості центру контролю, проводить політику, що відповідає інтересам останнього, при цьому центр контролю може і не здійснювати активного тиску. У країнах з перехідною економікою більше поширені жорсткі, директивні способи реалізації контролю, тоді як у західних корпораціях – поєднання прямих і непрямих важелів впливу. У вказані способи центр контролю впливає через ті органи управління, які він вибрав задля реалізації його політики. Контроль переважно здійснюється через раду директорів (наглядову раду) акціонерних товариств. Формування ради директорів традиційно є правом центру контролю. Тактика контролюючої групи щодо ради директорів полягає у призначенні своїх представників на основні посади і комплектації решти складу ради директорів із лояльних осіб [34, стор. 185].

В українських акціонерних товариствах роль наглядових рад поступово зростає. Контроль, який реалізується безпосередньо через вище керівництво акціонерного товариства, виявляється дієвішим з позиції теорії управління порівняно з традиційною схемою (центр контролю – рада директорів – вищі керівники), оскільки топ-менеджери є основними виконавцями волі центру контролю. В іноземних компаніях призначення представників центру контролю на адміністративні посади застосовується нечасто. Це пов'язано передусім з необхідністю для менеджерів нести юридичну відповідальність за стан справ у корпораціях, тому контролююча група намагається залишатися «в тіні» і здійснювати прихований тиск на вище керівництво.

Звідси випливає й той факт, що контроль є відчутним тільки на рівні найвищого керівництва корпорації. Як цілісну категорію, що поєднує владну та фінансову складові, розглядає корпоративний контроль А. Педько. Владні інтереси центру контролю полягають у прагненні Диктувати політику

акціонерному товариству і добирати виконавців власної волі, а фінансові – контролювати активи, операції, фінансові потоки і розподіляти відповідно до своїх інтересів доходи акціонерного товариства. Якщо владні інтереси контролюючої групи зумовлені необхідністю підтвердити винятковість свого панівного статусу, тобто усунути інших претендентів з відносин влади, то фінансові інтереси спрямовані на отримання економічних переваг від контролю і на грошове закріплення владних повноважень. За своєю суттю владні та фінансові інтереси центру контролю тісно пов'язані. Домінування фінансових інтересів на початкових стадіях еволюції контролю змінилося на безумовну перевагу владних устремлінь на сучасному етапі його організації. Очевидно, що в Україні нині переважають фінансові мотиви контролю [60, стор. 67].

Кожній країні притаманна власна модель корпоративного управління, але всі моделі прийнято розділяти на англо-американську, німецьку та японську. Основні характеристики вітчизняної моделі найбільш проявляються в японській моделі корпоративного управління (рис. 1.1). Суттєвою та принциповою відмінністю є джерело фінансування акціонерних товариств, яким виступає фондовий ринок або банк, відповідно й виділяють ринково орієнтовану (англо-американську) та банківсько орієнтовану (німецька, японська, українська).

Сутнісні характеристики національної моделі корпоративного управління зумовлені також рядом чинників [58, стор. 84]:

- специфікою здійснення приватизації, як способу формування взаємовідносин між акціонерами та керуючими;
- незакінченістю періоду первісного накопичення капіталу на час становлення корпоративних відносин;
- наявністю, поряд з ринково орієнтованими, підприємств, що «належать минулому».

Специфіка становлення та функціонування корпоративного сектору вітчизняної економіки зумовила ряд особливостей національної моделі корпоративного управління [38, стор. 12]:

- значна частка держави в акціонерному капіталі та її переважне право на управління, в тому числі некорпоративними методами;
- недостатня розвиненість вартісного мислення у керуючих та в акціонерів фізичних осіб;
- велика розпорошеність акціонерних капіталів між громадянами країни, які несвідомо стали власниками і, поряд з цим, високий рівень концентрації власності у промислово-фінансових групах;
- перманентний процес перерозподілу власності в середині корпорації і забезпечення його потрібними механізмами;
- специфічна мотивація інсайдерів на використання грошових потоків і факторів виробництва для особистого забезпечення всупереч інтересам акціонерів;
- слабкий вплив традиційних зовнішніх механізмів контролю – аудитом, банками, ринком цінних паперів, банкрутством;
- інформаційна закритість корпорацій;
- неповне охоплення акціонерних товариств корпоративним управлінням – значна кількість підприємств використовує відповідні процедури формально.

Правила поведінки зацікавлених осіб в процесі функціонування моделей корпоративного управління ґрунтуються на дотриманні певних принципів. У 2003 році в Україні були затверджені національні Принципи корпоративного управління, основними серед яких є наступні [58, стор. 64]:

- визначення та досягнення мети товариства – мета товариства полягає у максимізації добробуту акціонерів за рахунок зростання ринкової вартості акцій товариства, а також отримання акціонерами дивідендів;
- забезпечення захисту прав акціонерів;
- оптимізація діяльності наглядової ради виконавчого органу;
- розкриття інформації та прозорість;
- контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства;

– взаємодія з заінтересованими особами.

Особливості становлення національного корпоративного сектору, який утворився шляхом тотальної приватизації, метою якої було формування активного підприємницького ресурсу та ефективних організаційних форм господарювання, зумовили ряд особливостей у функціонуванні українських акціонерних товариств, та стали передумовою формування національної моделі корпоративного управління, яка має свої особливості та суттєво відрізняється від всесвітньо відомих моделей корпоративного управління [48, стор.51].

Отже виходячи з усього вищенаведеного можна сказати, що корпоративне управління це система взаємовідносин між акціонерами та керівництвом компанії (акціонерного товариства, корпорації), за допомогою якої реалізуються права акціонерів, вирішуються виникаючі перед компанією проблеми; комплекс механізмів та інструментів, котрі дають змогу впливати та контролювати діяльність керівників компанії.

1.3. Методичні підходи до аналізу та управління корпоративної стратегії

У бізнесі, як у спорті, усі розроблювачі стратегії в компанії — це одна команда. Вони зобов'язані розробляти стратегію в інтересах усієї компанії, а не тільки враховувати побажання окремих структурних підрозділів. Стратегія компанії наповнена енергією в тому випадку, коли усі її частини становлять єдине ціле.

Керівники компаній використовують різні способи розроблення стратегії [47, стор. 85]:

1. Головний стратегічний підхід — керуючий особисто виступає головним стратегом та здійснює сильний вплив на оцінювання стану, альтернативні стратегії, деталі стратегії. Це не означає, що керуючий сам виконує всю роботу, а свідчить про те, що він особисто виступає головним архітектором стратегії та бере активну участь у формуванні її складових.

2. Підхід «делегування повноважень» — у цьому випадку відповідальний керуючий передає розроблення стратегії іншим. Можливо, персоналу зі стратегічного планування або спеціальній комісії довірених підлеглих. Керуючий спостерігає з боку, за допомогою звітів та переговорів перебуває в обізнаності справ. Реагує на проблеми та рекомендації, і лише після того як «стратегічний план» було офіційно представлено, обговорено та ухвалено, затверджує його. Такий керуючий рідко дає багато рекомендацій або підштовхує процес. Такий спосіб розроблення стратегії має перевагу в тому, що дозволяє керуючому вибирати серед численних стратегічних ідей та дає можливість широку участь з боку керуючих усіх рівнів та регіонів. Недоліком є те, що керуючий може стати дуже віддаленим від ходу справ та втратити безпосереднє керівництво.

3. Спільний (колабораціоністський) підхід — це проміжний варіант між двома попередніми. За цього підходу, прямі підлегли розробляють узгоджену стратегію, яку підтримуватимуть основні учасники. Найбільшою перевагою тут є те, що той, кому доручено розробляти стратегію, має її виконувати. Участь у розробленні стратегії, яку підлегли керуючі мають втілювати в життя, посилює їх зацікавленість в успішному розробленні стратегії. Якщо підлегли вносять свій вклад у розроблення генеральної стратегії, то вони одночасно відповідають за те, щоб вона працювала належним чином.

4. Ініціативний підхід — керуючий особисто не зацікавлений ні в розробленні деталей стратегії, ні в очолені групи «генераторів ідей» для розроблення узгодженої стратегії. Скоріше він мотивує підлеглих йому менеджерів розробити, захистити та втілити в життя розумну стратегію. В цьому випадку стратегія рухається знизу вгору. Старші менеджери виступають у ролі суддів, що оцінюють стратегічні пропозиції, які їм пропонують. Такий підхід найкращий для великих, диверсифікованих корпорацій, де виконавчий директор не може особисто спрямовувати розроблення стратегії кожного підрозділу. Керівництво корпорації може

сформулювати головні стратегічні напрями як директиви для організації в цілому. Проте ключовим моментом у розробленні стратегії є стимулювання та винагорода нових стратегічних ініціатив працівників. При цьому підході вся стратегія складається із суми ініціатив, які мають бути схвалені та захищені.

На одногалузевому підприємстві існують тільки три рівні (відсутній корпоративний рівень). Це продовжується, поки до уваги не беруться спроби диверсифікувати свою діяльність в інші сфери. У табл. 1.3 подано види стратегічних дій, що відповідають кожному з чотирьох рівнів розроблення стратегії.

Таблиця 1.3

Розподіл завдань з розроблення стратегії за рівнями ієрархії

<i>Рівень стратегії</i>	<i>Відповідальні особи</i>	<i>Завдання з розроблення стратегії за рівнями ієрархії</i>
Корпоративна стратегія	Керуючі вищого рівня (рішення звичайно приймає Рада директорів)	Створення та керування високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів корпорації. Досягнення синергізму серед структурних підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу. Встановлення інвестиційних пріоритетів і напрям корпоративних ресурсів у найбільш привабливі сфери діяльності
Ділова стратегія	Генеральні директори/керівники підрозділів (рішення звичайно приймають корпоративне керівництво або Рада директорів)	Розроблення заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг. Формування механізму реагування на зовнішні зміни. Об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів. Зусилля за рішенням специфічних питань і проблем компанії
Функціональна стратегія	Керівники середньої ланки (рішення приймає керівник підрозділу)	Дії з підтримки ділової стратегії і досягнення цілей підрозділу. Огляд, перегляд і об'єднання пропозицій менеджерів на місцях

Операційна стратегія	Керівники на місцях (рішення приймають керівники функціональних служб та інших відділів)	Дії за рішенням вузькоспеціальних питань і проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу
----------------------	--	--

Стратегічний план можливо було порівняти з картою, на якій вказані шляхи досягнення цілей. Але чим більше зростає невизначеність, тим менш корисними стають плани, які не супроводжуються певними діями. Тоді виникає потреба у "компасі", який допоможе знайти орієнтири у складних ситуаціях. В якості подібного "компасу" застосовують системи управління, які пов'язані з швидким реагуванням на зміни в оточуючому середовищі.

Система управління – це множина взаємопов'язаних елементів управління (мети, структури, завдань, технології, персоналу), об'єднаних у механізм, здібний досягати поставлених цілей, приймати скориговані та ефективні рішення.

Стратегічне управління підприємством включає в себе наступне[57, с. 21-22]:

1. Вибір концепції:
 - підприємства
 - управління.
2. Аналіз діяльності підприємства та середовища його функціонування (ретроспективний, ситуаційний, стратегічний):
 - зовнішнього та внутрішнього середовищ;
 - конкурентоспроможності.
3. Діагноз:
 - сильних і слабких сторін діяльності підприємства;
 - загроз та можливостей
4. Прогноз:
 - тенденцій змін внутрішнього та зовнішнього середовищ
5. Стратегічний контроль:
 - діяльності;
 - системи стратегічного управління

6. Цілі:

- діяльності підприємства та управління підприємством;
- «дерево цілей»;
- «кортеж переваг» (у межах політики)

7. Системи забезпечення реалізації стратегічних планів, формування системи:

- підсистема організаційного забезпечення;
- підсистема фінансово-економічного забезпечення;
- підсистема соціально-психологічного забезпечення;
- підсистема інформаційно-аналітичного забезпечення

8. Система планів, проектів і програм розвитку підприємства:

- стратегічні плани, проекти, програми;
- тактичні плани;
- оперативні плани

9. Стратегії розвитку підприємства:

- «стратегічний набір», включаючи загальні, конкурентні, продуктово-товарні, функціональні, ресурсні, комплексні стратегії.

З метою визначення стратегічного рівня підприємства необхідно проаналізувати вплив факторів, які на нього впливають [57, стор. 23]:

- політика та стратегія підприємства
- ефективність
- горизонтальних
- зв'язків,
- наявність
- автономних організаційних угруповань
- наявність планів диверсифікації
- наявність сучасної виробничої системи
- інвестиційна привабливість
- ефективна система фінансування
- ефективна система постачання

- високі результати діяльності (ОВД)
- прогресивні системи мотивації персоналу
- стратегічно орієнтовані системи контролю та аналізу
- наявність ефективної та гнучкої системи збуту
- конкурентоспроможний персонал
- використання досягнень НТП (інноваційність)
- високий організаційний рівень підприємства.

Висновки до розділу 1

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємств та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору»). Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираження у характерних рисах її застосування.

Стратегічні дії необхідні для кожної функціональної сфери діяльності та загальної ділової стратегії, щоб підтримати конкурентоспроможність корпорації. Стратегічна єдність і координація дій різноманітних напрямів посилюють ділову стратегію.

До чинників, які найбільше впливають на вибір стратегії, слід віднести цілі організації, пріоритети та інтереси вищого керівництва. Цілі фірми додають унікальності й оригінальності вибору стратегії стосовно кожної конкретної фірми. В цілях відображено те, до чого прагне фірма.

Корпоративне управління – це система взаємовідносин між акціонерами та керівництвом компанії (акціонерного товариства, корпорації), за допомогою якої реалізуються права акціонерів, вирішуються виникаючі перед компанією проблеми; комплекс механізмів та інструментів, котрі дають змогу впливати та контролювати діяльність керівників компанії.

Система управління – це множина взаємопов'язаних елементів управління (мети, структури, завдань, технології, персоналу), об'єднаних у

механізм, здібний досягати поставлених цілей, приймати скориговані та ефективні рішення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика господарської діяльності підприємства та ресурсного потенціалу ПрАТ «Оболонь»

«Оболонь» - заснована в 1986 р. компанія, яка займається виробництвом різних алкогольних і безалкогольних напоїв, котрі користуються широкою популярністю в Україні.

У 2017 році компанія змінила форму власності – раніше вона була відкритим акціонерним товариством, а тепер позиціонується як ПрАТ. У таблиці 1.1 подана основна інформація про підприємство.

Таблиця 2.1

Інформація про підприємство ПрАТ «Оболонь»

Інформація про емітента	
Скорочена назва:	ПрАТ «Оболонь»
ЄДРПОУ:	05391057
Юридична адреса:	04212, м. Київ, Оболонський район, вул. Богатирська, буд. 3
Зареєстрований:	Оболонська районна у місті Києві Державна Адміністрація, 02.12.2004
КОАТУУ:	8038000000 (Оболонський р-н)
Галузева належність (1):	11.05
Галузева належність (2):	11.06
Галузева належність (3):	11.07
Керівник:	Булах Ігор Васильович, Генеральний директор, тел.: (044) 412-84-10
Контактна особа:	Ячник Олександр Миколайович, тел.: (044) 201-47-75
Електронна поштова адреса:	corp@kiev.obolon.ua

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.

ПрАТ «Оболонь» має наступні дочірні підприємства: ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», Хмельницька обл., м. Красилів, вул. Будівельна, 3, ТОВ «Пивоварня Зіберта», Київська обл., м. Фастів, вул. Пушкінська, 3, ІП «Оболонь-Русь», Республіка Білорусь.

Незважаючи на те, що виробництво пива – найбільш пріоритетний напрямок розвитку, корпорація ставить за мету упродовж 2020 року здобути лідерство на всіх згаданих ринках (табл.2.2.).

Також компанія планує запустити 6-й ринок – ринок енергетичних напоїв.

Досягнення таких амбітних цілей підприємство планує завдяки розвитку та впровадженню інновацій – як продуктових, так і технічних. У таких спосіб ПрАТ «Оболонь» поверне імідж інноваційної компанії, що започатковує тренди в Україні.

Таблиця 2.2

Споживчі ринки на яких працює компанія

Ринок пива	Ринок мінеральної води	Ринок безалкогольних напоїв	Ринок слабоалкогольних напоїв	Ринок сидру
Найбільш складний ринок на сьогоднішній день. Показує мінімальне зростання виробництва пива на 2% при одночасному зменшенні споживання пива на душу населення	Ринок зростає на 11%	Ринок демонструє позитивну динаміку зростання на 15%	Ринок показує позитивну динаміку у 13%	Ринок стабілізувався
Особливість: 4 виробники контролюють 93% ринку.	Особливість ринку: одна компанія з великим відривом контролює 36% ринку.	Особливість: 7 виробників займають майже 90% ринку.	Особливість: тільки 2 компанії займають 95% ринку.	Особливість: 94% ринку ділять між собою 4 компанії-виробники

Компанія «Оболонь» виробляє дуже велику кількість різної продукції, яка має високі смакові якості при невисокій вартості, що зробило її добре впізнаваною і широко поширеною в самих різних точках продажу.

Наразі портфель компанії формують дванадцять пивних торгових марок:

- «Оболонь» (Оболонь Світле, Оболонь Солодове, Оболонь Нефільтроване, Оболонь Трофейне, Оболонь Безалкогольне)
- «hike» (hike premium, hike-chill, hike alcohol-free)
- «BeerMix» (BeerMix Вишня, BeerMix Лимон, BeerMix Малина,

BeerMix Гранат, BeerMix Кавун)

- «Зіберт» (Zibert Світле, Zibert Weissbier)
- «Carling»
- «Zlata Praha» (Zlata Praha, Zlata Praha Cerne)
- «Жигулівське»
- «Десант»
- «Hadrmix» (Hadrmix Citrus, Hadrmix Lemon+Ginger)
- «Pivny kubek» ("Пивний куваль")
- «Южанка»
- «Охтирське» (Охтирське світле, Охтирське козацьке, Рідний Шубін

Світле).

Марки сидру, що виготовляються компанією:

- «Ciber» (Ciber, Ciber Квіти бузини, Ciber Журавлина)
- «Sharm» (Sharm, Sharm Персик)

Алкогільні напої компанії:

- «Водка Лайм»
- «Ром-кола»
- «Бренді-кола»
- «Джин-тонік»
- «Віскі Вишня»
- «Rio» (Rio Піна Колада, Rio де Мохіто, Rio Маргарита)

Безалкогільними брендами компанії є:

• «Живчик» (Живчик Яблуко, Живчик Яблуко негазований, Живчик Лимон, Живчик Груша, Живчик Вишня, Живчик Апельсин, Живчик Апельсин негазований)

- «Лимонад»
- «Ситро»
- «Тархун»
- «Байкал»

- «Оболонь зі смаком лайма»
- «Кола Нова»
- «Унік»
- «Квас Старокиївський» (Старокиївський, Старокиївський Білий, Старокиївський Темний)

Мінеральні та питні води:

- «Оболонська» (Оболонська, Оболонська слабогазована, Оболонська-2, Оболонська-2 негазована, Оболонська плюс лимон, Оболонська з лимоном і апельсином)
- «Прозора» (Прозора сильногазована, Прозора негазована)
- «Аквабаланс»
- «Охтирська»
- «Збручанська 77»
- «Кремінка»

Снеки:

- «Оболонські сухарики» (“Оболонські” зі смаком барбекю, “Оболонські” зі смаком холодцю та хрону, “Оболонські” зі смаком червоної ікри, “Оболонські” зі смаком бекону)
- «Vulba Grenki» (Vulba Grenki зі смаком копчених ковбасок, Vulba Grenki зі смаком холодцю з хроном, Vulba Grenki зі смаком бекону)

Промислові товари: солод, пивна дробина, бандажна стрічка, ПЕТф-преформа, ящик.

«Оболонь» є національним виробником пива в Україні зі стовідсотковим українським капіталом. Окрім позицій на пивному ринку, корпорація «Оболонь» має різноманітний портфель безалкогольної продукції. Цей портфель включає в себе ТМ «Живчик» - один із найулюбленіших сімейних напоїв українців, лінійку традиційних лимонадів - так звану «Ностальгічну серію» (паритетний лідер відповідного сегменту ринку), квас «Старокиївський», який у 2015 р увійшов до трійки лідерів ринку квасу

України, широкий асортимент мінеральних та питних вод (Оболонська, Збручанська, Аквабаланс, Прозора, та інші регіональні води). Основними ринками збуту продукції корпорації є Україна, Молдова, Білорусь та країни Прибалтії. Галузь характеризується жорсткою конкуренцією та великим ступенем впливу цінового фактору на прийняття рішення про покупку. Основні види сировини: ячмінь, цукор, хміль, рисова січка, кукурудзяна крупа, солод. Сировина придбається як у виробників на ринку України так і за кордоном. Основною сферою діяльності компанії є виробництво різних напоїв, але окрім них компанія вирішила вийти на ринок снєків, представивши в 2017 році різні сухарики і снєки під торговою маркою «Оболонські». Дані продукти стали популярними тому виробляються і сьогодні.

Вітчизняне пивоварне виробництво розвивається в основному за рахунок великих та середніх підприємств. В Україні лише чотири пивоварні компанії контролюють більш ніж 94% вітчизняного ринку, натомість невеликі – поступово але повільно зростають, їх частка на ринку українського пива становить лише близько 5,9%. Ринок поступово йде до свого насичення. Для поліпшення існуючого стану, необхідно знаходити неповторність асортименту пивного продукту, шляхом його диференціації, а саме: випуску солоду, квасу або ексклюзивних та іменних марок пива для торговельних мереж. Впровадження таких заходів дасть можливість пивоварам збільшувати свою частку на вітчизняному ринку.[18, стор.25]

У порівнянні з європейськими ринками український ще розвивається. В Україні споживання пива на сьогоднішній день досягає лише 65л на душу населення, що значно нижче споживання пива в європейських країнах (в Чехії цей показник сягає 125 л, в Німеччині - 180 л). Темп росту споживання пива зменшується - з 23% у 2010 році до 6% у 2016 році, в подальші періоди також помітно знизилась темпи виробництва пива до 8,3%. Дані показники свідчать про наближення ринку до стадії зрілості. [19, стор.80]

Конкурентний стан галузі може свідчити, що ринок пива є високо консолідованим. Основна конкурентна боротьба ведеться між такими

компаніями: «САН ІнБев Україна» - 38%; ПрАТ «Карлсберг Україна» - 30,2%; «Славутич» (Carlsberg Group) - 23,7%; «SABMiller» («Сармат») - 4,1% Жоден із пивоварів другого ешелону не контролює більше 1% ринку.

Яскравим прикладом формування стратегії розвитку як на вітчизняному так і на зарубіжному ринках є діяльність ПрАТ «Оболонь». Це підприємство – єдиний національний крупний представник ринку пива. Компанія є лідером з виробництва пива в Україні. До її складу входить наймасштабніший пивоварний завод в Україні - Київський пивзавод «Оболонь» потужністю 113,7 млн. дал на рік. На ньому ж, а також на солодовому заводі в Хмельницькій області здійснюється виробництво солоду для всієї компанії.

За рахунок цього досягається економія на сировині, а також на логістичних витратах. До того ж компанія переробляє пивну дробину і реалізує її як корм для тварин, що також дозволяє знизити собівартість продукції. Реалізуючи стратегію диференціації, компанія розширює лінійку своїх брендів, посилює позиції брендів «Зібберт», «Десант», впроваджує новітні методи торгового маркетингу в контролюванні продажів продукції. Також для підсилення іміджу компанія вдосконалює соціальну відповідальність, займається благодійністю, розвиваючи культуру, спорт, приймає участь у діяльності міжнародних асоціацій з якості, захисту навколишнього середовища.

Частка експорту компанії становить 34% від загального експорту українського пива за кордон. З початком воєнних дій на Сході України практично мінімізувався експорт пива в Росію (станом на початок 2018 року цей показник становив - 26%). В Молдову експортується 16%, Грузію і Білорусь - по 8%. Перенасиченість ринку продукцією змушує виробників знаходити вихід на ринки інших країн, перш за все на ринки країн СНД та Східної Європи. Незначна частина пива імпортується з Чехії, Франції.

ПрАТ «Оболонь» співпрацює з ключовими торгівельними мережами, такими як «АТБ», «Фоззі» (в т.ч. «Сільпо», «Фора» та гіпермаркети «Фоззі»), «Фуршет» тощо), збільшення дистрибуції та представленості у каналі КаБаРе (Кафе, бари, ресторани). Продукція компанії продається за дистриб'юторською

системою на всій території України, а також експортується у країни ближнього та дальнього зарубіжжя. Дистрибуційна система нараховує близько 60 дистриб'юторів по всій Україні, окрім того компанія здійснює прямі продажі в супермаркети та гіпермаркети. Стан економічної кризи та падіння внутрішнього виробництва у галузях народного господарства України призвели до скорочення внутрішнього платоспроможного попиту на пиво, і, як наслідок, до скорочення обсягу ринку пива в 2018 році. Втім, при поверненні економіки країни до зростання за підсумками 2018 року, отже, ринок пива має великі перспективи розвитку. Сировину та матеріали підприємство закупляє у різних постачальників, тому для реалізації цього проекту підприємству не потрібно шукати нових контрагентів, але тільки укласти додаткові контракти на збільшення обсягу імпорту сировини та обладнання. Основними постачальниками сировини компанії ПрАТ «Оболонь» є постачальники солоду, хмелю, вторинної сировини, пляшки, ПЕТ-преформи (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Перелік постачальників сировини ПрАТ «Оболонь»

Вид сировини	К-сть, (%)	Постачальник
Солод	100	ПАТ "СЛАВУТСЬКИЙ СОЛОДОВИЙ ЗАВОД"
Ячмінь	100	ПП "Славутич-Тара", ТОВ "Еліта", ТОВ з П "Альянс"
Хміль	100	Joh.Barth & Sohn GmbH, Германия
Кроненкорка	46	ТзОВ "Кен-Пак Яворів"
	54	Pelliconi Ozzano s.p.a. (Італія), Japan Crown Cork Co Ltd (Японія)
Патока	100	ТОВ "Торговмй Дім "Інтеркорн"
Етикетка	100	ПАТ "Укрпластик", ПрАТ "БЛИЦ-ПАК", ТОВ "Кольоровий Світ"
Банка	100	ТОВ "Кен-Пак"
ПЕТ-преформа та закрутка	100	ТОВ "ТД ДНІПРО ПЛАСТ"
Скляна пляшка	42	ПАТ "ВЕТРОПАК ГОСТОМЕЛЬСЬКИЙ СКЛОЗАВОД", ПрАТ "Рокитнівський скляний завод"
Інші матеріали	98	Українські виробники

Основними постачальниками обладнання для виробництва є закордонні

спеціалізовані підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Постачальники обладнання для виробництва

<i>Вид обладнання</i>	<i>Країна - постачальник</i>
Варильні порядки - MEURA	Бельгія
Бродильні танки - HOLVRIEKA	Данія
Технологічне устаткування - ALFA LAVAL	Бельгія
Технологічне устаткування - GEA	Німеччина
Лінії наливу пива та безалкогольних напоїв - KHS та KRONES	Німеччина
Енергетичне обладнання – LOOS, VEA, Jurdy, JCI	Німеччина, Швеція, Англія, Данія

В акціонерному товаристві постійно діє програма модернізації, розширення виробництва, постійно здійснюються капітальні інвестиції.

Проблеми, які впливають на діяльність компанії [18] :

- поглиблення економічної кризи, втрата контролю над частиною території на Сході країни значне скорочення, а під час і втрата традиційних ринків збуту продукції;

- девальвація національної валюти, великі курсові різниці, зростання курсів іноземних валют (придбання обладнання, сировини, матеріалів за кордоном, розрахунки за кредитами);

- наявність нестабільної ситуації на ринку сировини; значне зростання вартості на основну сировину, допоміжні матеріали та енергоносії;

- суттєве зниження купівельної спроможності населення;

- відсутність пільгового кредитування, ліквідація понад 70 банківських установ та велика кількість банків, що мають проблемний стан;

- нестабільність нормативно-правового поля;

- постійне посилення фіскального тиску, збільшення податкового навантаження, зростання адміністративного тиску, віднесення пива до алкогольних напоїв;

– значне збільшення ставок акцизного збору на пиво та слабоалкогольні напої, підвищення нормативів справляння плати за надра та використання підземних та поверхневих вод для підприємств, підвищення орендної плати за землю та земельного податку;

– висока конкуренція в галузі.

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 [3].

2.2. Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь»

Для того щоб визначити ефективність господарської діяльності ПрАТ «Оболонь», необхідно провести аналіз та динаміку основних техніко-економічних показників (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2016-2018 рр.

Стаття	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Реалізовано продукції, тис. грн.	3641996	3524945	4963232	-117051	1438287	-3,213	40,803
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	474740	504984	62589	30244	-442395	6,370	-87,605

1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід, тис. грн.	13476	61605	46788	5316	-2160	-54,28	49
Чисельність працюючих, чол.	2600	2580	2602	-20	22	5,096	-87,172
Витрати на оплату праці, тис. грн.	4676981	4221569	5678923	-245825	-222156	-52,528	20
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн./чол.	4662	4721	5034	119	393	-7,222	16,394
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	2388394	2378936	3290800	-9458	911864	-0,395	38,330
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	178381	213263	285569	34882	72306	19,554	33,904
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	848865	833385	968802	-15480	135417	-1,823	16,249
Середньоічний залишок оборотних коштів, тис. грн.	358335	409965	61663	51630	-348302	14,408	-84,958
Продуктивність праці персоналу, тис. грн. / чол.	306245	309935	463655	3690	153720	1,204	49,597
Фондовіддача	24	19,1	50	-44,9	30,9	-29,8	261,87
Фондоозброє- ність	4,8	5,7	6	0,9	0,3	18	5,26
Рентабельність продукції, %	5,9	6,5	3,2	0,6	-3,3	10	-49,23
Рентабельність підприємства, %	25,88	6,72	18,9	-19,16	-3,72	-26	-17,64
Матеріальні витрати, тис. грн.	400102	183625	885243	-216477	701618	-54,105	382,092

З табл. 2.5 видно, що чистий дохід від реалізації продукції збільшився, що свідчить про підвищення обсягів реалізації продукції та зміцнення позицій на ринку.

Собівартість реалізованої продукції збільшилась, що пов'язано з підвищенням цін на сировину, збільшенням витрат на комунальні послуги,

збільшення транспортних витрат та витрат на ремонт і технічне обслуговування основних засобів підприємства.

Середньорічна вартість основних засобів збільшилась, що може бути результатом їх зносу.

Проаналізувавши середньорічну вартість оборотних коштів, необхідно зазначити, що помітна тенденція до зменшення, що пов'язано зі зменшенням грошових коштів та дебіторської заборгованості за товари, роботи і послуги.

Середньооблікова чисельність персоналу за аналізованій період зменшилась, також зменшилась і продуктивність праці, при цьому середньомісячна заробітна плата зросла.

Фондовіддача на підприємстві зросла, що свідчить про збільшення кількості виробленої продукції з 1 грн., вкладеної в основні засоби і покращення використання основних засобів підприємства. Збільшення даного показника пов'язане зі збільшенням обсягу виробленої продукції.

Рентабельність продукції та підприємства за аналізований період суттєво збільшились, що свідчить про підвищення ефективності роботи підприємства.

Проаналізувавши техніко-економічні показники ПрАТ «Оболонь» можна зробити висновок, що спостерігається тенденція до збільшення майже всіх показників. Таким чином, бачимо, що діяльність підприємства в 2018 році значно підвищилась, порівнюючи з попереднім роком.

Для аналізу майнового стану необхідно було розрахувати такі показники:

– коефіцієнт зносу

Значення показника формується під впливом багатьох чинників: терміну використання основних засобів, їх складу і структури, прийнятої на підприємстві амортизаційної політики тощо. Тому оцінювати даний показник для різних підприємств доцільно виходячи зі специфіки їх діяльності. Проте, у будь-якому випадку позитивним вважається низьке значення коефіцієнту зносу та його зниження у динаміці.

Оптимальний рівень зносу має перебувати на рівні $<0,2$.

– коефіцієнт оновлення

Коефіцієнт оновлення основних засобів характеризує інтенсивність введення в дію нових основних засобів. Він показує частку введених основних засобів за визначений період у загальній вартості основних засобів на кінець звітного періоду.

За 2016 рік на підприємство ПрАТ «Оболонь» надійшло основних засобів: 83769 тис. грн.

Нижче, у таблиці 2.6. наведено розрахунки показників майнового стану основних засобів підприємства.

Таблиця 2.6

Аналіз майнового стану ПрАТ «Оболонь»

Показник	Формула для розрахунку	Рік		
		2016	2017	2018
Коефіцієнт зносу	Сума зносу ОЗ /Первісну вартість ОЗ на початок періоду	1,347	1,541	1,237
Коефіцієнт оновлення ОЗ	Вартість введених ОЗ за звітний рік/ Загальну вартість ОЗ на кінець року	0,055	0,055	-
Коефіцієнт вибуття ОЗ	Вартість ОЗ які вибули/Вартість ОВЗ на початок періоду	0,003	0,035	-

Нормативне значення Ко має бути більшим за 0,1. Ко на підприємстві «Оболонь» у 2016-2017 роках було менше нормативного значення, що свідчить про невеликий відсоток нововведених основних засобів у загальній структурі основних засобів. А у 2018 році деякі об'єкти основних засобів групи із залишковою вартістю 3 832 434 тис. грн. були у заставі з метою забезпечення кредитів.

– коефіцієнт вибуття

Коефіцієнт вибуття показує інтенсивність вибуття основних засобів, тобто ступінь вибуття тих основних засобів, які або морально застаріли, або зношені й непридатні для дальшого використання. Позитивною в діяльності підприємства є ситуація, коли вартість введених у дію основних засобів перевищує вартість вибулих основних засобів.

Аналіз основних фондів підприємства дозволяє визначити стан, структуру та динаміку основних і оборотних активів підприємства, основні групи основних та оборотних активів підприємства, необхідних для забезпечення технологічного процесу, основні методи планування потужності підприємства та потреби в основних і оборотних активах.

Для дослідження стану та ефективності використання активів розраховуються такі групи показників:

- коефіцієнт відновлення, вибуття та зносу основних фондів Коефіцієнт зносу основних засобів – показує ступінь зносу основних засобів. Коефіцієнт оновлення основних фондів – характеризує частку нових, введених в експлуатацію у звітному періоді основних фондів у складі усіх основних фондів, наявних на кінець звітного періоду. Коефіцієнт вибуття основних фондів – показує, яка частка основних фондів, наявних на початок звітного періоду, вибула за цей період унаслідок старіння та зносу

- коефіцієнти змінності роботи обладнання та завантаження обладнання;
- інтенсивний, екстенсивний та інтегральний показники використання виробничих потужностей.

- фондівіддача, фондомісткість, фондоозброєність. Фондомісткість – характеризує забезпеченість підприємства основними засобами.

Фондоозброєність – показує величину основних засобів на працівника.

Фондовіддача – характеризує ефективність використання основних засобів.

- коефіцієнт оборотності оборотних засобів у цілому та основних їх груп; тривалість одного обороту оборотних засобів у цілому та основних їх груп.

Умовні позначення:

Фк – балансова вартість основних виробничих засобів; Вп – вартість виробленої продукції;

Фз – залишкова вартість основних виробничих засобів; М – вартість майна підприємства;

Зо – сума зносу основних виробничих засобів; Ч – середньооблікова чисельність працівників;

Φ_u – вартість уведених основних виробничих засобів; Φ_v – вартість виведених основних виробничих засобів; K_z – коефіцієнт зносу основних виробничих засобів; P_z – загальний прибуток підприємства.

Аналіз ефективності використання основних засобів наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Показники стану та ефективності використання основних засобів
ПрАТ «Оболонь»**

Показник	Формула розрахунку	Рядки з балансу	Рік		
			2016	2017	2018
Фондомісткість	Φ_k/V_n	р. 1011/р. 1103	89,30	63,47	143,56
Фондоозброєність	$\Phi_k/Ч$	р. 1011/р. 9070	1156,42	1851,37	4554,21
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	Φ_z/M	р. 1010/р. 1900	0,47	0,62	0,75
Коефіцієнт придатності основних засобів	$1-K_z$	1-(1012/1011)	0,41	0,55	1,57
Фондовіддача	V_n/Φ_k	р. 1103/р. 1011	0,01	0,02	0,01
Рентабельність ОЗ	$P_b/\Phi_k*100\%$	р. 2290/р. 1011*100%	-0,11	-0,04	0,01
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	Φ_z/M	р. 1010/р. 1900	0,47	0,62	0,75
Рентабельність ОЗв	$P_b/\Phi_k*100\%$	р. 2290/р. 1011	-0,11	-0,04	0,02

Проведений аналіз показав, що найвища фондомісткість спостерігалася у 2018 році, в той же час фондівіддача у цьому році була найнижчою. Тобто, у 2018 році частка вартості основних засобів у складі вартості виробленої продукції була найвищою, а саме – 143,56 грн вартості основних засобів на 1 грн виробленої продукції. У 2017 році цей показник був найнижчим за досліджуваний період з 2016 по 2018 роки, і становив 63,47 грн вартості основних засобів на 1 грн виробленої продукції. Тому і фондівіддача, тобто вартість виробленої продукції на 1 грн вартості основних засобів в 2017 році була найвищою за 3 роки. Тобто ефективність використання основних засобів у 2017 році була найвищою.

Збільшення фондоозброєності пов'язане зі зменшенням середньооблікової чисельності працівників на підприємстві з 3192 у 2016 році до 2602 у 2018 році. Незважаючи на високу фондомісткість та низьку фондівдачу рентабельність основних засобів у 2018 році порівняно із 2017 є вищою. Це пояснюється тим, що прибуток у 2018 році був більшим на 404422 грн, ніж попереднього року.

Значення показника рентабельності основних засобів підвищується з кожним роком, що показує позитивні тенденції у діяльності ПрАТ «Оболонь».

Аналіз трудових ресурсів ПрАТ «Оболонь» наведено у таблиці 2.8.

Для даного аналізу необхідно розрахувати такі показники:

1. вартісний показник продуктивності (П) – визначається як відношення вартості виробленої продукції до середньооблікової чисельності працівників

Відповідно до отриманих значень найвище значення продуктивності, що виражається у виробітку, спостерігалася у 2018 році, а саме 1053,93 тис. грн на робітника на рік. Це пов'язано з ростом чистого доходу від реалізації продукції при сталій середньообліковій чисельності працівників.

2. Коефіцієнт обороту з найму (Кн) – розраховується як відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

3. Коефіцієнт обороту за вибуттям (Кв) – обчислюється як відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

4. Коефіцієнт стійкості персоналу (Кс) – відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Дані значення свідчать про те, що кількість працівників, які працюють в компанії більше одного року за досліджуваний період з кожним роком збільшується. Така тенденція, з одного боку, є позитивним фактором, адже такі працівники мають досвід і володіють високим рівнем кваліфікації, а з іншого боку, зменшується к-ть молодих спеціалістів, які володіють новими знаннями

та прагнуть працювати.

Таблиця 2.8

**Аналіз ефективності управління трудовими ресурсами ПрАТ
«Оболонь»**

Показник	Формула для розрахунку	Рядки балансу	Рік		
			2016	2017	2018
Вартісний показник продуктивності (П)	$P = Чд/Чоб$	2000/9070	999,34	1286,92	1656,50
Коефіцієнт обороту за наймом (Кн)	$Кн = П/Чоб$	3020/9070	0,56	0,13	0,70
Коефіцієнт обороту за вибуттям (Кв)	$Кв = З/Чоб$	3040/9070	-	-	-
Коефіцієнт стійкості персоналу підприємства (Кс)	$Кс = Ч1/Чоб$	-	-	-	-

В даному підрозділі аналізуються витрати на виробництво продукції за калькуляційними статтями та елементами витрат, витрати на одну гривню обсягу виробленої продукції. Аналіз прибутку підприємства передбачає визначення структури й динаміки кожного з елементів, що формують прибуток. Важливим також є дослідження основних факторів, що впливають на зростання чи зниження прибутку підприємства.

Основним завданням аналізу рентабельності є оцінка прибутковості діяльності підприємства в цілому та ефективності використання окремих груп його активів.

Аналіз загального фінансового стану підприємства передбачає розрахунок показників платоспроможності, ліквідності, ділової активності, а також визначення факторів, що вплинули на зміну динаміки даних груп показників.

Метою аналізу економічного потенціалу є загальна економічна оцінка тенденцій, виявлення відхилень і недоліків виробничо-господарської діяльності підприємства, виявлення проблем розвитку і причин існуючого стану об'єкта дослідження.

У сучасних умовах господарювання важливу роль у діяльності підприємств і формуванні прибутку також відіграють ті види активів, що не мають речовинної субстанції, тобто нематеріальні активи. Провівши оцінку структури активів, бачимо, що величина нематеріальних активів та гудвілу є суттєвою для підприємства. Тому, наступним, проаналізуємо їх склад, структуру та динаміку детальніше у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка та структура нематеріальних активів

Групи нематеріальних активів	2016 р.		2017 р.		2018 р.	
	тис.грн	питома вага, %	тис.грн	питома вага, %	тис.грн	питома вага, %
Торгові марки	339,082	14	340,066	12	342,806	11
Право користування земельними ділянками	2,124,004	83	2,324,184	85	2,557,398	85
Інші нематеріальні активи	91,523	3	71,627	3	107,413	4
Нематеріальні активи - всього	2,554,609	100	2,735,878	100	3,007,616	100

З таблиці видно, що найбільшу частку в структурі нематеріальних активів становить право користування земельними ділянками, - 85% за аналізований період. В 2018 фінансовому році надходження до цієї групи нематеріальних активів становили 641,103 тис. грн., 400,476 тис. грн. з яких стосуються угод з середнім терміном оренди 77 років. Сума нарахованої амортизації склала 407,889 тис. грн.

2.3. Аналіз фінансового стану підприємства

Проаналізуємо динаміку активів і пасивів підприємства за 2016-2018 рр. для дослідження зміни кожного показника та їх структури у балансі підприємства. Розрахунки наведені у табл. 2.10 – 2.11.

На основі аналізу динаміки і структури активів підприємства ПрАТ «Оболонь» видно, що у 2017 році порівняно з попереднім загальна сума активу

збільшилася на 1478134 тис. грн. (46,06%) і склала 4687477 тис. грн. Це відбулося за рахунок збільшення необоротних активів на 1411548 тис. грн. (81,74%), а саме придбання основних засобів на суму 1392539 тис. грн. (91,98%), а також оборотних активів на 66586 тис. грн. (4,49%), а саме дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи та послуги на 32219 тис. грн. (8,58%) та дебіторської заборгованості з бюджетом на 1333 тис. грн. (11,24%).

Проте зменшилися нематеріальні активи на 8660 тис. грн. (27,93%), інша поточна дебіторська заборгованість на 40899 тис. грн. (44,26%), гроші і їх еквіваленти на 33422 тис. грн. (77,37%) та запаси на 3355 тис. грн. (0,37%)

На основі аналізу динаміки і структури активів підприємства ПрАТ «Оболонь» видно, що у 2018 році порівняно з попереднім загальна сума активу збільшилася на 2193983 тис. грн. (46,81%) і склала 6881460 тис. грн. Це відбулося за рахунок збільшення необоротних активів на суму 2078348 тис. грн. (66,22%), а саме придбання основних засобів на 2234861 тис. грн. (76,89%) та оборотних активів на суму 115635 тис. грн. (7,46%), а саме дебіторської заборгованості з бюджетом на 58082 тис. грн. (440,08%), іншої поточної дебіторської заборгованості на 379467 тис. грн. (736,86%) та грошей і їх еквівалентів на 36396 тис. грн. (372,3%).

Однак зменшилися нематеріальні активи на 14008 тис. грн. (62,69%), запаси на 144812 тис. грн. (16,17%) та дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги на 109882 тис. грн. (26,95%).

Таблиця 2.10

Динаміка і структура активів ПрАТ «Оболонь» за 2016-2018 рр.

Активи	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %		Структура, %			Абсолютне відхилення, +/-	
				2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017	2016	2017	2018	2017 до 2016	2018 до 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
I. Необоротні активи	1726793	3138341	5216689	1411548	2078348	81,744	66,224	0,537	0,670	0,758	0,131	0,089
Нематеріальні активи	31005	22345	8337	-8660	-14008	-27,931	-62,690	0,010	0,005	0,001	-0,005	-0,004
Основні засоби	1513961	2906500	5141361	1392539	2234861	91,980	76,892	0,472	0,620	0,747	0,148	0,127
II. Оборотні активи	1482550	1549136	1664771	66586	115635	4,491	7,464	0,462	0,330	0,242	-0,131	-0,089
Запаси	898730	895375	750563	-3355	-144812	-0,373	-16,173	0,280	0,191	0,109	-0,089	-0,082
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	375533	407752	297870	32219	-109882	8,580	-26,948	0,117	0,087	0,043	-0,030	-0,044
Дебіторська заборгованість з бюджетом	11865	13198	71280	1333	58082	11,235	440,082	0,004	0,003	0,010	-0,001	0,008
Інша поточна дебіторська заборгованість	92397	51498	430965	-40899	379467	-44,264	736,858	0,029	0,011	0,063	-0,018	0,052
Гроші та їх еквіваленти	43198	9776	46172	-33422	36396	-77,369	372,300	0,013	0,002	0,007	-0,011	0,005
Баланс	3209343	4687477	6881460	1478134	2193983	46,0572	46,8052	1	1	1	0	0

У 2016 році активи підприємства склалися на 53,7% з необоротних активів та на 46,2% з оборотних активів.

У 2017 році активи підприємства склалися на 67% з необоротних активів та на 33% з оборотних активів.

У 2018 році активи підприємства склалися на 75,8% з необоротних активів та на 24,2% з оборотних активів.

Провівши аналіз динаміки та структури майна за 2016-2018 роки спостерігається збільшення власного капіталу та довгострокових та поточних зобов'язань.

Для проведення ефективного аналізу діяльності підприємства, потрібно зробити аналіз динаміки фінансових результатів за 2016-2018 рр., розрахунки представлені у табл. 2.12.

Проаналізувавши динаміку фінансових результатів за 2016-2018 рр. можна зробити наступні висновки: чистий дохід від реалізації продукції у 2017 р. порівняно з 2016 р. знизився з 3641996 тис. грн. до 3524945 тис. грн., тобто на 117051 тис. грн., проте зріс у 2018 р. на 1438287 тис. грн. і сягнув 4963232 тис. грн. Щодо витрат: адміністративні витрати мають тенденцію до зростання, як і фінансові витрати, зросли витрати на збут у 2018 р. порівняно із попередніми.

В цілому доходи не покривають усіх витрат, тому у підприємства є поточна кредиторська заборгованість. Отже, підприємство працювало збитково за аналізовані роки.

Таблиця 2.11

Динаміка і структура пасивів ПрАТ «Оболонь» за 2016-2018 рр.

Пасиви	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, +-		Відносне відхилення, %		2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, +-	
				2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017				2017 до 2016	2018 до 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
I. Власний капітал	33330	1340480	2495482	1307150	1155002	3921,84	86,163	0,010	0,286	0,363	0,276	0,077
Зареєстрований (пайовий) капітал	32513	32513	73144	0	40631	0,000	124,968	0,010	0,007	0,011	-0,003	0,004
Капітал у дооцінках	30620	1513770	2945067	1483150	1431297	4843,730	94,552	0,010	0,323	0,428	0,313	0,105
Резервний капітал	8128	8128	546	0	-7582	0	-93,282	0,003	0,002	0,000	-0,001	-0,002
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	- 37931	-213931	- 518048	-176000	-304117	464,000	142,157	- 0,012	- 0,046	- 0,075	-0,034	-0,030
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	90137	347830	2786127	257693	2438297	285,890	701,003	0,028	0,074	0,405	0,046	0,331
Довгострокові кредити банків	87464	344219	2037873	256755	1693654	293,555	492,028	0,027	0,073	0,296	0,046	0,223

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	33330	1340480	2495482	1307150	1155002	3921,84	86,163	0,010	0,286	0,363	0,276	0,077
Короткострокові кредити банків	333664	1916055	417962	1582391	-1E+06	474,247	-78,186	0,104	0,409	0,061	0,305	-0,348
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1766355	6400	0	-2E+06	-6400	-99,638	-100,00	0,550	0,001	0	-0,549	-0,001
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	723372	635639	830232	-87733	194593	-12,128	30,614	0,225	0,136	0,121	-0,090	-0,015
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	88808	99741	150294	10933	50553	12,311	50,684	0,028	0,021	0,022	-0,006	0,001
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	7346	13777	51430	6431	37653	87,544	273,303	0,002	0,003	0,007	0,001	0,005
Баланс	3209343	4687477	6881460	1478134	2193983	46,057	46,805	1,000	1	1	0	0

Таблиця 2.12

Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» за 2016-2018 роки

Стаття	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3641996	3524945	4963232	-117051	1438287	-3,21392445	40,8031047
Інші операційні доходи	474740	504984	62589	30244	-442395	6,370644985	-87,6057459
Дохід від участі в капіталі	13476	6160	0	-7316	-6160	-54,2891066	-100
Інші фінансові доходи	63823	67076	8604	3253	-58472	5,096908638	-87,1727593
Інші доходи	467981	222156	0	-245825	-222156	-52,528842	-100
Доходи разом	4662016	4325321	5034425	-336695	709104	-7,22209019	16,3942514
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2388394	2378936	3290800	-9458	911864	-0,39599832	38,3307495
Адміністративні витрати	178381	213263	285569	34882	72306	19,55477321	33,9046154
Витрати на збут	848865	833385	968802	-15480	135417	-1,82361153	16,2490326
Інші операційні витрати	358335	409965	61663	51630	-348302	14,40830508	-84,9589599
Фінансові витрати	306245	309935	463655	3690	153720	1,204917631	49,5974962
Втрати від участі в капіталі	2508	9735	1060	7227	-8675	288,1578947	-89,1114535
Інші витрати	979390	353727	222030	-625663	-131697	-63,8829271	-37,2312546
Витрати разом	5062118	4508946	5293579	-553172	784633	-10,9276789	17,4016943
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	400102	183625	910052	-216477	726427	-54,1054531	395,60354
Чистий фінансовий результат: збиток	400102	183625	885243	-216477	701618	-54,1054531	382,092852

У даному підрозділі проведено аналіз рентабельності ПрАТ «Оболонь». Результати представлені в таблиці 2.13.

Відповідно до здійсненого аналізу рентабельності підприємства можна зробити висновок, що, судячи з досить низьких значень коефіцієнтів рентабельності (менше нормативних 0,2 і вище), підприємство ПрАТ «Оболонь» є не досить прибутковим. Прибутки є, але вони невисокі і не можуть забезпечити загальний розвиток підприємства.

Таблиця 2.13

Аналіз рентабельності ПрАТ «Оболонь»

Показник	Розрахунок	Рядки в балансі	Роки		
			2016	2017	2018
Коефіцієнт рентабельності активів	чистий прибуток/середньорічн у вартість активів	2350/(1300 на поч./2+1300 на кінь/2)	-0,125	-0,047	0,026
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	чистий прибуток/власний капітал	2350/1495	-12,004	-0,137	0,071
Коефіцієнт рентабельності діяльності	прибуток від реалізації/ витрати на виробництво продукції	2000/2050	1,572	1,525	1,310
Коефіцієнт рентабельності продукції	чистий прибуток/загально виробничу собівартість	2350/2050	-0,197	-0,077	0,054

Також у даному підрозділі проведено аналіз ділової активності ПрАТ «Оболонь» у таблиці 2.14.

Для цього було розраховано коефіцієнти оборотності оборотних активів, коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, а також тривалість їх оборотів.

Таблиця 2.14

Показники ділової активності ПрАТ «Оболонь»

Показник	Формула для розрахунку	Рядки з балансу	Рік		
			2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт ділової активності (оборотності оборотних засобів)	Чд / Середня вартість оборотних засобів	р. 2000/р. (р.1300-р.1010)	1,88	2,04	2,48
Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість / Середньорічна вартість запасів	р. 2050/р. 1101	2,49	3,13	4,25
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації товарів і послуг / Середня Σ дебіторської заборгованості	р. 2000/р. 1125	8,49	8,93	10,54
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації товарів і послуг / Середня сума кредиторської заборгованості за товари і послуги.	р. 2000/р. 1615	4,41	5,73	5,19
Коефіцієнт тривалості одного обороту	Кількість календарних днів звітного періоду / Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	365(6)/Кооз	193,99	178,49	147,36
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості	Кількість календарних днів звітного періоду / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	365(6)/Кодз	146,50	116,73	85,83
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості	Кількість календарних днів звітного періоду / Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	365(6)/Кокз	42,97	40,86	34,61

Відповідно до отриманих даних можна зробити висновок, що з 2016 по 2018 рік спостерігалася збільшення оборотів оборотних активів. Що свідчить про достатню ділову активність.

Коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості: Кодз різко збільшується у 2018 році, що вказує на збільшення строків оплати дебіторської заборгованості кредиторам. Розмір дебіторської заборгованості у 2018 році різко зростає, проте ділова активність підприємства зростає. Збільшення дебіторської заборгованості вказує на те, що термін очікування повернень дебіторами збільшувався, підприємство не мало коштів, а тому змушене було брати кредити, про що свідчить коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, спад якого у 2018 році вказує на збільшення покупок підприємством в кредит. Тривалість обороту дебіторської заборгованості показує час (к-ть днів), протягом якого дебіторська заборгованість перейде в грошові кошти, тобто к-ть днів, протягом яких вона буде погашена. У 2018 році дебіторська заборгованість погашалася за 42,97 днів, а підприємство погашало кредиторську заборгованість за 34,61 днів.

Коефіцієнт оборотності запасів показує наскільки структура є ліквідною, тобто наскільки підприємство є більш стійким. У 2016-2018 роках його значення зростає.

Таким чином можна зробити висновок, що за 2017-2018 роки стан підприємства ПрАТ «Оболонь» покращився, зменшився час протягом якого підприємство гасить заборгованість. Суттєве покращення стану підприємства спостерігалось у 2018 році. І за досліджуваний період можна однозначно сказати, що ПрАТ «Оболонь» мало найвищу ділову активність саме у 2018 році, що пояснюється зменшенням обсягів дебіторської та кредиторської заборгованості, а також збільшенням чистого прибутку у 2018 році порівняно з 2017 роком на 66821 грн.

Таблиця 2.15

Аналіз платоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Показники	Розрахунок	На початок періоду	На кінець періоду	Відхилення (+; -)
1	2	3	4	5
1. Платіжні засоби:				
- каса і поточний рахунок (тис. грн)	1	43198	9776	-33422

1	2	3	4	5
- готова продукція та товари	2	41337	82543	41206
- дебіторська заборгованість	3	375533	407752	32219
Разом платіжних засобів	4	460068	500071	40003
2. Платіжні зобов'язання разом:	5	3085876	2999167	-86709
- коефіцієнт платоспроможності	$6=1/5$	0,0139	0,0033	-0,0106
- перевищення платіжних засобів	$7=4 \geq 5$	-	-	x
- перевищення платіжних зобов'язань	$8=5 \geq 4$	+	+	x

В таблиці 2.15 наведено аналіз платоспроможності ПрАТ «Оболонь» за даними періоду 2016-2018 рр. Обсяги готової продукції та товарів за досліджуваний період збільшилися, що є негативним показником. Це значить, що продукція залежується на складі, і не реалізується вчасно, тому присутні додаткові втрати, пов'язані з її зберіганням на складах. Розмір дебіторської заборгованості збільшився, що негативно характеризує діяльність підприємства. Це значить, що заборгованість клієнтами повертається не швидко, підприємству не вистачає коштів на свої потреби, тому ПрАТ «Оболонь» користувалися короткостроковими кредитними ресурсами.

Аналіз ліквідності підприємства наведено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Аналіз ліквідності ПрАТ «Оболонь»

Показник	Формула та розрахунки	Рядки в балансі	Роки		
			2016	2017	2018
Коефіцієнт покриття	(ОА – Витрати майбутніх періодів) / Короткострокові зобов'язання	(1195-1170)/ 1695	0,4795	0,5154	1,0406
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(ГК + Короткострокові вкладення) / Короткострокові зобов'язання	(1165+1160)/ 1695	0,0140	0,0033	0,0289
Коефіцієнт поточної ліквідності	(ОА – запаси)/поточні зобов'язання	(1195-1100)/ 1695	0,1892	0,5091	0,5714

Для аналізу ліквідності було розраховано такі коефіцієнти:

1) Коефіцієнт покриття – характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легкореалізованої частини активів – оборотних коштів.

Значення коефіцієнта значно з кожним роком збільшується, що означає, що підприємство має більше можливостей, щоб погасити поточні зобов'язання. Але нормативним значенням є 2-3, тому можна стверджувати, що ПрАТ «Оболонь» має проблемний стан платоспроможності.

2) Коефіцієнт абсолютної ліквідності – дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. Значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2-0,3. ПрАТ «Оболонь» має значно нижчі значення даного показника, що означає, що підприємство немає достатньо грошових коштів.

3) 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. Так як значення Кпл для ПрАТ «Оболонь» менше нормативного, а саме менше, ніж 0,6 до 2018 року, можна зробити висновок, що підприємство було недостатньо забезпечене оборотними коштами для ведення господарської діяльності, а тому не могло своєчасно погасити зобов'язання.

Аналіз платоспроможності ПрАТ «Оболонь», представлений в таблиці 2.17 передбачав розрахунок таких показників:

1) коефіцієнт платоспроможності (автономії) показує, яку частину у загальних вкладеннях у підприємство складає власний капітал. Оптимальне значення менше 0,5, отже підприємство має невисокий ступінь автономії.

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

Нормативне значення показника знаходиться в межах 0,67-1,5. За 2016-2017 рр. ми бачимо високий рівень фінансових ризиків, проте ситуація у 2018 р. виправилася та знаходиться в межах норми.

3) коефіцієнт фінансового левериджу відображає структуру капіталу підприємства, а також, певною мірою, ризик структури капіталу. Показує залежність підприємства від довгострокових зобов'язань. Нормативне значення показника має складати не більше 0,25. Значення коефіцієнта для ПрАТ «Оболонь» за досліджуваний період більше, ніж 0,25, тому можна зробити висновок, що підприємство залежить від довгострокових зобов'язань.

4) коефіцієнт забезпеченості власними коштами характеризує рівень забезпеченості підприємства власними джерелами формування оборотних активів, тобто показує, скільки власних джерел формування оборотних активів підприємства припадає на одиницю цих активів. Нормальним вважається значення коефіцієнта $> 0,1$. Значення коефіцієнта для ПрАТ «Оболонь» набагато менше нормативного, що свідчить про дуже поганий рівень забезпеченості підприємством власними коштами, і спостерігається негативна динаміка до зниження значення даного коефіцієнта.

Таблиця 2.17

Показники платоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Показник	Формула	Рядки балансу	Роки		
			2016	2017	2018
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	ВК/Пасив балансу	1495/1900	0,010	0,286	0,363
Коефіцієнт фінансової стабільності	ВК/Джерела залучених коштів	1495/Σ(1595;1600;1610-1665)	0,015	0,590	0,779
Коефіцієнт фінансового левериджу	Довгострокові зобов'язання/ВК	1595/1495	2,704	0,259	1,116
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	(ВК – Вартість ОЗ)/ Вартість оборотних засобів	(1495-1011)/1195	-2,467	-2,517	-5,619

Підприємство функціонує нормально, якщо показник рентабельність активів, діяльності підприємства має тенденцію до зростання, до того ж чим

вищі значення цих показників, тим краще. Як видно з розрахунків, рентабельність активів, власного капіталу, продукції, була найвищою у 2018 році.

2.4. Оцінка корпоративної стратегії на підприємстві ПрАТ «Оболонь»

Для того щоб зрозуміти чи ефективно функціонує підприємство проведемо SWOT-аналіз для визначення сильних та слабких сторін та можливостей і загроз, які існують на підприємстві. У таблиці 2.18 представлений аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Таблиця 2.18

Аналіз внутрішнього середовища

Складова	Сильні позиції	Слабкі позиції
Виробнича	Відносно низький рівень собівартості продукції. Висока фондовіддача. Висока якість продукції. Висока продуктивність праці виробничого персоналу. Енергоощадні технології.	Низький відсоток нововведень. Високий рівень енергоємності технології порівняно з конкурентами. Неefективне використання основних засобів.
Кадрова	Високий рівень кваліфікації виробничого персоналу. Позитивна ділова репутація.	Неefективна система мотивації та стимулювання праці. Високий рівень плинності кадрів. Низький рівень кваліфікації менеджерів.
Маркетингова	Продукція має попит. Торгова марка «Оболонь» є відомою.	Неefективна реклама та стимулювання збуту (продукція залежується на складі). Низьке оновлення асортименту. Проблеми з продажами.
Фінансова	Доступність позикових коштів. Висока ліквідність активів підприємства.	Нестійке фінансове становище. Збиток. Високий рівень залежності від кредиторів.
Організаційні можливості	Ефeктивна організаційна структура. Налагоджені відносини з постачальниками.	Недостатня кваліфікація менеджерів.

У табл. 2.19 представлені зовнішні можливості та загрози зовнішнього середовища для ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.19

Аналіз зовнішнього середовища

Чинник зовнішнього середовища	Можливості	Загрози
Економічний	Активізація інвестиційних процесів	Економічна криза в країні Високий рівень інфляції Високий рівень процентних ставок Високий рівень податків
Політика та законодавство	Досконалість законодавчих актів. Стабільність законодавства.	Високий тиск політичних сил на економіку Мінливість законодавства Суперечність законодавства
Соціальна сфера	Підвищення культурного рівня Підвищення якості освіти	Зменшення реальних доходів населення Погіршення демографічної ситуації
Розвиток науки та техніки	Швидкий розвиток інформаційних технологій. Поліпшення інноваційного клімату	Низький рівень витрат на наукові дослідження Низька якість інформаційних ресурсів

Розрахувавши показники матриці SWOT (табл. 2.20) можемо зробити висновок, що на даному етапі розвитку ПрАТ «Оболонь» знаходиться у сегменті «Слабкі сторони – Можливості», а отже для нього потрібно використовувати стратегію реалізації можливостей для подолання слабкостей. Деякими стратегічними заходами для реалізації цієї стратегії є:

1. Запровадження нововведень;
 2. Збільшення власного капіталу за рахунок залучення нових акціонерів;
 3. Покращення умов, організації та стимулювання праці;
- Приділення уваги підвищенню кваліфікації персоналу.

SWOT-аналіз

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості, О	СіМ Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги ПрАТ "Оболонь" може увійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки високій прибутковості компанія може збільшити доходи населення; маючи значні виробничі потужності ПрАТ "Оболонь" може розширити виробництво.	СлМ На основі можливості ПрАТ "Оболонь" проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва компанія може мінімізувати атаки з боку конкурентів, невдалі диверсифікації, "хворобу великої компанії" та розробити ресурсозберігаючу стратегію. Також використовуючи зростання доходів населення може вдосконалити систему стимулювання праці.
Загрози, Т	СіЗ Маючи високу прибутковість рентабельність фірма може знешкодити загрозу інфляції та зниження рівня доходів населення. А завдяки диференціації виробів, підтримці та розвитку іміджу, сильним ринковим позиціям може протистояти змінам в потребах смаках споживачів, зростанню тиску конкурентів.	СлЗ Компанія має спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистоянню атакам з боку ключових конкурентів уникати необґрунтовано диверсифікації, слідкувати за доцільністю розмірів виробництва та розробити ефективну ресурсозберігаючу стратегію. Також ПрАТ "Оболонь" має звести до мінімуму вплив інфляції, зменшення доходів населення, зміни смаків та потреб споживачів, уповільнення темпів зростання ринку.

Місія ПрАТ «Оболонь» – забезпечення споживачів натуральними, якісними та доступними напоями. Головна мета діяльності ПрАТ «Оболонь» – розширення ринків продажу, збільшення прибутків, найповніше задоволення потреб споживачів.

Метою маркетингу ПрАТ "Оболонь" для себе формулює таким чином:

дізнатися зрозуміти споживача настільки, щоб товар чи послуга відповідали його реальним вимогам потребам.

В цілому аналіз зводиться до побудови різних матриць, за допомогою яких бізнес-одиниці порівнюються між собою. Матриця «темпи зростання ринку - доля на ринку», модель BCG, яка набула найбільшого поширення, оскільки вважається «зручним інструментом для зіставлення різних СБЕ.

Загалом, модель BCG вдає із себе матрицю 2x2. Горизонтальна вісь показує частку ринку, яку займає кожна СБЕ, а вертикальна вісь - річний темп зростання в даній галузі. На матрицю нанесені кола що характеризують лише одну бізнес область, характерну для досліджуваної фірми. У верхній частині матриці представлені бізнес-області, що відносяться до галузей з темпами зростання вище середніх, в нижній, з нижчими темпами зростання. Прийнято вважати, що кордоном високих і низьких темпів приросту є 10%-ве збільшення обсягу виробництва в рік. Коефіцієнт, що характеризує відносну частку ринку, займану бізнес, - областю, змінюється від 0,1 до 10. По осі абсцис матриця також розбита на дві частини, що дозволяє виділити дві області, в одну з яких потрапляють бізнес - області із слабкими конкурентними позиціями, а в другу - з сильними. Кожному квадрату в моделі BCG даються образні назви: «зірки», «дійні корови», «собаки» і «знаки питання» («важкі діти»).

Таблиця 2.21

Вхідні дані для побудови матриці БКГ

Вид продукції	2017		2018		Темп зростання, %
	Обсяг продукції, млн.дал.	Питома вага, %	Обсяг продукції, млн.дал.	Питома вага, %	
Пиво	87.9	73.31	97.57	73.21	111.00
Мінеральна вода	7.4	6.17	8.11	6.08	109.59
Безалкогольні напої	22	18.35	24.64	18.49	112.00
Слабоалкогольні напої	2.6	2.17	2.96	2.22	113.85
Разом	119.9	100.00	133.28	100.00	83.08

«Зірки». Це нові бізнес - області, що займають відносно велику частку зростаючого ринку, є лідерами своїх галузей і приносить фірмам високий дохід.

Найважливіша проблема - визначення правильного балансу між доходом і інвестиціями в цю бізнес-область, щоб в майбутньому гарантувати зворотність інвестицій.

«Дійні корови» є бізнес-областями, які раніше отримали відносно велику частку ринку, і які в даний час приносять фірмі прибуток достатню для того, щоб утримати на ринку свої конкурентні позиції. «Дійні корови» заробляють засоби в об'ємах тих, що перевищують їх потреби в реінвестуванні. Тому зусилля керівництва компанії мають бути направлені на підтримку цих бізнесів, щоб як можна довше використовувати їх можливості зокрема вступи ресурсів.

«Знаки питань» (або «важкі діти»). Конкурують в зростаючих галузях, але займають відносно невелику частку ринку. Таке положення даної бізнес-області вимагає збільшення інвестицій для захисту своєї частки ринку і виживання на ній. Найчастіше такі бізнес-області є частими споживачами грошової готівки. Положення може змінитися в позитивну сторону лише із збільшенням їх ринкової долі.

«Собаки». Такі бізнес-області займають невеликі долі ринку в галузях, що повільно розвиваються. Потік грошової готівки в цих областях бізнесу зазвичай незначний (інколи навіть негативний), а перспективи зростання слабкі. Спроби збільшити частку ринку негайно контр-атакуються конкурентами. До слабючих собак в моделі BCG рекомендується застосовувати стратегію збору урожаю, скорочення або ліквідації.

Таблиця 2.22

Експертні оцінки привабливості ринків

Характеристики привабливості	Вага	Продукція			
		пиво	мін вода	б/а напої	с/а напої
1	2	3	4	5	6
розмір і темп росту ринку	0,2	10	2	7	10
якість ринку	0,1	9	5	7	6
конкурентна ситуація	0,4	10	1	5	7
вплив зовнішнього середовища	0,3	8	3	7	5
всього	1	8,5	2,2	4,2	6,9

Таблиця 2.23

Експертні оцінки конкурентних позицій

Характеристики позиції у конкуренції	Вага	Продукція			
		пиво	мін вода	б/а напої	с/а напої
1	2	3	4	5	6
відносна позиція на ринку	0,2	10	5	7	7
відносний потенціал виробництва	0,25	10	4	6	8
відносний потенціал інновацій	0,35	9	4	8	7
відносний потенціал персоналу	0,2	8	6	9	8
всього	1	8,25	4,6	6,5	7,5

Отже, більш привабливим та конкурентоспроможним є пиво та слабоалкогольні напої.

Таким чином, ПрАТ «Оболонь» найбільше використовує такі конкурентні стратегії:

- стратегію лідирування у витратах: єдине управління компанії дає ефект синергії (це сумуючий ефект, який полягає у тому, що при взаємодії двох або більше факторів їх дія суттєво переважає ефект кожного окремого компонента у вигляді простої їх суми.) за рахунок економії на закупівлях, впровадження кращих технологій і розробок, а також перехресного ліцензування;

- стратегії диференціації: високий рівень постійного позиціонування кожної торгової марки, надання їй особливих характеристик (стимулювання збуту, реклама, унікальні акції, соціальні заходи, бренди мають свою легенду).

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» є лідируючим та найбільш прогресивним приватним підприємством з виробництва пива, мінеральних вод, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв в Україні.

З послабленням конкуренції на ринку пива і зміною зовнішніх умов за рахунок введення карантину у березні 2020 компанія «Оболонь» розробила програму, реалізація якої дозволяє її бренду утримувати лідируючі позиції, а компанії – активно розвиватися. У результаті спалаху коронавірусної хвороби в Україні, продаж слабоалкогольних напоїв у закладах громадського харчування знизився на 26,3%. Також, не змогли втриматись на ринку пива близько 20%

малих підприємств роздрібної торгівлі та виробництва крафтового пива. Що в результаті дає змогу ПрАТ «Оболонь» займати друге місце в Україні за обсягом виробництва та продажу слабоалкогольних напоїв.

Стратегія ПрАТ «Оболонь» перш за все націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін.

Місія ПрАТ «Оболонь» – забезпечення споживачів натуральними, якісними та доступними напоями. Головна мета діяльності ПрАТ «Оболонь» – розширення ринків продажу, збільшення прибутків, найповніше задоволення потреб споживачів. Мету маркетингу ПрАТ «Оболонь» для себе формулює таким чином: дізнатися та зрозуміти споживача настільки, щоб товар чи послуга відповідали його реальним вимогам потребам.

Невід'ємною складовою частиною даної стратегії є постійне удосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку.

Спрямованість ПрАТ «Оболонь» на удосконалення системи управління означає, що:

- необхідно бути надійним партнером для постачальників і замовників при безумовному виконанні нормативних, законодавчих вимог, та договірних зобов'язань.
- необхідно бути кращими в сфері якості, безпеки продукції та ставленню до довкілля та зменшення професійних ризиків для персоналу та людей, що знаходяться на території.
- обов'язком є постійне виконання очікувань замовників, щодо смакових якостей, зовнішнього оформлення, асортименту продукції та обслуговування.
- дії керівництва спрямовані на підвищення результативності системи управління.
- забезпечується підвищення мотивації співробітників і задоволеності замовників та інших зацікавлених сторін.

ПрАТ «Оболонь» вкладає кошти не лише у розвиток власного виробництва, а й надає значну допомогу вітчизняній культурі та спорту, сприяє ознайомленню співвітчизників з відомими закордонними мистецькими колективами.

Київські пивовари роблять все для задоволення потреб споживачів, партнерів, втілюючи в життя свій принцип «Жодного року без нового кроку». Корпорація «Оболонь» залишається єдиним великим гравцем пивного ринку із виключно українським капіталом і штаб-квартирою у Києві.

Спочатку лідерство ПрАТ «Оболонь» пояснювалося досить просто: воно було першим національним виробником пива покращеної і стабільної якості, яке до того ж стало брендувати продукцію, щоб виділитися на загальному фоні в своїй країні і працювати на експорт. Кілька років тому «Оболонь» розпочала програму масштабної реорганізації, яка торкнулася всіх функціональних підрозділів компанії. Підприємство інвестувало в розвиток потужностей більше \$50 млн. Зокрема, була запущена нова лінія з розливу пива потужністю 110 тис. пляшок на годину. Крім того, було проведено ремонт цеху, монтування нової варильної установки і проведення інших робіт. Завдяки цим ініціативам «Оболонь» стала другим за величиною виробничим майданчиком в Європі.

Довгий час попит на пиво (особливо в сезон) перевищував пропозицію. Зараз українські виробники можуть задовольнити запити ринку. Однак з урахуванням експортної активності «Оболоні» та перспектив зростання ринку, фахівці компанії переконані в необхідності наявності запасу виробничого ресурсу. Також ПрАТ «Оболонь» має намір нарощувати обсяги експорту та його частку в структурі збуту. Зараз за кордоном продається близько 20% виробленого компанією пива, проте після повного виходу країни з карантину прогнозується зростання експорту до 33%.

Реорганізація системи збуту – головна мета якої була визначена як «наблизити продукцію до покупців» шляхом посилення всіх ланок збутового ланцюжка. Раніше потрібно було в першу чергу нарощувати виробництво пива, а покупці знаходилися. Тепер же в «Оболоні» створені команди мерчандайзерів

і торгових представників, відповідальних за продаж.

Крім того ПрАТ «Оболонь» використовує змішані канали розподілу продукції, що об'єднують риси прямих (продаж товару кінцевому споживачеві підприємством-виробником без використання будь-яких посередників) та непрямих (переміщення товарів і послуг спочатку від виробника до учасника-посередника, а потім від нього – до споживача) каналів. Але все ж переважає канал розподілу 2-го рівня.

ПрАТ «Оболонь» має такі напрямки стратегії у маркетинговій діяльності:

- подальше удосконалення та посилення маркетингової політики;
- збільшення потужності маркетингової збутової політики;
- розширення каналів розподілу продукції та ринків збуту; вихід на нові сегменти ринку та на нові ринки;
- вдосконалення маркетингових комунікацій.

Зниження ринкового дефіциту пива і насиченість ринку різними сортами в останні кілька років привели до істотного посилення ролі маркетингу.

Сировинне забезпечення – ПрАТ «Оболонь» володіє власною солодовнею, а сільгоспідприємства науково-виробничої асоціації «Нива Оболонь» самі селекціонують і вирощують ячмінь. Компанія вивчає можливість будівництва другої солодовні.

ПрАТ «Оболонь» здійснює:

- постійний контроль та аналіз впливу виробництва на навколишнє середовище;
- вдосконалення технологій відповідно до екологічних аспектів;
- мінімізація шкідливих викидів завдяки використанню найсучаснішого обладнання;
- виховання екологічної свідомості персоналу шляхом забезпечення довідковою інформацією, інструкціями та навчальними матеріалами;
- постійний радіологічний контроль на заводі компанії на всіх рівнях виробничого процесу.

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;
- переконування 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.

Висновки до розділу 2

Компанія «Оболонь» виробляє дуже велику кількість різної продукції, яка має високі смакові якості при невисокій вартості, що зробило її добре впізнаваною і широко поширеною в самих різних точках продажу.

Продукція компанії продається за дистриб'юторською системою на всій території України, а також експортується у країни ближнього та дальнього зарубіжжя. Дистрибуційна система нараховує близько 60 дистриб'юторів по всій Україні, окрім того компанія здійснює прямі продажі в супермаркети та гіпермаркети. Стан економічної кризи та падіння внутрішнього виробництва у галузях народного господарства України призвели до скорочення внутрішнього платоспроможного попиту на пиво, і, як наслідок, до скорочення обсягу ринку пива в 2018 році. Втім, при поверненні економіки країни до зростання за підсумками 2018 року, отже, ринок пива має великі перспективи розвитку. Сировину та матеріали підприємство закупає у різних постачальників, тому для

реалізації цього проекту підприємству не потрібно шукати нових контрагентів, але тільки укласти додаткові контракти на збільшення обсягу імпорту сировини та обладнання.

Конкурентний стан галузі може свідчити, що ринок пива є високо консолідованим. Основна конкурентна боротьба ведеться між такими компаніями: «САН ІнБев Україна» - 38%; ПрАТ «Карлсберг Україна» - 30,2%; «Славутич» (Carlsberg Group) - 23,7%; «SABMiller» («Сармат») - 4,1% Жоден із пивоварів другого ешелону не контролює більше 1% ринку.

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.

Проаналізувавши техніко-економічні показники ПрАТ «Оболонь» можна зробити висновок, що спостерігається тенденція до збільшення майже всіх показників. Таким чином, бачимо, що діяльність підприємства в 2018 році значно підвищилась, порівнюючи з попереднім роком. Провівши аналіз динаміки та структури майна за 2016-2018 роки спостерігається збільшення власного капіталу та довгострокових та поточних зобов'язань.

Розрахувавши показники матриці SWOT можемо зробити висновок, що на даному етапі розвитку ПрАТ «Оболонь» знаходиться у сегменті «Слабкі сторони – Можливості», а отже для нього потрібно використовувати стратегію реалізації можливостей для подолання слабкостей. А матриця БКГ засвідчує, що більш привабливим та конкурентоспроможними є пиво та слабоалкогольні напої.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Напрями вдосконалення стратегії для підприємства ПрАТ «Оболонь»

У відповідності з фазами життєвого циклу, до базових корпоративних стратегій, що відображають основні напрямки розвитку підприємства, відносяться:

1. Стратегія зростання — характерна для підприємств, функціонуючих у галузях, що динамічно розвиваються (стадія зародження та зростання життєвого циклу підприємства).

2. Стратегія стабілізації — це стратегія підприємств, бізнес яких досяг зрілості (стадія зрілості або стабілізації життєвого циклу підприємства). Підприємства прагнуть захистити досягнуті позиції від конкурентів, знизити витрати та ціни, знайти нові ринки збуту.

3. Стратегія скорочення припускає комплексні дії відносно поступового згортання бізнесу, що перейшов у заключну стадію життєвого циклу.

До стратегій скорочення відносяться:

– стратегія «Збір урожаю» передбачає відмову від довгострокових цілей і отримання доходів у короткостроковій перспективі. Цю стратегію застосовують здебільшого до безперспективних видів діяльності, щоб одержати максимальний сукупний дохід за період, протягом якого відбувається скорочення їх випуску;

– стратегія «скорочення витрат» передбачає пошук можливостей, які сприятимуть зменшенню витрат виробництва, підвищенню продуктивності праці тощо;

– стратегія «скорочення підприємства» вимагає закриття або продажу одного з його підрозділів заради досягнення довгострокових цілей. Здебільшого цю стратегію вибирають диверсифіковані підприємства, щоб узгодити види діяльності або підтримати найперспективніші з них. Вважають, що стратегія скорочення витрат переходить у стратегію скорочення, коли відмовляються від

окремих підрозділів чи реалізують основні фонди в значному обсязі;

– стратегія «ліквідація підприємства» — крайній випадок стратегії скорочення. Вона здійснюється тоді, коли підприємство не має змоги продовжувати свою діяльність.

Стратегія для підприємства буде розроблятися на трьох рівнях: діловому, функціональному і оперативному.

Враховуючи стан ринку і погіршення фінансового стану самого підприємства, керівництво підприємства має задуматись про прийняття стратегії скорочення, а саме стратегії скорочення витрат. На мою думку, це дозволить підприємству протриматись до стабілізації в економіці країни та без великих втрат вийти з карантину.

Якщо говорити про ділову стратегію, то це стратегія направлена на розробку заходів на підвищення конкурентоспроможності. Її розробляють гендиректори та керівники підрозділів. Слід звернути увагу на пошук нових постачальників, скорочення витрат, не пов'язаних з основною діяльністю.

На функціональному рівні, менеджери повинні більш ефективно управляти наявними трудовими і фінансовими ресурсами, розробити стратегію з реальними показниками по скороченню зайвих витрат. Також можлива розробка заходів по контролю за розподілом ресурсів, а саме більш чітке нормування та скорочення великих надбавок не основним працівникам.

На оперативному рівні, менеджери з виробництва повинні передбачити і реальні цифри закупівель паливно-мастильних матеріалів і запчастин враховуючи реальний стан виробництва і потреби в ресурсах.

Розробка такої стратегії для підприємства не є панацеєю, тому керівництву треба постійно аналізувати стан підприємства і бути готовими до ліквідації підприємства чи використання іншої стратегії.

Отже, на основі інформації та аналітики, поданої вище, можна зробити наступні висновки щодо формування корпоративної стратегії ПрАТ «Оболонь»:

– використовуючи можливості зовнішнього середовища, компанія повинна зробити все можливе задля виходу на міжнародний ринок та

диверсифікації своєї діяльності;

- потрібно вирішити проблему слабого функціонування маркетингового відділу, виділити на його розвиток додаткові інвестиції та укомплектувати відділ висококваліфікованими кадрами;

- висококласна система дотримання якості надаваних послуг повинна стати візитною карткою компанії та забезпечити стабільні прибутки та зростання долі ринку перевезень;

- проблему плинності кадрів нижчого рівня не можна залишати поза увагою, її потрібно вирішувати за допомогою підвищення мотивації праці (матеріального та морального) та кваліфікації робітників. На базі компанії є сенс проводити стажування для перспективних молодих кадрів, щоб утримати їх і не відпустити за кордон, адже такі інвестиції окупляться в майбутньому;

- проблему східних підрозділів потрібно вирішувати якнайшвидше силами топ-менеджменту, намагатись не згортати там свою діяльність, а підлаштуватись під обставини, що виникли.

3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів від впровадження корпоративної стратегії

Для збільшення продуктивності та ефективності діяльності підприємства на гнучкому ринку та нарощення прибутку необхідно створити нову, або вдосконалити вже існуючу корпоративну стратегію для ПрАТ «Оболонь». Потрібно збільшити обсяги продажів за допомогою вдосконалення кваліфікації працівників компанії, які здійснюють ефективну виробничу та збутову діяльність. Розглянемо можливі варіанти підвищення рівня професійності кадрів:

- проведення майстер-класів для працівників, які виконують безпосередньо виробничу функцію;

- започаткування щонедільних тренінгів для працівників маркетингового та фінансового відділу.

Також для підвищення іміджу компанії, необхідно акцентувати увагу на

рекламі продукції та розробці програми лояльності для вже існуючих клієнтів.

Люди — ключ до успіху будь-якої організації. Зростаюча потреба в об'єктивній оцінці співробітників вимагає всебічного та цілеспрямованого навчання фахівців, які працюють з персоналом. Формування програм такого навчання є важливим засобом підвищення ефективності їх діяльності та досягнення загального успіху організації. Без ефективного топ-менеджменту, здатного відкривати перед своєю компанією цікаві перспективи й рухати її вперед, жодна компанія не зможе стати успішною, не зможе рости та процвітати. У зв'язку з цим оцінка та розвиток управлінського персоналу компанії вимагає не тільки особливої уваги з боку HR та залучення досвідчених, професійних фахівців, а й спеціальних інструментів і методів оцінки, які враховують сутність роботи керівників вищої ланки.

Програма тренінгу також дозволяє запам'ятати основні законодавчі положення, що стосуються теми продажу алкоголю, а також отримати ґрунтовну інформацію про історію пивоваріння та культуру споживання пива. Основний акцент зроблений на відповідальний продаж алкоголю.

Для реалізації даного заходу необхідно сформувати план витрат. За належне управління компанією відповідають 430 осіб, з них 26 належать до керуючої ланки.

Розподілимо навчання співробітників на термін у 4 місяці. Для організації тренінгу та майстер-класу необхідно залучити двох висококваліфікованих спікерів та мультимедійний супровід. Отже, маємо розрахунок витрат (табл.3.1.).

Таблиця 3.1

Розподіл витрат на організацію та проведення курсу навчання

Тренінги та майстер-класи	Кількість працівників	Витрати на організацію та спікерів	Витрати на проведення навчання
Робітники та спеціалісти	2170 осіб	80 000 грн.	32 000 грн.
Керівники та службовці	430 осіб	112 000 грн.	32 000 грн.
Всього:	2600 осіб	192 000 грн.	64 000 грн.

Тобто, для проведення щонедільного майстер-класу для робітників та спеціалістів, нам необхідно залучити спікера-коуча, який коштує 5 000 грн. за один день. Наразі налічується близько 2170 осіб, яких поділено на 16 груп. Сума витрат складає 122 000 грн. Кожного тижня буде відбуватись підвищення кваліфікації для групи з 135 чоловік. Також, маємо додаткові витрати на організацію мультимедії та місця проведення заходу.

Що стосується керівників та службовців, для таких співробітників наймається спеціальний коуч з оплатою в 7 000 грн. Графік проведення тренінгів такий же, як і у першої групи – кожної неділі впродовж 4 місяців. Сума витрат складатиме 144 000 грн.

Тому виходячи з цього, маємо витрати у розмірі 266 000 грн. Дану інвестицію пропонується провести з власного капіталу компанії.

3.3. Вплив запропонованих заходів на господарську діяльність ПрАТ «Оболонь»

Обравши вірну стратегію для функціонування підприємства та процвітання компанії, після запропонованого заходу для підвищення ефективності застосування стратегії, необхідно вияснити, чи доцільний такий хід подій.

Після впровадження запропонованих заходів прогнозується, що підприємство не тільки збереже здобуті ринкові позиції, а й збільшить їх, оскільки висококваліфіковані працівники зможуть вправно підвищити прибутки та скоротити витрат. Збільшення кількості споживачів призведе до підвищення прибутковості підприємства, що є основним показником ефективності. Нижче наведені прогнозовані показники діяльності ПрАТ «Оболонь» після впровадження заходів (табл. 3.2.).

Даний розрахунок здійснюється, оскільки передбачається зростання обсягів виробництва на 5,5%.

Таблиця 3.2

**Вплив проведення тренінгів на основні показники діяльності ПрАТ
«Оболонь»**

Показники	до впровадження	після впровадження (проект)	Відхилення	
			Відносне, %	Абсолютне, +/-
Чистий дохід від реалізації основної продукції	4963232	5168000	4,12	204768
Повні витрати	529357	478900	10,5	50 457
Чистий прибуток	518048	600000	15,8	81952
Середньорічна вартість основних засобів	285569	280000	2	5569
Середньорічна вартість активів	329080	310000	6,15	19080
Середньорічна вартість власного капіталу	96880	100000	3,22	3120
Фондовіддача	50	53	6	3
Рентабельність діяльності	17,9	25	39,6	7,1
Рентабельність продукції	3,2	8	150	4,8

Вважаємо, що сума оборотних коштів підприємства повинна збільшуватись пропорційно до збільшення обсягу виробництва. За даними балансу обігові кошти склали 435700 тис. грн. За звітністю обсяги виробництва склали 4963232 тис. грн. За проектом очікується приріст обсягів виробництва (реалізації) в натуральному виразі $35420 - 32120 = 3300$ тонни за ціною 8500 грн./тонну. Цей приріст обсягу виробництва у вартісному вираженні становитиме:

$$8500 * 3300 : 1000 = 28\ 050 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо приріст оборотних коштів ($\Delta\text{Об}$)

$$\Delta\text{Об} = 435700 : 4963232 * 28\ 050 = 2462 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ІВ}_{\text{заг}} = 2462 + 84 = 2546 \text{ тис. грн.}$$

Оцінка ефективності (доцільності) проектного рішення

Чистий приведений дохід:

$$ЧПД = \sum_{t=1}^n \frac{ЧГП_t}{(1+p)^t} - I_{\text{заг}} \quad (3.1)$$

$$K_{\text{д}} = \frac{1}{(1+P)^t}, \quad (3.2)$$

де p - ставка дисконту в частках одиниці.

Наразі ставка дисконту складає 8% за НБУ.

Спочатку розрахуємо коефіцієнт дисконтування:

Для нульового року:

$$K_{\text{д}} = \frac{1}{(1+0,08)^0} = 1$$

Для першого року:

$$K_{\text{д}} = \frac{1}{(1+0,08)^1} = 0,926,$$

Для другого року:

$$K_{\text{д}} = \frac{1}{(1+0,08)^2} = 0,857$$

Для третього року:

$$K_{\text{д}} = \frac{1}{(1+0,08)^3} = 0,794$$

Для четвертого року:

$$K_{\text{д}} = \frac{1}{(1+0,08)^4} = 0,735$$

Для п'ятого року:

$$K_{\text{д}} = \frac{1}{(1+0,08)^5} = 0,68$$

Таблиця 3.3

Розрахунок дисконтованих чистих грошових потоків проекту

Показники							Всього
	0	1	2	3	4	5	
ІВ	2546	-	-	-	-	-	2546
ЧГП	-	70	70	70	70	70	350
= $K_{\text{д}}$	1	0,926	0,857	0,794	0,735	0,68	x
ЧГП* $K_{\text{д}}$	-	64,82	59,99	55,58	51,45	47,6	7229,7

$$\text{ЧПД} = 7229,7 - 2546 = 4683,7 \text{ тис. грн.}$$

Чистий приведений дохід величина позитивна тобто реальні вигоди від реалізації проекту перевищують затрати на проект на 4683,7 тис. грн.

Індекс (коефіцієнт) доходності:

$$ID = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{ЧГП_t}{(1+p)^t}}{I_{в\text{ заг}}} \quad (3.3)$$

$$ID = 7229,7 : 2546 = 2,82$$

Тобто з 1 грн. інвестицій ми отримуємо 2,82 грн. дисконтованого чистого грошового потоку за весь період життєвого циклу проекту. Індекс доходності більший одиниці. Інвестування є доцільним.

Індекс (коефіцієнт) рентабельності

$$IP = \frac{\overline{ЧП}_i}{I_{в\text{ заг}}} \quad (3.4)$$

$$IP = 4683,7 : 2546 = 1,84$$

Отже, з 1 грн. інвестицій ми отримуємо 1,84 грн. чистого прибутку щорічно.

Період окупності

а) *недисконтований*:

$$ПО_n = \frac{I_{в\text{ заг}}}{ЧГП_{сер}} \quad (3.5)$$

$$ПО_{недиск.} = 2546 : 70 = 36 \text{ років.}$$

б) *дисконтований*:

$$ПО_d = \frac{I_{в\text{ заг}}}{\left[\sum_{t=1}^n \frac{ЧГП_t}{(1+p)^t} \right] \div n} \quad (3.6)$$

$$ПО_{диск} = 2546 / 7229,7 : 5 = 1,77 \text{ року}$$

Отже, недисконтований період окупності складає 36 років, а дисконтований період окупності – 1,77 року. Отже, період окупності в межах життєвого циклу проекту.

За показниками чистого приведенного доходу, періоду окупності, індексу доходності та індексу рентабельності запропоновані заходи потрібно вважати доцільними та рекомендувати до впровадження.

Висновки до розділу 3

Враховуючи стан ринку і погіршення фінансового стану самого підприємства, керівництво підприємства має задуматись про прийняття стратегії скорочення, а саме стратегії скорочення витрат. На мою думку, це дозволить підприємству протриматись до стабілізації в економіці країни та без великих втрат вийти з карантину.

На функціональному рівні, менеджери повинні більш ефективно управляти наявними трудовими і фінансовими ресурсами, розробити стратегію з реальними показниками по скороченню зайвих витрат. Також можлива розробка заходів по контролю за розподілом ресурсів, а саме більш чітке нормування та скорочення великих надбавок не основним працівникам.

На оперативному рівні, менеджери з виробництва повинні передбачити і реальні цифри закупівель паливно-мастильних матеріалів і запчастин враховуючи реальний стан виробництва і потреби в ресурсах.

Розробка такої стратегії для підприємства не є панацеєю, тому керівництву треба постійно аналізувати стан підприємства і бути готовими до ліквідації підприємства чи використання іншої стратегії.

Для збільшення продуктивності та ефективності діяльності підприємства на гнучкому ринку та нарощення прибутку необхідно створити нову, або вдосконалити вже існуючу корпоративну стратегію для ПрАТ «Оболонь». Потрібно збільшити обсяги продажів за допомогою вдосконалення кваліфікації працівників компанії, які здійснюють ефективну виробничу та збутову діяльність. Було вирішено запровадити такі заходи:

- проведення майстер-класів для працівників, які виконують

безпосередньо виробничу функцію;

– започаткування щонедільних тренінгів для працівників маркетингового та фінансового відділу.

Після впровадження запропонованих заходів прогнозується, що підприємство не тільки збереже здобуті ринкові позиції, а й збільшить їх, оскільки висококваліфіковані працівники зможуть вправно підвищити прибутки та скоротити витрат. Збільшення кількості споживачів призведе до підвищення прибутковості підприємства, що є основним показником ефективності.

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємств та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору»). Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираження у характерних рисах її застосування.

Стратегічні дії необхідні для кожної функціональної сфери діяльності та загальної ділової стратегії, щоб підтримати конкурентоспроможність корпорації. Стратегічна єдність і координація дій різноманітних напрямів посилюють ділову стратегію.

До чинників, які найбільше впливають на вибір стратегії, слід віднести цілі організації, пріоритети та інтереси вищого керівництва. Цілі фірми додають унікальності й оригінальності вибору стратегії стосовно кожної конкретної фірми. В цілях відображено те, до чого прагне фірма.

Корпоративне управління – це система взаємовідносин між акціонерами та керівництвом компанії (акціонерного товариства, корпорації), за допомогою якої реалізуються права акціонерів, вирішуються виникаючі перед компанією проблеми; комплекс механізмів та інструментів, котрі дають змогу впливати та контролювати діяльність керівників компанії.

Система управління – це множина взаємопов'язаних елементів управління (мети, структури, завдань, технології, персоналу), об'єднаних у механізм, здібний досягати поставлених цілей, приймати скориговані та ефективні рішення.

В даній кваліфікаційній роботі досліджені шляхи реалізації корпоративної стратегії на прикладі ПрАТ «Оболонь».

Компанія «Оболонь» виробляє дуже велику кількість різної продукції, яка має високі смакові якості при невисокій вартості, що зробило її добре впізнаваною і широко поширеною в самих різних точках продажу.

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.

Проаналізувавши техніко-економічні показники ПрАТ «Оболонь» можна зробити висновок, що спостерігається тенденція до збільшення майже всіх показників. Таким чином, бачимо, що діяльність підприємства в 2018 році значно підвищилась, порівнюючи з попереднім роком. Провівши аналіз динаміки та структури майна за 2016-2018 роки спостерігається збільшення власного капіталу та довгострокових та поточних зобов'язань.

Розрахувавши показники матриці SWOT можемо зробити висновок, що на даному етапі розвитку ПрАТ «Оболонь» знаходиться у сегменті «Слабкі сторони – Можливості», а отже для нього потрібно використовувати стратегію реалізації можливостей для подолання слабкостей. А матриця БКГ засвідчує, що більш привабливим та конкурентоспроможними є пиво та слабоалкогольні напої.

Враховуючи стан ринку та світової пандемії, керівництво підприємства має задуматись про прийняття стратегії скорочення, а саме стратегії скорочення витрат. На мою думку, це дозволить підприємству протриматись до стабілізації в економіці країни та без великих втрат вийти з карантину.

На функціональному рівні, менеджери повинні більш ефективно управляти наявними трудовими і фінансовими ресурсами, розробити стратегію з реальними показниками по скороченню зайвих витрат. Також можлива розробка заходів по контролю за розподілом ресурсів, а саме більш чітке нормування та скорочення великих надбавок не основним працівникам.

На оперативному рівні, менеджери з виробництва повинні передбачити і

реальні цифри закупівель паливно-мастильних матеріалів і запчастин враховуючи реальний стан виробництва і потреби в ресурсах.

Розробка такої стратегії для підприємства не є панацеєю, тому керівництву треба постійно аналізувати стан підприємства і бути готовими до ліквідації підприємства чи використання іншої стратегії.

Для збільшення продуктивності та ефективності діяльності підприємства на гнучкому ринку та нарощення прибутку необхідно створити нову, або вдосконалити вже існуючу корпоративну стратегію для ПрАТ «Оболонь». Потрібно збільшити обсяги продажів за допомогою вдосконалення кваліфікації працівників компанії, які здійснюють ефективну виробничу та збутову діяльність. Було вирішено запровадити такі заходи:

- проведення майстер-класів для працівників, які виконують безпосередньо виробничу функцію;
- започаткування щонедільних тренінгів для працівників маркетингового та фінансового відділу.

Після впровадження запропонованих заходів прогнозується, що підприємство не тільки збереже здобуті ринкові позиції, а й збільшить їх, оскільки висококваліфіковані працівники зможуть вправно підвищити прибутки та скоротити витрат. Збільшення кількості споживачів призведе до підвищення прибутковості підприємства, що є основним показником ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондарчук Л.В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу / Л.В. Бондарчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – №1. – С. 101-103.
2. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2013. – 396 с
3. Василенко В.О. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2013. – 420 с.
4. Венгер Л. А. Формування ефективної системи корпоративного управління // Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку / Ю. В. Кіндзерський (ред.). — К.: Ін-т економіки та прогнозування, 2016.
5. Волесько Є.І., Биков А.А., Дражек З.О. Стратегічне управління: практика прийняття системних рішень, 1997. - 199 с
6. Герасименко І.М., Горбатовська Н.В. Оцінка ефективності системи управління підприємства в контексті організаційного розвитку // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua
7. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 2000. - 360 с
8. Жуковська А. Перспективи розвитку ринку кадрового консультування в Україні // Галицький економічний вісник. — 2018. — № 1. — С. 51-56. — (проблеми мікро- та макроекономіки України). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua
9. Класифікація консалтингових послуг в Україні // Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.alpina.kiev.ua/biblioteka/klassifikaciya-konsalting/
10. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. – Львів: Вид-во Львівської комерційної академії, 2014. – 336 с.
11. Колпаков В. М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень.К..МАУП, 2014.- 504 с.

12. Кузьменко Л.В., Кузьмін В.В., Шаповалова В.М. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. – Херсон, 2013. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.bookz.com.ua/10/index.htm
13. Мартиненко М.М., Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. – К.: Каравела, 2016. – 320 с.
14. Мендрул О. Корпоративне управління: усталені характеристики та особливості їх реалізації в національній моделі // Ринок цінних паперів України. – 2016. - №9-10. – С. 51-58.
15. МІДЛЯР А.К. Поняття та зміст економічної категорії –управлінське консультування| Економіка АПК, 2017, №4. – С. 51-55 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbu.gov.ua
16. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Навчальний посібник для студентів спец. 7.050106 "Облік і аудит". / За ред. д.е.н., проф. Ф.Ф. Бутинця, к.е.н., доц. М.М. Шигун. - Житомир: ЖДТУ, 2014. - 352 с
17. Назаров Н.К. Аналіз понятійно-категоріального апарату процесу реструктуризації / Науково-технічний збірник. - №102.- 2012[Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.eprints.kname.edu.ua
18. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. – К.: МАУП, 2013. – С.125-126
19. Орлова Н. С. Механізми державного регулювання корпоративних відносин в Україні. – Донецьк: «ВІК», 2019.
20. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій. Навчальний посібник . - К.: Кондор, 2015. - 860 с.
21. Педько А. Б. Власність, контроль і конфлікт інтересів в акціонерних товариствах. – К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2018.
22. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. – К.: Атака, 2018. – 240 с.
23. Рейльян Я. Р. Аналітична основа прийняття управлінських рішень. — М.: Фінанси і статистика, 2014.

24. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом/ Романюк Л.// Наукові праці КНТУ. Економічні науки.- 2010.- вип. 17. – С. 85-93.
25. Сацької Н.Я. Методи і прийоми діяльності менеджерів і бізнесменів. Санкт- Петербург, 2012.
26. Стогній В.Г. Дослідження сучасних підходів до побудови корпоративної стратегії підприємства Харківська національна академія міського господарства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.confcontact.com/spisok0307_.ph
27. Уманців , Ю. Формування української моделі корпоративного управління / Юрій Уманців // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 2010. – №4. – С. 10-13.
28. Федулова Л.І., Менеджмент організації: Підручник – К.: Либідь, 2004. - 448 с.
29. Федулова Л. О. Технологічний розвиток економіки України. – К.: Ін-т економіки та прогнозування, 2016.
30. Фінансовий менеджмент: Підручник / Керівник авторського колективу авторів і науковий редактор, професор А. М. Поддєрьогін. - К.: КНЕУ, 2015. – 536 с. -[Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.vuzlib.net/fm_P/index.htm
31. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-е вид.,перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2014. – 699 с.
32. Шипунов В.Г. Основи управлінської діяльності. - М., "Вища школа", 2017.
33. Євтушевський В. А. Основи корпоративно управління : навчальний посібник. – К.: Знання-Прес, 2012. – С. 317.
34. Юрій Е. О. Теоретичні засади стратегічного планування діяльності підприємств // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Економічні науки. — Вип. 6. Чернівці. — 2015. — С. 191–196.
35. Юхновська Ю. О. Удосконалення організаційної

структури управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.economy.nauka.com.ua.

36. Закон України "Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1078.14904.0>

37. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навч. Посібник.- 2-ге видання. /О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - С. 488.

38. Примак Т.О. Економіка підприємства: Навч . посіб. / Примак Т. О - К.: Вікар , 2012.- С. 176.

39. Якимчук Т.В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах / Т.В. Якимчук. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtpdf.

40. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" №959-ХІІ від 16.04.91. // Зб. Нормат. Актів. - К.: "Торговий дім", 2011. - с. 3-34.

41. Іванілов, О.С. Економіка підприємства. підручн. / О. С. Іванілов. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 728 с.

42. Клочкова Е.Н., Економіка підприємства. – 2014 р. [Електронний ресурс]. - URL: https://stud.com.ua/65001/ekonomika/ekonomika_pidpriyemstva

43. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. / О. Л.

44. Коваленко, Л. М. Ремньова // 3-тє вид., випр. і доп., 2018. - К. : Знання. – 483 с.

45. Ковальов В. В. Аналіз балансу, або як розуміти баланс/[Електронний ресурс]. -

URL:https://books.google.com.ua/books?id=gx0ZnwEACAAJ&printsec=frontcover&hl=ru&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

46. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2011. - 152 с.

47. Крилова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций: Учеб. Пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 519 с.

48. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. - СПб: "Питер", 2008. - 896 с.
49. Котлер Ф. Основы маркетингу: Пер. з англ. / Общ. Ред. вступ. Ст. Е.М. Пеньковой. - Новосибирск: Наука, 2002. - 736 с.
50. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. СПб.: Наука, 2005. - XV + 589 с.
51. Макеєнко А. Г. Інноваційна діяльність як один із факторів впливу на прибуток суб'єктів господарювання в Україні / А. Г. Макеєнко // Інвестиції: практика та досвід, 2013. – № 13. – С. 62-65.
52. Мацибора В.І. Економіка підприємства :навч. посіб. для вузів / В.І. Мацибора, В.К. Збарський, Т.В. Мацибора. – К. :Каравела, 2008. – 312 с.
53. Маркетинг: Учебник для вузов / Н.Д. Эрнашвили, К. Ховард, Ю.А. Цыпкин и др.; Под ред. Н.Д. Эрнашвили. - 2-е изд., перераб. И доп. - М. ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 623 с.
54. Мелень О. В. Актуальні питання прибутковості підприємства та шляхи її збільшення / О. В. Мелень, Ю. Ю. Холондач // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХП»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХП». – 2015. – № 25(1134). – С. 123–126.
55. Международный маркетинг / Багиев Г.Л., Моисеева Н.К., Никифорова С.В. - СПб: Питер, 2011. - 512 с.
56. Стратегія підприємства: Підручник /Ю.Б. Іванов, О.М. Тищенко, Т.М. Чечетова-Терашвілі, О.В. Ревенко. – Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2009. – 560 с.
57. Глумачний термінологічний словник-довідник з економіки.- М .: СП Інфоконт, 2011.
58. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник/ Марія Білик [та ін.]; Мін-во освіти і науки України, Державний вищий навчальний заклад "Київський нац. економічний ун-т ім. В. Гетьмана". - 2-е вид., без змін. - К.: КНЕУ, 2017. - 588 с.
59. Череп А. В.Ефективність використання основних фондів підприємства [Текст] / А. В. Череп, А. А. Клименко // Держава та регіони.

Серія: Економіка та підприємництво. – 2016. – № 6. – С. 212-215.

60. Шваб Л. І. Економіка підприємства: навч. посіб. / Л. І. Шваб. – К. : Каравела, 2014. – 568 с.

61. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. Посібник. - К.: КНЕУ, 2011.

62. Швиданенко Г. О., Олексюк О. І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства. – К.: КНЕУ, 2017. – 192 с.

63. Шлійко А. В. Економіка підприємництва на ринку товарів і послуг: навчальний посібник / А. В. Шлійко. – К.: ЦНЛ, 2018. – 376 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Консолідований баланс ПрАТ «Оболонь» за 2016 рік

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	36191	31005
первісна вартість	1001	77190	80415
накопичена амортизація	1002	40999	49410
Незавершені капітальні інвестиції	1005	44188	31946
Основні засоби:	1010	1616822	1513961
первісна вартість	1011	3632229	3691299
знос	1012	2015407	2177338
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	75319	87349
інші фінансові інвестиції	1035	60828	60828
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	69	18
Відстрочені податкові активи	1045	1686	1686
Гудвіл	1050	0	0
Усього за розділом I	1095	1835103	1726793
Запаси	1100	690955	898730
Виробничі запаси	1101	585854	814249
Незавершене виробництво	1102	26733	31179
Готова продукція	1103	75043	41337
Товари	1104	3325	11965
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	273798	375533
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	0

з бюджетом	1135	28225	11865
у тому числі з податку на прибуток	1136	26352	10773
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	41605	53704
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	104744	92397
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	182162	43198
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	4544	2952
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
Інші оборотні активи	1190	10054	4171
Усього за розділом II	1195	1336087	1482550
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	3171190	3209343

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	32513	32513
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	29558	30620
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	8128	8128
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	398720	-37931
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	468919	33330
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	801436	87464
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0

Довгострокові забезпечення	1520	1599	2673
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	1599	2673
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	803035	90137
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	719087	333664
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	350131	1766355
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	559225	723372
за розрахунками з бюджетом	1620	64389	88808
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	5831	2448
за розрахунками з оплати праці	1630	12772	7346
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	57373	32784
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	130428	131099
Усього за розділом III	1695	1899236	3085876
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами,	1700	0	0

утримуваними для продажу, та групами вибуття			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	3171190	3209343

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за
2016 рік**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3641996	3189907
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-2388394	-2028728
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1253602	1161179
Валовий: збиток	2095	0	0
Інші операційні доходи	2120	474740	442476
Адміністративні витрати	2130	-178381	-189329
Витрати на збут	2150	-848865	-847429
Інші операційні витрати	2180	-358335	-393263
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	342761	173634
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	13476	8319
Інші фінансові доходи	2220	63823	55105
Інші доходи	2240	467981	196975
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-306245	-195268
Втрати від участі в капіталі	2255	-2508	-11814
Інші витрати	2270	-979390	-802002

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-400102	-575051
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-400102	-575051

ДОДАТОК Б

Консолідований баланс ПрАТ «Оболонь» за 2017 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	31005	22345
первісна вартість	1001	80415	80568
накопичена амортизація	1002	49410	58223
Незавершені капітальні інвестиції	1005	31946	46493
Основні засоби:	1010	1513961	2906500
первісна вартість	1011	3691299	5239376
знос	1012	2177338	2332876
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	87349	84868
інші фінансові інвестиції	1035	60828	60828
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	18	14
Відстрочені податкові активи	1045	1686	17293
Усього за розділом I	1095	1726793	3138341

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	898730	895375
Виробничі запаси	1101	814249	763809
Незавершене виробництво	1102	31179	40233
Готова продукція	1103	41337	82543
Товари	1104	11965	8790
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	375533	407752
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	11865	13198
у тому числі з податку на прибуток	1136	10773	3228
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	53704	149114
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	92397	51498
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	43198	9776
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	2952	3225
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
Інші оборотні активи	1190	4171	19198
Усього за розділом II	1195	1482550	1549136
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	3209343	4687477

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	32513	32513
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	30620	1513770
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	8128	8128
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-37931	-213931

Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	33330	1340480
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	87464	344219
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	2673	3611
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	2673	3611
Усього за розділом II	1595	90137	347830
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	333664	1916055
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	1766355	6400
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	723372	635639
за розрахунками з бюджетом	1620	88808	99741
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	2448	3390
за розрахунками з оплати праці	1630	7346	13777
за одержаними авансами	1635	0	59834
за розрахунками з учасниками	1640	32784	24908
із внутрішніх розрахунків	1645	0	47527
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	131099	191896
Усього за розділом III	1695	3085876	2999167
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	3209343	4687477

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2017 рік**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3524945	3641996
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-2378936	-2388394
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1146009	1253602
Валовий: збиток	2095	0	0
Інші операційні доходи	2120	504984	474740
Адміністративні витрати	2130	-213263	-178381
Витрати на збут	2150	-833385	-848865
Інші операційні витрати	2180	-409965	-358335
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	194380	342761
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	6160	13476
Інші фінансові доходи	2220	67076	63823
Інші доходи	2240	222156	467981
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-309935	-306245
Втрати від участі в капіталі	2255	-9735	-2508
Інші витрати	2270	-353727	-979390
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-183625	-400102
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-183625	-400102

Консолідований баланс ПрАТ «Оболонь» за 2018 рік

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	9810	8337
первісна вартість	1001	43114	43259
накопичена амортизація	1002	-33304	-34922
Незавершені капітальні інвестиції	1005	24363	48455
Основні засоби:	1010	5421561	5141361
первісна вартість	1011	11765383	11850066
знос	1012	-6343822	-6708705
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	18931	18522
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	5474679	5216689
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	881787	750563
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 перестрашування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	169695	297870

Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	35477	51466
з бюджетом	1135	39468	71280
у тому числі з податку на прибуток	1136	10414	8047
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9597	430965
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	48394	46172
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	5707	16455
Усього за розділом II	1195	1190125	1664771
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	6664804	6881460

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73144	73144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	3129549	2945067
Додатковий капітал	1410	8353	8353
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	-116	546
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-879110	-518048
Неоплачений капітал	1425	0	0

Вилучений капітал	1430	-13580	-13580
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	2318240	2495482
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	474967	511172
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	432673	2037873
Інші довгострокові зобов'язання	1515	329260	237082
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1236900	2786127
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1993283	417962
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	703976	830232
за розрахунками з бюджетом	1620	119504	150294
за у тому числі з податку на прибуток	1621	340	282
за розрахунками зі страхування	1625	4992	5364
за розрахунками з оплати праці	1630	46415	51430
за одержаними авансами	1635	82270	46900
за розрахунками з учасниками	1640	1876	1876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	9023	10306

Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	148325	85487
Усього за розділом III	1695	3109664	1599851
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	6664804	6881460

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4963232	4310214
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-3565168	-3290800
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1398064	1019414
Валовий: збиток	2095	0	0
Інші операційні доходи	2120	88488	62589
Адміністративні витрати	2130	-296579	-285569
Витрати на збут	2150	-1111347	-968802
Інші операційні витрати	2180	-29144	-61663
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	49482	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	-234031
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	97691	8604
Інші доходи	2240	430848	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-314744	-463655
Втрати від участі в капіталі	2255	(-381)	(-1060)
Інші витрати	2270	-42861	-222030
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	22079 7	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	-910052
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-44217	24809
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	17658 0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	-885243